



## DESENVOLVIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL: UMA PESQUISA-AÇÃO APLICADA AO SETOR VITIVINÍCOLA

Prof. Simone Fonseca de Andrade – Universidade de Caxias do Sul

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Fachinelli – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis – Universidade de Caxias do Sul

### Résumé

L'Intelligence compétitive est un processus dynamique qui peut mobiliser une action collective autour de la transformation des données, informations et connaissances en intelligence afin d'augmenter la compétitivité des filières. Au niveau sectoriel, la structuration et l'entretien des unités de renseignement ont des caractéristiques et des défis qui leur sont propres, compte tenu la complexité de la structure et de la dynamique des réseaux d'entreprises avec leurs différents acteurs, intérêts et stratégies. Ainsi, cette étude porte principalement sur l'Intelligence Compétitive, en vertu d'une vision collective. L'objectif est d'analyser le processus et les résultats associés à la mise en œuvre d'une unité d'intelligence dans la filière du vin. À cette fin, nous avons cherché un soutien théorique sur l'Intelligence Compétitive, l'Intelligence Collective et l'approche réseau. La méthode utilisée est la recherche-action afin de suivre la mise en œuvre de l'unité d'intelligence compétitive et en même temps, observer et analyser la transformation sur le terrain, ce que a été étudié à travers les problèmes, les décisions, les actions, les négociations et les conflits que se produisant au cours du processus (THIOLLENT, 2003). Les résultats ont indiqué que la mise en œuvre de l'intelligence compétitive est dynamique et complexe ce qui valorise la performance du stratège du réseau; ont indiqué aussi que les dimensions contextuelles peuvent soutenir le processus de l'intelligence. Les résultats indiquent aussi que la typologie du processus d'intelligence compétitive utilisée par les entreprises, individuellement, peut guider aussi le déploiement sectoriel.

### Resumo

A Inteligência Competitiva é um processo dinâmico, que pode mobilizar a ação coletiva em torno da transformação de dados, informações e conhecimentos em Inteligência, para ampliar a competitividade de setores produtivos. No âmbito setorial, a estruturação e manutenção de unidades de Inteligência apresentam características e desafios próprios, dada a complexidade e dinâmica da estrutura de redes de empresas, com seus diferentes atores, interesses e estratégias. Assim, este estudo teve como tema principal a Inteligência Competitiva, sob uma visão coletiva. O objetivo foi analisar o processo e os resultados associados à implementação de uma unidade de Inteligência no setor vitivinícola. Para tanto, se buscou sustentação teórica sobre Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva e abordagem de Redes. O método utilizado foi a pesquisa-ação, a fim de acompanhar a implantação da unidade de Inteligência e, ao mesmo tempo, observar e analisar a transformação na realidade estudada, por meio dos problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorreram ao



longo do processo (THIOLLENT, 2003). Os resultados indicaram que a implantação da Inteligência Competitiva Setorial é algo dinâmico e complexo; que requer atuação do estrategista da rede e que as dimensões contextuais dão sustentação ao processo de Inteligência. As considerações finais indicaram, dentre outros aspectos, que a tipologia do processo de Inteligência Competitiva, tradicionalmente utilizada pelas empresas, no plano individual, pode nortear a implantação setorial.

**Área Temática:** Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva. Setor Vitivinícola. Pesquisa-Ação.



## 1 INTRODUÇÃO

A temática deste estudo e se concentra, especificamente, na Inteligência Competitiva de âmbito setorial, voltada à lógica da coletividade formada pela rede de indivíduos e organizações que compõem um setor produtivo, o setor vitivinícola. A pesquisa partiu da percepção da informação como um recurso estratégico para a tomada de decisões e para antecipar mudanças no cenário competitivo do setor vitivinícola.

Ao fazer uma análise da indústria de vinho brasileira, Fensterseifer (2007) salienta que as forças e fatores subjacentes derivam, em grande parte, do capital social do grupo, que fornece o ambiente de confiança e cooperação requerido para o desenvolvimento de ações estratégicas coletivas. O autor ainda destaca a função do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), responsável pela coordenação estratégica do setor como um todo e pela articulação das principais ações coletivas setoriais. A semelhança dos “observatórios econômicos” dos distritos industriais europeus, descritos por Faggion, Balestrin e Weyh (2002), o Ibravin poderia atuar como um centro de informações, um radar para o monitoramento do ambiente de negócios para as empresas do setor e espaço de compartilhamento de informações.

Dado o crescimento do volume de informações e seu acesso facilitado pelas tecnologias da informação, Lévy (2000) salienta que é preciso navegar no saber ao invés de carregar consigo grandes massas de dados. Existe, portanto, a necessidade de empresas e setores utilizarem um processo sistemático e formal, que retire de um emaranhado de informações aquelas que sejam críticas ao processo decisório (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002). Atualmente, não importa muito onde estão armazenadas as informações, mas é fundamental que elas transitem, se ampliem, se aperfeiçoem na interconexão, e sejam colocadas à disposição no momento correto, para as pessoas certas, na medida adequada para auxiliar na solução de questões específicas (FACHINELLI et al., 2013). Frente a esse desafio atua a Inteligência Competitiva

Para Saayman et al. (2008), a Inteligência Competitiva consiste no planejamento e foco, coleta, análise e comunicação de informações, bem como nos processos necessários, estruturas, consciência e cultura organizacional voltada às suas práticas. Essa definição abrange dimensões do processo e do contexto no qual a Inteligência se desenvolve, ambas relevantes no âmbito desta pesquisa, que abordou a perspectiva coletiva da Inteligência, tanto em sua operacionalização (processo), quanto por seu ambiente setorial (contexto).

Uma perspectiva coletiva da Inteligência pode ser observada sob a abordagem de Rede, que oferece um quadro teórico para compreender a complexa rede de relações entre indivíduos e organizações que se envolvem num projeto coletivo e em âmbito setorial. Conforme Marcon e Moinet (2001), a rede é o abrigo organizacional de uma Inteligência mobilizadora, porém, sua estrutura dinâmica e flexível apresenta limitações e incertezas, dentre as quais, o manejo difícil de seus elementos e a articulação da ordem e da desordem. Por outro lado, a Inteligência, vista como um processo, requer certa estabilidade para a execução de suas tarefas. Dessa forma, percebe-se o desafio e, ao mesmo tempo, a oportunidade de conciliar as atividades de Inteligência Competitiva com o universo coletivo das redes que compõem um setor produtivo da economia.

Nesse recorte temático, este trabalho buscou contribuir para o conhecimento no campo da Inteligência, ao desenvolver um estudo sobre a abordagem coletiva da Inteligência, observada sob a perspectiva de Redes, tanto no que se refere ao processo de Inteligência, quanto



no contexto setorial em que ela se dá. Seu objetivo foi analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No plano teórico-conceitual, as abordagens que contribuíram para esta pesquisa versam sobre Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva e abordagem de Rede.

### 2.1 INTELIGÊNCIA COLETIVA

De acordo com Lévy (2000), a Inteligência Coletiva é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências. Esse autor complementa o conceito ao afirmar: “Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade” (LÉVY, 2000, p.29). Tarapanoff (2007) reforça essa visão, ao explicar que a geração da Inteligência Coletiva é mais que desenvolver um grande cérebro virtual, é ir além dos limites, a partir do compartilhamento de saberes produzidos pela humanidade como um todo.

Aplicando-se tais conceitos ao ambiente de um setor produtivo, a coletivização da Inteligência potencializa e multiplica o acesso a dados, informações e conhecimentos, ao longo da rede de indivíduos e organizações que compõem esse setor, para além do que é alcançado por uma empresa de forma isolada. A questão da rede é, portanto, elemento central na construção da Inteligência Coletiva, onde a contribuição dos diferentes nós enriquece o processo e permite coletivizar a Inteligência, a partir da integração de saberes individuais (FACHINELLI et al., 2013).

Lévy aborda a integração do conhecimento próprio ao do ‘outro’, explicando: “ele pode aumentar meu potencial de ser, e tanto mais quanto mais diferir de mim. Poderei associar minhas competências às suas, de tal modo que atuemos melhor juntos do que separados” (2000, p. 27). Essa perspectiva não exclui as divergências e diferenças dos saberes, mas as valoriza e as articula, a fim de fazer emergir decisões e soluções coletivas, através da cooperação e colaboração intelectual dos indivíduos (BOULESNANE; BOUZIDI, 2013).

Na Inteligência Competitiva Setorial, tem-se, portanto, o desafio de administrar divergências, comuns no âmbito da rede, devido à diversidade de percepções e interesses de seus agentes. Nesse sentido, destaca-se o papel de governança e articulação setorial do mediador ou estrategista-rede, no intuito de prover as condições necessárias para a construção da Inteligência Coletiva e, ainda, afastar ou eliminar aspectos que prejudiquem seu desenvolvimento.

Conforme Mazilescu (2012), os principais fatores que dificultam a Inteligência Coletiva são: (i) cultura, quando orientada para o poder e o *status*, ao invés de voltada à partilha e responsabilidade; (ii) verticalidade, quando a estrutura apresenta-se na forma piramidal e dividida em compartimentos não colaborativos; (iii) resistência à mudança, medo do desconhecido, da novidade, aversão ao risco e segurança aos velhos hábitos; (ix) tecnologia inadequada.

A Inteligência Coletiva é um fator determinante para a competitividade, criatividade, inovação e desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento e na informação (BORDER, 2006; LÉVY, 2010). A mobilização da Inteligência Coletiva envolve o uso de ferramentas e métodos que permitem a conexão e o relacionamento entre os atores para criar



grupos de cooperação intelectual, que fornecem importante suporte à tomada de decisão e representam uma fonte de inovação para as empresas (BOULESNANE; BOUZIDI, 2013).

## 2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Tarapanoff (2007), a Inteligência Organizacional decorre da Inteligência Econômica, praticada de forma pioneira pela França. A iniciativa francesa ocorreu em 1993, quando um grupo de profissionais se reuniu com Henri Martre, então Presidente da Associação Francesa de Normas, para desenvolver a noção de Inteligência Econômica naquele país (MARCON; MOINET, 2001). Depois disso, países como o Japão, Alemanha e Suécia estabeleceram suas estratégias de Inteligência.

Embora essas sejam indicadas como as origens conceituais da Inteligência, suas práticas já constavam na história chinesa há mais de cinco mil anos e continuam sendo realizadas por muitas nações (CALOF; WRIGHT, 2008). De acordo com Marcon e Moinet (2001), o Japão é considerado um exemplo em Inteligência, pois foi o primeiro país a fazer da informação uma alavanca de competitividade, considerando-a, antes de tudo, como um recurso coletivo e não como um recurso individual. No quadro 1, são expostas definições sobre a Inteligência, elaboradas por autores nacionais e internacionais.

**Quadro 1- Definições sobre Inteligência enquanto processo**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Martre (1994)	Em termos funcionais, Inteligência é a coleta, processamento, análise e disseminação da informação útil aos atores econômicos, estando fortemente vinculada a um contexto.
Calof (2001)	As áreas principais que emergem na literatura envolvem planejamento e foco; coleta; análise; comunicação; processo/estrutura; consciência e cultura organizacional.
Gomes e Braga (2004)	As cinco etapas de um sistema de IC são: identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação e avaliação.
Fachinelli et al. (2007)	Em termos operacionais, o processo de Inteligência passa pelas etapas de sensibilização, identificação das reais necessidades de informação, escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação, processamento e a análise das informações, e comunicação.
Calof e Wright (2008)	Na sua forma mais básica, as atividades de Inteligência Competitiva envolvem planejamento, coleta, análise, comunicação e gestão.
Saayman et al. (2008)	Inteligência Competitiva consiste no planejamento e foco, coleta, análise e comunicação de informações, bem como nos processos necessários, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores, consciência e cultura organizacional voltada à Inteligência.
Machado, Abreu e Agrasso Neto (2013)	Suas etapas se classificam em: identificação das necessidades de informação, planejamento e direção, coleta, análise, disseminação e avaliação.
Fachinelli et al. (2013)	A Inteligência envolve os seguintes aspectos: desenho e apropriação do projeto, mapeamento dos fluxos, definição de foco, organização da rede de especialistas, identificação e organização das fontes, definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações, comunicação dos resultados, segurança da informação, subsídio para a decisão e uso dos resultados.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Algumas modificações se fazem presente nas definições de Inteligência Competitiva, porém, em grande parte, elas reproduzem as etapas do “ciclo de inteligência”. A partir dos estudos iniciais de Herring (1999), o clássico “ciclo de inteligência” é apresentado como um processo, composto por cinco etapas, assim descritas por Miller (2007): (1) planejamento e direção - trabalho desempenhado em conjunto com os tomadores de decisão, para descobrir e aprimorar suas necessidades de Inteligência; (2) coleta - realizada de forma legal e ética; (3)



análise - interpretação de dados e elaboração de ações; (4) divulgação - apresentação dos resultados aos tomadores de decisão; (5) *feedback* - realimentação do ciclo para a continuidade da Inteligência, tendo em vista a resposta dos tomadores de decisão e suas necessidades.

Dentre as definições expostas no quadro 1, algumas dão ênfase ao processo e ao contexto da Inteligência. Além da definição de Martre (1994), observa-se que Calof (2001) introduz aspectos como processo e estrutura, consciência e cultura organizacionais. Esses aspectos estão presentes também na definição de Saayman et al. (2008), segundo a qual, o processo de Inteligência é influenciado por: consciência e cultura organizacional, infraestrutura formal disponível, informação interna e envolvimento dos trabalhadores.

Observando-se as definições apresentadas, percebe-se que as de Fachinelli et al. (2007, 2013) oferecem uma visão abrangente do processo de Inteligência, ao abarcar elementos novos e complementares. Por isso, tais estudos, somados aos de Calof (2001) e Saayman et al. (2008), serviram de referência para a condução deste trabalho e implementação das ações vinculadas à implantação da unidade de Inteligência Competitiva do setor vitivinícola.

É importante destacar que se partiu de tipologias do processo de Inteligência, tradicionalmente utilizadas por empresas no âmbito individual. Com vistas a analisar a perspectiva contextual, no ambiente setorial em questão, além de 9 dimensões do processo de Inteligência, foram observadas mais 4 dimensões de seu contexto. Tais dimensões estão expostas no quadro 2.

#### Quadro 2- Dimensões observadas da Inteligência Competitiva

Perspectiva	Dimensões	Autores
Processo	Desenho e apropriação do projeto; Mapeamento dos fluxos; Definição de focos; Organização da rede de especialistas; Identificação e organização das fontes; Definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações; Coleta; Análise; Comunicação.	Calof (2001) e Fachinelli et al. (2013)
Contexto	Cultura de compartilhamento de informações; Abrangência da Inteligência; Estrutura formal; Envolvimento dos colaboradores; Utilização de redes de contato internas e externas.	Calof (2001) e Saayman et al. (2008)

FONTE: Elaborado pelos autores.

De acordo com Fayard (2000), as organizações se tornam mais inteligentes conforme possuam aptidão para se adaptar, em função das informações que identificam e tratam. Portanto, a Inteligência é fator estratégico para a competitividade e permite alcançar objetivos dentre os quais: monitorar o ambiente externo no intuito de identificar oportunidades; antecipar mudanças no ambiente de negócios; auxiliar a gestão na tomada de decisão; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais competidores; aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio; e auxiliar na abertura e definição de novos negócios (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2013; GOMES; BRAGA, 2004).

Porém, para que a Inteligência cumpra seu papel, de gerar vantagem competitiva para as organizações, alguns fatores críticos são apontados na literatura. Inspirado no modelo das Cinco Forças de Porter (1980), Self (2003) apresenta o modelo de cinco fatores de sucesso em atividades de Inteligência, formado por: Estratégia; Força de Trabalho; Cultura e Estrutura; Produção e Organização; e Ambiente Externo. Conforme a autora, a falta de congruência entre qualquer desses fatores pode comprometer o desenvolvimento das atividades de Inteligência.

Nesse modelo, o fator “Estratégia” relaciona a Inteligência às expectativas da organização em termos de tomadas de decisões, já que segundo a autora, para que um esforço de Inteligência obtenha sucesso, a condição mais importante é a aceitação e envolvimento por



parte dos decisores (SELF, 2003). O fator “Força de Trabalho” envolve o perfil do líder da equipe de Inteligência, cuja atuação deve conciliar a flexibilidade (necessária para estimular o espírito criativo e inventivo da equipe), com a direção e o controle requeridos para a eficácia do projeto (SELF, 2003). O fator “Cultura e Estrutura” trata da legitimidade dos profissionais dedicados à Inteligência, o estabelecimento dos responsáveis pelas atividades, o acesso e o impacto das mesmas sobre as demais áreas da organização. Falhas nesse fator fazem com que a Inteligência receba recursos inadequados, número insuficiente de funcionários, muitas vezes sobrecarregados (SELF, 2003). “Produção e Organização” é o fator que diz respeito à forma como as tarefas são organizadas e desenvolvidas, em questão de tempo, abrangência e entrega dos resultados; e o fator “Ambiente Externo”, propõe a adequação das atividades e da estrutura de acordo com as forças sociais, políticas, legais e econômicas (SELF, 2003).

### 2.3 ABORDAGEM DE REDE

A rede é, antes de tudo, um espaço para o aprendizado, que ocorre em consequência da troca de informações, de experiências, discussões, transferência de conhecimentos, em síntese, de compartilhamento entre os parceiros (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008). A emergência de estudos sobre estruturas de rede, observadas em diversos campos do conhecimento, conduziu ao desenvolvimento da Teoria de Redes (BARABÁSI, 2012). A partir de seu desenvolvimento, no início do século XX, a Teoria de Redes tem procurado compreender as origens e características das redes, olhando, ao mesmo tempo, para o mundo *web*, redes genéticas, Internet e sistemas sociais.

Nesse desenvolvimento, destaca-se “modelo de redes sem escalas”, segundo o qual, a estruturação da rede se dá por uma conexão preferencial. Através dela, formam-se centros cada vez maiores, e os nós que apareceram no início da rede ficam propensos a se tornarem *hubs* (conectores), pois têm maior oportunidade de aumentar o seu grau de conectividade (BARABÁSI, 2013). Ao se analisar o setor vitivinícola como uma rede, observa-se que há *hubs* (grandes empresas e entidades representativas) com um alto grau de conectividade, enquanto que outros nós (como produtores rurais e pequenas empresas) têm poucos *links*. Também se pode considerar o próprio Ibravin como um *hub*, altamente conectado a muitos indivíduos e organizações ao longo da rede.

Verifica-se que o setor vitivinícola, enquanto rede, formou um centro, geograficamente localizado, mais denso e repleto de conexões (a região da Serra Gaúcha). Marcon e Moinet (2001) apresentam dois campos de ação coletiva da rede, o “território de implantação do ator” e a “proximidade temática entre os atores”. O território de implantação do ator é, ao mesmo tempo, espaço de solidariedade e campo de batalha, devido às relações de cooperação, comuns em aglomerados territoriais. Já o campo da proximidade temática, reúne atores que compartilham a mesma paixão, são membros de uma mesma profissão, defensores das mesmas ideias políticas, religiosas, ecológicas, sociais, ou ainda pesquisadores de uma mesma área (MARCON; MOINET).

A apresentação desses dois campos de ação coletiva (territorial e/ou temático) é especialmente importante para este estudo, pois foram identificadas características de ambos no setor vitivinícola, já que sua rede está fortemente concentrada sobre um território específico (região da Serra Gaúcha) e também há o compartilhamento temático da atividade econômica entre seus membros, a vitivinicultura.



Esse apanhado geral sobre redes permite compreendê-las como expressões de uma nova lógica empresarial, que reúne indivíduos e organizações para o desenvolvimento de mecanismos estratégicos, como é o caso da Inteligência Competitiva. A intersecção da Inteligência Competitiva com a abordagem de Rede e a Inteligência Coletiva ocorreu de diversas formas nesse estudo: (i) pela pesquisa estar ambientada em uma rede de indivíduos e organizações; (ii) pela oportunidade de mobilizar e a Inteligência Coletiva para o acesso, interpretação e disseminação de informações no setor; (iii) pelas atividades de Inteligência Competitiva demandarem a formação de uma rede de especialistas, para analisar técnica e coletivamente os sinais do ambiente de negócios; (iv) pela oportunidade de estabelecer ou fortalecer relacionamentos e trocas de informações interna e externamente à rede; (v) pelo método científico utilizado na condução das atividades, que incluiu ações coletivas entre pesquisadores e profissionais do setor, em ciclos de melhoria e aprendizagem.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

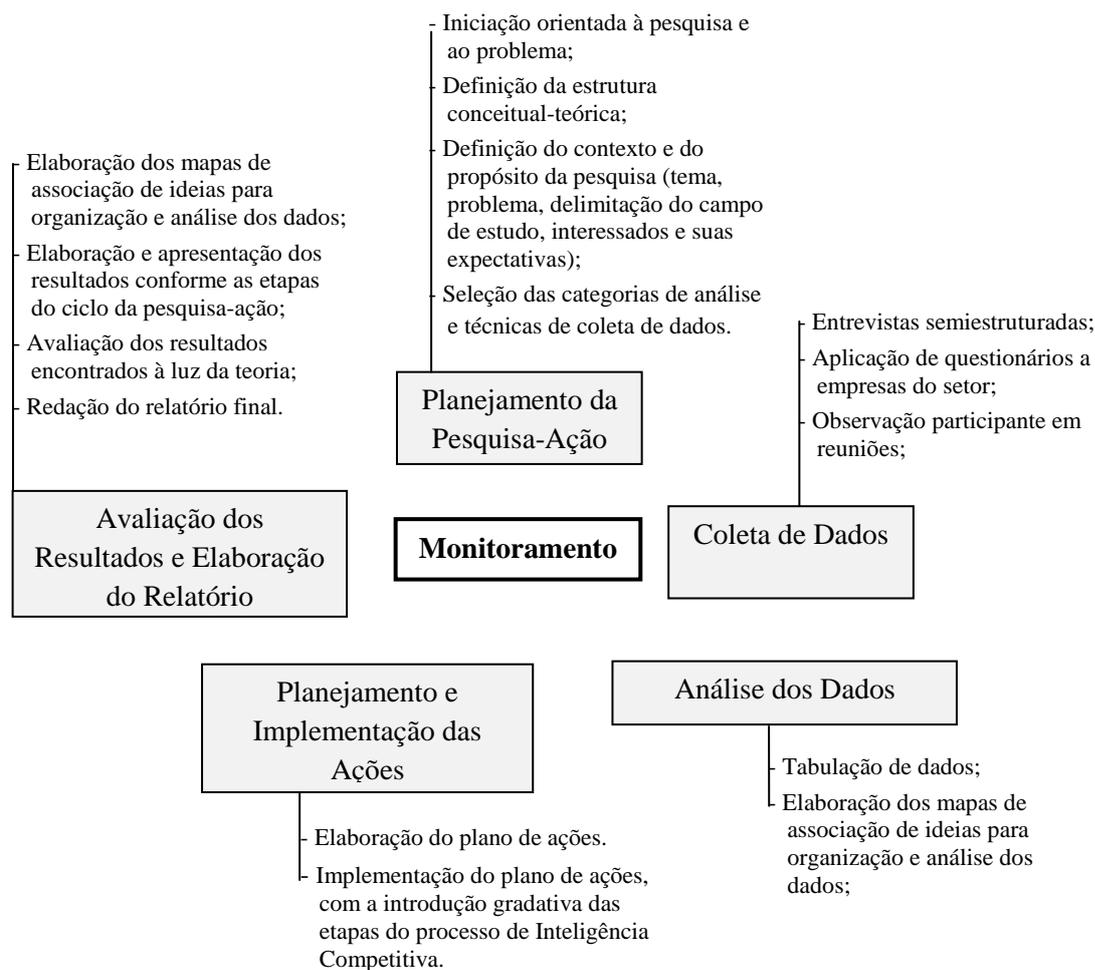
Esta pesquisa se caracterizou pela abordagem qualitativa e exploratória uma vez que buscou descrever a complexidade do problema estudado para compreender as relações entre as variáveis e identificar cursos relevantes de ação (RICHARDSON, 1999). Como método de investigação, utilizou-se a pesquisa-ação que, conforme Thiollent (2003), como é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes, representativos da situação ou do problema, estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Dentre os aspectos que contribuíram para a adoção do método de pesquisa-ação, destacam-se: a) a possibilidade de intervir intencionalmente em uma realidade por meio de ações e desenvolver conhecimento ou teoria a partir dessa ação (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; THIOLENT, 2003; MELLO et al., 2012); b) a pesquisa-ação se adequa à investigação de fenômenos dinâmicos, situações complexas, processos de mudança nos quais as dimensões humanas e sociais são observadas (WESTBROOK, 1995; COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; FREITAS et al., 2010), e essas são características presentes da Inteligência Competitiva, Coletiva e Redes; c) o método é apropriado quando a questão da pesquisa relaciona-se com o desdobramento de uma série de ações ao longo do tempo, para entender e aprender com o processo de mudança ou de melhoria (MELLO et al., 2012).

Thiollent (2003) observa que, diferente de outros tipos de investigação com fases rigidamente ordenadas, a pesquisa-ação é flexível e não sequencial. Segundo ele, “Há sempre um vaivém entre várias preocupações a serem adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo de pesquisadores no seu relacionamento com a situação investigada”.

No intuito de organizar esta investigação e definir as técnicas de coleta e análise a serem empregadas, estabeleceu-se uma proposta para a condução da pesquisa-ação, com base nos estudos de Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002), Thiollent (2003) e Mello et al. (2012). A figura 1 apresenta essa proposta, bem como os procedimentos de pesquisa adotados em cada uma das cinco fases, quais sejam: (1) planejamento da pesquisa-ação; (2) coleta de dados; (3) análise dos dados e planejamento das ações; (4) implementação das ações; (5) avaliação dos resultados e elaboração do relatório.

**Figura 1 - Fases propostas para a pesquisa-ação com respectivos procedimentos de pesquisa**



FONTE: Elaborado pelos autores.

Além das fases mencionadas, destaca-se o monitoramento como uma peça central e inter-relacionada às demais fases do sistema proposto. O monitoramento permite identificar pontos de intervenção, registrar situações que marcam o desenvolvimento do projeto e observar os ciclos de melhoria e aprendizagem (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; MELLO et al., 2011). Por esses motivos, ele foi utilizado para embasar a discussão dos resultados deste estudo.

#### 4 CAMPO DE ESTUDOS

O objeto de estudo deste trabalho é a Inteligência Competitiva no âmbito setorial. O campo de estudo é o setor vitivinícola, e a maior parte da pesquisa-ação ocorreu junto ao estrategista da rede, o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), unidade de análise desta investigação. Conforme dados do Ibravin (2014), a área de produção vitivinícola no Brasil soma 83,7 mil hectares e abrange mais de 1.100 vinícolas, a maioria instalada em pequenas propriedades, com destaque para as regiões produtoras nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco e Bahia. O RS é o maior estado produtor, com quatro regiões vitivinícolas principais: a região da Serra Gaúcha e as regiões emergentes – Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra do Sudeste (MACHADO, 2012).

Conforme Mello e Machado (2013), a viticultura está presente em 28 microrregiões do Estado, mas é na microrregião de Caxias do Sul - formada por mais 15 municípios da Serra



Gaúcha - que se concentra o maior território de viticultura. A Serra Gaúcha é a maior e mais importante região vinícola do Brasil, ao responder por cerca de 85% da produção nacional de vinhos e sediar as três áreas de produção enológica certificada do país: Pinto Bandeira, que possui Indicação de Procedência (IP) para seus produtos; mesma certificação alcançada pela região dos Altos Montes; e o Vale dos Vinhedos, que conquistou Denominação de Origem (DO) em 2012, para os vinhos ali elaborados (IBRAVIN, 2014). Essas certificações contribuíram para que a Serra Gaúcha fosse conhecida nacional e internacionalmente, atraísse investimentos, tecnologia, indústrias de apoio, dentre outras entidades. Como instituição de governança, destaca-se o Ibravin, cujo conselho deliberativo reúne representantes das principais entidades da vitivinicultura nacional.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de apresentar uma visão geral sobre os resultados obtidos, esse capítulo está dividido conforme as etapas da pesquisa-ação, apresentadas no método.

### 5.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO

O ponto de partida desta investigação foi a percepção do Ibravin sobre as dificuldades do setor vitivinícola em acessar, organizar e disseminar informações estratégicas para seus componentes. Então, com base nas definições de Thiollent (2003) e Mello et al (2012) sobre o planejamento da pesquisa-ação, foram definidas as questões expostas no quadro 3:

**Quadro 3 - Definições no Planejamento da Pesquisa-Ação**

Planejamento da Pesquisa-Ação	
<b>Tema</b>	Inteligência Competitiva
<b>Contexto</b>	Setor Vitivinícola
<b>Propósito da pesquisa</b>	Inserção de um novo olhar sobre a Inteligência Competitiva, quando ela se dá no contexto de um setor específico, uma rede de indivíduos e empresas, que conta com uma entidade de mediação e articulação de ações coletivas (Ibravin).
<b>Problema</b>	Como ocorre o processo de implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola e quais os resultados associados a essa implantação?
<b>Estrutura conceitual-teórica</b>	Inteligência Competitiva, abordagem de Rede e Inteligência Coletiva.
<b>Unidade de análise</b>	Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)
<b>Interessados</b>	Pesquisadores, profissionais do Ibravin e/ou vinculados ao setor.
<b>Expectativas</b>	<u>Setor vitivinícola</u> : utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações no setor. <u>Pesquisadores</u> : contribuir no desenvolvimento de uma abordagem coletiva da Inteligência.
<b>Técnicas de Coleta</b>	Pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários.
<b>Categorias para o Diagnóstico Inicial</b>	necessidades de informação, coleta, envolvimento dos colaboradores, rede de relacionamentos, fontes de informações, análise, rede de especialistas, abrangência da Inteligência, cultura de compartilhamento de informações e dificuldades ligadas à questão da informação.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para a condução das atividades junto ao Ibravin, os pesquisadores elaboraram um projeto, que formalizou a iniciativa no conselho deliberativo da entidade. Esse projeto levou



em conta características identificadas no setor, pelo contato direto com a equipe do Ibravin. Também se recorreu à pesquisa e análise documental de outras iniciativas e projetos no âmbito setorial, em especial, o Plano Visão 2025 (que é um planejamento estratégico setorial), e iniciativa anterior de desenvolvimento do Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SICS), em parceria com o SEBRAE. Além de considerar o contexto setorial, o projeto foi construído segundo as etapas do processo de Inteligência Competitiva, mencionadas no referencial teórico deste estudo. Suas principais definições estão expostas no quadro 4:

#### Quadro 4- Definições iniciais para o projeto de Inteligência Competitiva Setorial

Definições iniciais	
<b>Entidade Nucleadora</b>	Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) – núcleo da ação.
<b>Rede de Especialistas</b>	Profissionais que detenham conhecimentos técnicos e específicos sobre os focos de interesse da Inteligência Competitiva, além de experiência sobre as tendências do negócio e as condições do mercado vitivinícola.
<b>Público-alvo da Inteligência Competitiva</b>	Ibravin, vinícolas, produtores agrícolas, entidades associadas ao Ibravin e demais elos da cadeia produtiva vitivinícola.
<b>Governança</b>	Do Ibravin, com suporte técnico da rede de especialistas do setor.
<b>Concepção e orientação metodológica</b>	Projeto: Desenvolvimento de Inteligência Competitiva no Setor Vitivinícola – Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Caxias do Sul (UCS)
<b>Objetivo</b>	Implantação da unidade de Inteligência Competitiva, junto ao setor vitivinícola.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Ao se pensar nos produtos resultantes da Inteligência, o público-alvo principal definido foi os gestores das vinícolas. Eles são os mais interessados na obtenção de informações estratégicas, que possibilitem antecipar mudanças no ambiente de negócios e dar suporte à tomada de decisões. Diante da dimensão setorial pretendida, também foram incluídos outros públicos-alvo, tal como as entidades setoriais e o próprio Ibravin.

Para definir adequadamente as atividades a serem desenvolvidas pela Inteligência, o primeiro passo foi identificar a percepção dos atores setoriais sobre as necessidades de informação e sobre seu estado atual de uso. Além da observação direta nas reuniões e eventos do setor, utilizou-se, para esse fim, entrevistas semiestruturadas com 13 gestores vinícolas e aplicação de questionário a 438 vinícolas, técnicas detalhadas no próximo tópico.

## 5.2 COLETA DE DADOS

Aplicou-se como técnicas de coleta, a observação participante, entrevistas e aplicação de questionários. No que se refere à observação participante, cada reunião foi registrada sistematicamente na forma de uma memória de reunião. Tal documento contemplava os objetivos do encontro, os participantes, principais assuntos tratados, decisões tomadas e ações demandadas, com a indicação do responsável e do prazo para execução. De junho de 2013 a outubro de 2014, foram realizados 20 encontros entre a equipe conjunta (profissionais do setor e pesquisadores), para: mapeamento dos fluxos informacionais, definição de focos para a Inteligência, coleta, análise e comunicação de informações.

Para o diagnóstico inicial junto às vinícolas, foram incluídas questões nos instrumentos de pesquisa do projeto “Censo da Indústria Vinícola do Rio Grande do Sul”, doravante chamado apenas de “Censo”, realizado por pesquisadores da UCS e originado a partir das reuniões de Inteligência. Tal projeto coletou dados qualitativos (através de entrevistas) e quantitativos (pela aplicação de questionários), envolvendo as áreas de



produção, comercial (mercado interno e exportação), enoturismo, gestão de pessoas, administrativa, financeira e gestão. Também foram levantadas percepções dos respondentes sobre o setor vitivinícola e sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Ibravin.

No que se refere às entrevistas, elas foram realizadas a partir de um questionário semiestruturado no período entre setembro a dezembro de 2013, com 13 gestores de vinícolas da Serra Gaúcha, de variados portes e segmento de atuação (vinho de mesa, vinho fino, espumante, suco, etc.). Os respondentes foram indicados pelo Ibravin de acordo com o critério de atuação de liderança no setor. Em relação à Inteligência Competitiva, questionou-se aos entrevistados: Quais são as maiores necessidades de informação que sua empresa possui? Como elas são obtidas? Quais as maiores dificuldades em relação a isso?

Já a aplicação dos questionários às vinícolas, ocorreu de novembro de 2013 a maio de 2014, e obteve resposta de 346 empresas. Referente à Inteligência Competitiva, o questionário contemplou perguntas originadas a partir das pesquisas de Calof (2001), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2013). Essas perguntas e a análise de seus resultados são apresentadas no próximo tópico.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para organizar e analisar os dados nesta investigação, se empregou a técnica de mapas de associação de ideias (VERGARA, 2005). Como ferramenta auxiliar na codificação, categorização e organização dos materiais, utilizou-se o NVIVO, sistema para Análise de Dados Qualitativos (QDA - *Qualitative Data Analysis*), da QSR International. Abaixo, são elencados os principais resultados das análises, decorrentes das três técnicas de coleta utilizadas.

Com a observação participante, registrada em memórias de reuniões, identificou-se que: a) equipe do Ibravin reconhece importância na Inteligência Competitiva; b) o Ibravin possui carência de informações básicas/cadastrais das vinícolas associadas; c) a definição dos focos para a Inteligência ficou mais assertiva quando o projeto se voltou às áreas estratégicas do Plano Visão 2025; d) os focos prioritários indicados pela equipe do Ibravin são: mercado (doméstico e internacional) e legislação; e) as comunicações atuais do Ibravin para o setor compreendem materiais elaborados pela equipe interna (estatísticas setoriais) e informativos desenvolvidos por profissionais de imprensa contratados.

A análise das entrevistas semiestruturadas, junto aos 13 gestores das vinícolas, possibilitou identificar que: a) existe necessidade de informações mercadológicas (consumo), informações sobre o mercado internacional e sobre legislação; b) não há atividade sistemática de coleta de informações nas vinícolas; c) há interesse em informações que indiquem tendências e previsões para o setor; d) o Ibravin é visto como principal fonte de informação; e) são dificuldades na questão informacional: falta de periodicidade, atrasos, informações genéricas ou superficiais, carência de dados sobre os demais estados brasileiros (produção, comercialização, etc.), alto custo para as vinícolas obterem informações aprofundadas sobre o mercado, credibilidade sobre informações técnicas; f) os gestores consideram que o uso de informações é importante para: se comparar à concorrência, melhor se posicionar no mercado, evitar transtornos e qualificar a gestão.

A terceira técnica, com a aplicação dos questionários, envolveu as perguntas contidas na tabela 1, que foram respondidas através de escala Likert (0-10), de “discordo totalmente” (0) até “concordo totalmente” (10). Em cada questão, a tabela demonstra a média obtida, o desvio padrão e o número de vinícolas respondentes.

**Tabela 1 - Resultados das questões do Censo relacionadas à Inteligência Competitiva**

Questão	Média	Desvio Padrão	n
Estamos preocupados em entender os planos e intenções não só dos nossos principais concorrentes, mas também dos principais parceiros, tais como fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores.	5,99	2,817	283
A nossa cultura organizacional estimula o compartilhamento de informações.	5,88	2,850	288
Em nossa empresa, buscamos informação estratégica através uma rede de relacionamentos/contatos que construímos para esse fim.	5,49	3,005	276
Em nossa empresa, as informações que obtemos passam pela análise de pessoas especialistas no assunto, antes de serem utilizadas no processo decisório.	5,14	3,037	285
Fontes secundárias de informação (por exemplo, internet, publicações, materiais de feiras) são a nossa principal fonte de informação.	5,04	2,946	287
Nossa empresa treina/prepara os nossos funcionários sobre quais informações eles deverão procurar em eventos, convenções e feiras.	4,89	3,118	258

FONTE: Elaborado pelos autores, a partir dos estudos de Calof (2001), Saayman et al. (2008), Fachinelli et al. (2013) e dos resultados do projeto Censo.

Observa-se que todas as questões sobre Inteligência obtiveram resultados intermediários, com média variando entre 4,89 e 5,99. Considerando-se as maiores médias, pode-se destacar que interessa às vinícolas informações sobre os diferentes agentes do ambiente de negócios, e que elas acreditam que há cultura organizacional que estimula o compartilhamento de informações. Embora os resultados das questões tenham ficado na faixa intermediária (nem concordo, nem discordo), foi identificado um padrão. Os maiores níveis de concordância quanto a práticas de coleta, análise e comunicação de informações provém de empresas com margem líquida superior a 5%, daquelas com mais de 10 funcionários e, ainda, da região de Bento Gonçalves.

#### 5.4 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Considerando o diagnóstico inicial, esta pesquisa evoluiu para o planejamento das ações. Em consonância com o que previa a metodologia proposta, essa fase considerou a introdução gradativa, mas não necessariamente sequencial, das etapas do processo de Inteligência, conforme definido por Calof (2001): coleta e análise; e por Fachinelli et al. (2013): desenho e apropriação do projeto, mapeamento dos fluxos, definição dos focos, organização da rede de especialistas, identificação e organização das fontes, definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações, comunicação dos resultados.

O planejamento e a implementação das ações também considerou as dimensões contextuais propostas por Saayman et al. (2008), que abrangem a cultura organizacional de compartilhamento de informações, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores, e de Calof (2001), a respeito da abrangência da Inteligência, e da formação de redes de relacionamento internas e externas.

#### 5.5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Após um ano e quatro meses de atividades conjuntas e intervenções no campo da pesquisa, houve o desenvolvimento de ações e alcance de resultados em todas as etapas do

processo de Inteligência. No quadro 5, foram relacionados todos os resultados e suas respectivas evidências, classificadas conforme as categorias do processo de Inteligência.

### Quadro 5 - Resultados associados ao processo de Inteligência Competitiva

Resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva		
Categorias do Processo de IC	Resultados	Evidências
Desenho e apropriação do projeto	a) tomada de consciência quanto à responsabilidade do Ibravin como gerador de conteúdo para o setor; b) maior compreensão quanto aos propósitos da Inteligência Competitiva.	a) centralização das estatísticas e comunicações setoriais, aprovação dos projetos de Inteligência e Censo no conselho deliberativo; b) implantação da unidade de Inteligência Competitiva, com dotação orçamentária e dedicação parcial de dois profissionais.
Definição dos focos	a) reconhecimento da amplitude e complexidade em contemplar todas as áreas-foco do Plano Visão 2025 no início do projeto; b) identificação dos focos de interesse setorial para a Inteligência (legislação, mercado doméstico e internacional), confirmados nas entrevistas com profissionais do setor (fase qualitativa do Censo).	a) seleção de áreas-foco prioritárias; desenvolvimento de questionários, planilhas e formulários; b) focos validados pelas entrevistas (Censo).
Mapeamento dos fluxos	a) tomada de consciência sobre a dificuldade enfrentada com atrasos na obtenção e fornecimento de informações do setor.	a) estabelecimento e controle de periodicidade nas publicações; b) intenção de expandir o Sisdeclara para os demais estados brasileiros.
Identificação e organização das fontes	a) definição de fontes para a coleta, conforme critérios de credibilidade e metodologia empregada; b) ampliação de fontes de consulta para diferentes linhas de observação; c) contratação de consultoria especializada para obtenção de informações jurídicas; d) possibilidades de aquisição de novas fontes de consulta e estudos específicos; e) ampliação da consciência quanto à necessidade de obter de informações das vinícolas de fora do estado do RS.	a) seleção de fontes como OIV, AliceWeb, IBRAVIN/MAPA/SEAPA - Cadastro Vinícola; b) planilha de fontes alternativas; c) contratação de fonte especializada; d) orçamentos e cotações de fontes e estudos; e) intenção de expandir o Sisdeclara para os demais estados brasileiros.
Definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações	a) desenvolvimento de escopo parcial do futuro sistema de Inteligência, através dos formulários nos focos legislação, mercado doméstico e internacional; b) contratação de um assistente de tecnologia da informação (TI) por parte do Ibravin.	a) formulário de focos, com campos de monitoramento definidos (Excel); b) contratação de assistente (TI).
Coleta	a) desenvolvimento de atividades regulares de consulta e organização de dados e gráficos para fornecimento ao setor; b) tabulação e organização dos dados consolidados (séries históricas de estatísticas setoriais) junto ao Ibravin e Uvibra c) monitoramento e coleta de dados para a proposta de publicação da Inteligência.	a) estatísticas setoriais coletadas e processadas para envio mensal, trimestral e anual; b) base de dados das estatísticas setoriais – séries históricas de comercialização, importação, exportação; c) monitoramento e coleta junto ao Ibravin e em fontes secundárias.
Organização da rede de especialistas	a) aumento da análise crítica sobre as informações coletadas e consequente agregação de valor às interpretações.	a) sugestões de melhorias e agregação de valor às interpretações.
Análise	a) realização de análises estatísticas entre indicadores econômicos nacionais e séries históricas setoriais. b) tomada de consciência quanto a comunicar ou não informações desfavoráveis.	a) reunião com os especialistas para interpretar os resultados das análises estatísticas e apresentar a proposta de publicação; b) aprovação da proposta de publicação da Inteligência, com informações positivas e negativas.
Comunicação	a) definições quanto à periodicidade de dados e publicações setoriais; b) divulgação regular às vinícolas e entidades setoriais de estatísticas mensais do setor sobre comercialização, importação e exportação, com volumes acumulados e comparativo com períodos anteriores; c) aumento da divulgação de informes técnicos às vinícolas; d) comunicação dos dados coletados pela unidade de Inteligência em publicações setoriais; e) divulgação dos resultados do Censo Vitivinícola conduziram o Ibravin a firmar projetos de melhorias para o setor; f) desenvolvimento de proposta para a publicação de Inteligência ao setor.	a) envio regular de informações originadas internamente ou através de prestadores de serviço; b) comunicação periódica das estatísticas setoriais; c) publicação de temas específicos de interesse setorial; d) análise das publicações contratadas junto a prestadores de serviço; e) apresentação ao Sebrae e parceria firmada para projeto no setor vitivinícola, de 2014 a 2016; f) proposta aprovada pela equipe do núcleo e especialistas.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Dentre os resultados, pode-se destacar a própria formação de uma área organizacional para a Inteligência Competitiva dentro do Ibravin, com a dedicação parcial de dois profissionais (componentes da equipe do núcleo) e criação do cargo de “Analista de Inteligência”, conferido à profissional do Ibravin que atuou como agente de Inteligência neste projeto.



A realização do projeto Censo foi outro resultado relevante, pois permitiu ao Ibravin obter informações sobre seus associados, conhecer o perfil e as expectativas das vinícolas para embasar futuras estratégias e ações coletivas. Na abordagem de Marcon e Moinet (2001), a rede é um campo de ação coletiva e, através desse projeto, o Ibravin procurou estabelecer uma conexão com seu público principal, as vinícolas.

Nas fases qualitativa e quantitativa, os resultados do Censo apontam que o Ibravin é a principal fonte de quem o setor espera receber informações ou já as recebe. Com a implantação da unidade de Inteligência, o instituto iniciou um trabalho semelhante ao dos observatórios econômicos dos distritos industriais italianos (FAGGION; BALESTRIN; WEIH, 2002), para atuar como um centro de informações à rede de empresas vitivinícolas, poupando-as de manter individualmente uma estrutura para a coleta, análise e comunicação de informações.

Para gerar produtos de Inteligência adequados ao público-alvo, foi alcançado um resultado importante: a identificação de dois focos prioritários mercado (doméstico e internacional) e legislação. Estes foram indicados pela equipe do Ibravin e, após, confirmados pela fase qualitativa do Censo. A definição de focos é essencial para a Inteligência, pois evita a coleta e análise de informações que não apresentem valor estratégico para as organizações.

No que se refere à coleta, destaca-se resultados tal como: organização e seleção das fontes de consulta; contratação da consultoria jurídica para obtenção de informações especializadas; desenvolvimento de atividades regulares de coleta e organização de dados e gráficos para comunicação ao setor das estatísticas mensais, trimestrais e anuais sobre comercialização e importação de produtos vitivinícolas.

Segundo os profissionais do Ibravin, essa mobilização das informações setoriais gerou um aumento de demandas de informações por parte da imprensa em geral, instituições de ensino e pesquisa e das vinícolas. Conforme a agente de Inteligência, a entidade tem recebido frequentemente agradecimentos pelas informações enviadas e solicitações de cadastramento de novos e-mails para contatos.

Outro resultado significativo para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva foi a aproximação do Ibravin com órgãos técnicos do setor, como na integração das bases de dados de estatísticas setoriais do Ibravin com as da Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura). Para Tres e Cândido (2010), a Inteligência Competitiva Setorial diferencia-se pela possibilidade de compartilhamento de informações e experiências entre os atores, que buscam obter vantagem competitiva por meio da colaboração.

A interação com as outras entidades setoriais também está associada a resultados da etapa de análise, especialmente pela participação de profissionais da Embrapa e da Agavi (Associação Gaúcha de Vinicultores) na rede de especialistas, que agregou análise técnica e crítica às informações. Os autores salientam a importância de organizar, estruturar e sensibilizar uma equipe multidisciplinar que alcance maior expertise para a Inteligência. (SELF, 2003; FAHEY; HERRING, 2007; SAAYMAN et al., 2008). Essa é uma questão importante para a Inteligência Setorial, pois a rede de especialistas enriquece as interpretações, ajuda a adequar os produtos às necessidades e características do público-alvo, favorecendo o desenvolvimento da Inteligência Coletiva. Para Mazilescu (2012), esta é a inteligência de conexões e relacionamentos. Dentro de uma lógica de rede, ela se dá pela contribuição dos diferentes nós, a partir da integração dos saberes individuais (FACHINELLI et al., 2013)

Dos elementos mencionados na literatura, pode-se identificar que uma das barreiras enfrentadas neste trabalho foi a inexistência de soluções de TI adequadas à Inteligência. Para



Gomes e Braga (2004), é inegável o benefício das tecnologias à Inteligência, uma vez que elas permitem ampliar o acesso, armazenamento e disponibilização das informações.

Ao concluir esse capítulo, destaca-se que houve avanços e resultados positivos a partir deste projeto. Foi alcançada a finalidade prática, de utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações no setor vitivinícola. Porém, no decorrer desse processo, também foram registradas dificuldades. Westbrook (1995) explica que os relatos de pesquisa-ação também devem retratar os obstáculos encontrados no caminho e desvios de rota, pois eles podem ser reveladores e conduzir ao aprendizado.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se estrutura e se fundamenta a partir do monitoramento, etapa central na pesquisa-ação, simultânea às demais e que oportuniza o aprendizado contínuo (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002). O monitoramento consistiu na classificação e interpretação das situações conforme as dimensões de análise propostas por Thiollent (2003) e que envolveram: problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência. Não foram registradas situações expressivas de negociações e de conflitos, então aqui se procurou discutir principalmente as demais dimensões.

Ao longo do projeto, as decisões tomadas se voltaram principalmente à estruturação formal da unidade. Nesse aspecto, destacam-se três decisões no âmbito do Ibravin: (1) a aprovação dos projetos de Inteligência e do Censo, junto ao conselho deliberativo da entidade; (2) criação da unidade de Inteligência, com dedicação parcial de dois profissionais (que compõem a equipe do núcleo) e dotação orçamentária para capacitação de pessoal, aquisição de estudos e fontes de consulta, e desenvolvimento de sistema de TI a partir de 2014; (3) contratação da consultoria jurídica, que funciona como fonte de informações para as questões legislativas, um dos focos de interesse principais para a Inteligência Setorial.

A estrutura formal, além de ser uma variável do contexto da Inteligência (CALOF, 2001; SAAYMAN et al., 2008), é indicada por Self (2003) como um dos cinco fatores de sucesso nas iniciativas da área. Embora tenham sido registrados alguns resultados positivos nesse fator, ele esteve entre os desafios do projeto durante toda sua execução e ainda requer desenvolvimento para suprir restrições de recursos orçamentários, tecnológicos e humanos.

No que se refere às ações que ocorreram ao longo desta investigação, observou-se duas situações típicas e inter-relacionadas. A primeira diz respeito a ações realizadas principalmente pelo núcleo da pesquisa, tal como: capacitação sobre Inteligência; elaboração e organização de questionários, planilhas e formulários. Mediante ajustes de planejamento, todas as ações dessa ordem foram cumpridas.

O segundo tipo de ações, realizado de forma conjunta entre as equipes do núcleo e da pesquisa, também alcançou desenvolvimento, mesmo demandando ajustes de planejamento e cronograma. Ações conjuntas foram registradas principalmente nas etapas do processo de Inteligência, tal como na definição de focos e fontes de consultas, mapeamento dos fluxos, coleta e análise. Verificou-se que ações desse tipo eram concretizadas, de forma mais célere, quando pelo menos um dos profissionais do núcleo assumia a responsabilidade pelo cumprimento das tarefas correspondentes. Em comparação com o primeiro tipo de ações, estas tardaram um pouco mais, porém foram fundamentais para o alinhamento do projeto de Inteligência às expectativas dos profissionais do Ibravin e proporcionaram aprendizagem individual e coletiva para os integrantes da equipe conjunta. Nessa perspectiva, contribui o



que Tamboura e Mamlouk (2009) identificaram como fatores críticos de sucesso em Inteligência. Tais fatores envolvem o desenvolvimento e cultivo da aprendizagem individual e coletiva entre os membros da equipe, organização e formalização do processo de Inteligência, com a definição de tarefas e elaboração de documentos, a fim de otimizar a execução de suas etapas e gerenciar a comunicação entre os membros da equipe.

No que se refere aos problemas identificados, um dos mais evidentes foi a limitação de tempo e recursos na equipe do Ibravin, condições relatadas por Self (2003). Outra dificuldade enfrentada durante o projeto foi o desligamento da gestora do Ibravin, responsável por conduzir as atividades de Inteligência junto à equipe do núcleo. Em seu estudo, Fonseca (2012) identificou que as causas de abandono de projetos de Inteligência, nas três empresas por ele pesquisadas, se deram como consequência da falta de suporte da organização, após reestruturações internas, mudanças de pessoas-chave ligadas às atividades, ou mudança na forma de condução da estratégia organizacional.

No que diz respeito às tomadas de consciência, elas ocorreram em praticamente todas as fases do processo de Inteligência. Na definição das áreas foco de interesse, tendo em vista sua amplitude e complexidade, a equipe reconheceu a necessidade da participação e envolvimento de especialistas técnicos do setor, colaboradores do Ibravin ou não. A equipe do núcleo reiteradamente expressou consciência de que a análise é central no processo Inteligência, confirmando o que dispõe a literatura (FACHINELLI et al., 2013). Também há consciência de que as comunicações da Inteligência devem ser entregues ao setor não apenas como um produto impresso ou enviado em formato digital, mas disseminado em reuniões e seminários com as vinícolas. Com isso, se fortalece a cultura de utilização e compartilhamento de informações, essencial à sustentabilidade das práticas de Inteligência conforme Fonseca (2012).

As tomadas de consciência permitem concluir que o Ibravin está se reconhecendo como gerador de conteúdo para o setor. Como em qualquer interação social que requeira desenvolvimento conjunto e colaborativo, os problemas estiveram presentes, como desafios a serem superados para que se aprenda com o processo e que o desenvolvimento futuro seja beneficiado com a experiência adquirida.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta considerações, contribuições científicas e práticas do estudo, suas limitações e sugestões de trabalhos futuros. O problema que norteou este trabalho foi: Como ocorre o processo de implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola e quais os resultados associados a essa implantação?

A inserção no contexto da ação possibilitou verificar que o processo de implantação foi dinâmico e complexo. Por outro lado, os resultados e as transformações ocorridas evidenciam um potencial endógeno crescente para a expansão da Inteligência Competitiva, do ponto de maior conexão (Ibravin) para a rede de indivíduos, entidades e empresas que compõem o setor.

A complexidade, neste estudo, está presente de diferentes formas: (a) pelo processo de Inteligência Competitiva, cujas atividades tendem a ocorrer simultaneamente, ou conforme a situação exige (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009); (b) pelo método da pesquisa-ação, onde há um vaivém em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo (THIOLLENT, 2003); e (c) pela ambiência setorial, que traz o desafio à Inteligência de conciliar expectativas, interesses e motivações dos diferentes atores (MARCON; MOINET, 2001).



Pode-se dizer que o processo de implantação da unidade de Inteligência foi dinâmico, pelo volume de ações, intervenções, resultados e situações monitoradas. Esses elementos foram expostos ao longo do estudo e auxiliaram na identificação e análise das transformações na realidade setorial. Com isso, se pode indicar algumas contribuições e implicações práticas e teóricas desta pesquisa. As principais contribuições e implicações científicas foram:

- a) a identificação de que é adequada a tipologia do processo, selecionada para conduzir a implantação da unidade de Inteligência Competitiva no âmbito setorial. Todas as dimensões de processo, definidas com base nos estudos de Calof (2001) e Fachinelli et al. (2013), conduziram a ações e resultados. Isso sugere que o tipo de processo de Inteligência, tradicionalmente aplicado às empresas no âmbito individual, também pode guiar o desenvolvimento de uma unidade de Inteligência Setorial;
- b) na etapa de definição de focos, sugere-se que as discussões em torno das necessidades de Inteligência sejam pautadas, desde o princípio, por diretrizes estratégicas já definidas pelo setor. Assim, pode-se evitar uma expansão demasiada no escopo da Inteligência, a dificuldade e complexidade de iniciar e desenvolver as demais etapas;
- c) quanto mais complexos e específicos forem os focos definidos, mais relevante e necessária é a participação e o envolvimento da rede de especialistas setoriais;
- d) quanto ao método da pesquisa-ação, a contribuição foi em adotar o monitoramento para embasar a discussão dos resultados, já que ele possibilita registrar e analisar as interações sociais e seus resultados, durante ciclos que conduzem à transformação da realidade e proporcionam compreensão e aprendizado contínuo ao pesquisador;
- e) uma última contribuição, diante de seu propósito acadêmico, foi tratar do tema da Inteligência Competitiva em um setor relevante para a economia regional.

De ordem prática e tendo em vista as expectativas do setor, a finalidade do trabalho foi a utilização da Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações. Dentre as dimensões contextuais da Inteligência, especialmente duas delas - cultura de compartilhamento de informações e utilização de redes de contato internas e externas, ofereceram condições favoráveis para tal mobilização. A partir deste estudo, algumas implicações práticas podem ser indicadas no que se refere à Inteligência Competitiva:

- a) aprimoramento de métodos e critérios para a coleta, processamento e divulgação das informações;
- b) incremento na etapa da análise, com vistas a fornecer informações antecipativas e com alto valor agregado;
- c) desenvolvimento de soluções de tecnologias da informação e comunicação específicas para a Inteligência;

A observação e análise das dimensões contextuais permitem também elencar algumas contribuições práticas deste estudo, em relação à Inteligência Coletiva:

- a) compreensão de que projetos de Inteligência Competitiva Setorial requerem estrutura adequada, com recursos humanos, financeiros e tecnológicos que possibilitem a conexão e o relacionamento entre os atores;
- b) o envolvimento dos colaboradores e da alta direção são fatores essenciais para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial;
- c) a coletivização do processo de Inteligência e sua expansão para toda a rede demandam uma atuação constante do estrategista-rede, no sentido de mobilizar, articular e coordenar as relações.



Afora as limitações referentes à própria metodologia aplicada nesta pesquisa, de ordem qualitativa, e não indicada para generalizações sobre os achados, foi verificadas mais uma limitação: como o tempo de resposta para a implantação das ações foi superior ao previsto no início da pesquisa, não foi possível avaliar os resultados da Inteligência na percepção do público-alvo, as vinícolas, que era uma intenção no começo do estudo. Assim, o olhar sobre as questões da coletividade e de redes se restringiu a uma perspectiva interna, mais focada na formação da rede de especialistas, nas equipes da pesquisa e do núcleo e a interação entre esses elementos. Os resultados e evidências identificadas no campo empírico demandam investigações futuras para consolidar contribuições à ciência, sobretudo nas dimensões teóricas da Inteligência Coletiva e da abordagem de Redes. Assim, esta investigação aponta para as seguintes possibilidades de trabalhos futuros:

- a) sugere-se a observação dos resultados da Inteligência, sob a ótica dos gestores das vinícolas, para analisar o recebimento e uso das informações, bem como identificar se elas atendem às suas expectativas e necessidades;
- b) com o desenvolvimento e maturidade das práticas de Inteligência no setor vitivinícola, recomenda-se análises quantitativas sobre seus resultados, considerando o desempenho da Inteligência em termos de processos e de produtos; ou ainda relacionar seus resultados ao desempenho das vinícolas;
- c) após alguns anos de atividade da Inteligência Competitiva Setorial, poder-se-ia analisar seus impactos sobre a Inteligência Organizacional de cada vinícola;
- d) estudos para o desenvolvimento de ferramentas ou aparatos tecnológicos de monitoramento que indiquem tendências e previsões para a Inteligência Setorial;
- e) análises sobre o papel da liderança em projetos de Inteligência Competitiva Setorial, características individuais e competências profissionais necessárias para liderar esse tipo de projeto;
- f) com vistas a ampliar a compreensão sobre as questões da coletividade e das redes, seria pertinente analisar os impactos de práticas de Inteligência, voltadas às sub-redes do setor vitivinícola, tal como o projeto *Wines of Brasil* ou a Aprovele (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos). Nelas, cooperação e competição coexistem, seus integrantes possuem objetivos compartilhados e/ou estão concentrados geograficamente. Essas condições permitiriam observar as influências sobre a Inteligência de dimensões como o capital social, a confiança e a disposição para trocas de informações;
- g) por fim, para identificar todas as modificações necessárias a um modelo de Inteligência Competitiva Setorial, a partir da tipologia tradicional do processo, recomenda-se o desenvolvimento de estudos comparativos, em setores que apresentem práticas consolidadas e maduras no desenvolvimento da Inteligência Competitiva.

## REFERÊNCIAS

- BARABÁSI, A. L. The network takeover. **Nature Physics**, v. 8, p. 14-16, jan. 2012.
- BORDER, A. Collective intelligence: a keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 81-93, 2006.
- BOULESNANE, S.; BOUZIDI, L. The mediating role of information technology in the decision-making context. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 26, n. 4, p. 387-399, 2013.



- CALOF, J. L. **Competitive intelligence and the small firm - Requirements and Barriers.** 46th International Council on Small Business, 2001. Conference in Taipei, China. June 17-20, 2001. Disponível em: <<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2001/paper16.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2013.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- FACHINELLI, A. C. et al. Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **REBRAE Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 179-191, maio/ago. 2013.
- FACHINELLI, A. C. et al. Vigília estratégica: ferramentas metodológicas para definição de estratégias de relações públicas. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 161-192, jan./jun. 2007.
- FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, n.12, p. 57-65, jul. 2002.
- FAHEY, L.; HERRING, J. Intelligence teams. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 1, p. 13-20, 2007.
- FAYARD, Pierre. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia.** Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- FENSTERSEIFER, J. E. The emerging Brazilian wine industry Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, v. 19, n. 3, p. 187-206, 2007.
- FONSECA, F. **Fatores de abandono de iniciativas de inteligência competitiva.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- FREITAS, J. et al. Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 425-445, Jul/Ago/Set. 2010.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research.** 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
- HERRING, J. P. How Much Is Your Competitive Intelligence Worth? **Competitive Intelligence Magazine**, v. 10, n. 2, p. 23-26, mar/abr. 2007.
- IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. [homepage na internet]. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. Plano Visão 2025 – **Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**, 2005.
- LÉVY, P. **A inteligência coletiva: Por uma antropologia do ciberespaço.** 3. ed. Edições Loyola, São Paulo, 2000.
- LÉVY, P. From social computing to reflexive collective intelligence: The IEML research program. **Information Sciences**, v. 180, n. 1, p. 71–94, jan. 2010.
- MACHADO, C. dos R.; ABREU, A. F. de; AGRASSO NETO, M. Best Practice in Brazilian Companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, Special Issue ALTEC, p. 79 - 91, 2013.
- MACHADO, R. **Recursos estratégicos: estudo multicasos de empresas vinícolas da serra gaúcha,** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.



- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educus, 2001.
- MARTRE, H. **Intelligence économique et stratégie des entreprises**. Paris: Commissariat Général du Plan, 1994.
- MAZILESCU, V. **An Integrated Conceptual Environment based on Collective Intelligence and Distributed Artificial Intelligence for Connecting People on Problem Solving**. Annals of Dunarea de Jos, University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Ano XVIII, n. 3, p. 61-70, 2012.
- MELLO, C. H. P. et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.
- MELLO, L. M. R. de; MACHADO, C. A. E. **Área cultivada com videiras no Rio Grande do Sul**: 2008-2012. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013.
- MILLER, S.H. Competitive Intelligence – An Overview, **Society of Competitive Intelligence Professionals**, Alexandria, VA, 2007.
- OLIVEIRA, A. L. de; SOARES, A. de S.; REZENDE, D. C. **Redes interorganizacionais**: uma visão a partir da teoria da complexidade. In: V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2008.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.
- SELF, K. Why Do Many Firms Fail at Competitive Intelligence? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. (Eds.). **Controversies in Competitive Intelligence**: The Enduring Issues. Westport, CT: Praeger Books, p. 190-202, 2003.
- TAMBOURA, I. B.; MAMLOUK, Z. B. A. Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. **La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion**, n. 237-238, p. 187-194, 2009.
- TARAPANOFF, K. Inteligência social e inteligência competitiva. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, p. 207-222, jun. 2007.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- TRES, D. L.; CANDIDO, M. da S. **Sistema de inteligência setorial (SIS)**: acesso e compartilhamento de informação e conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva. In: XIII SEMEAD Seminários em Administração, 09-10 de Set. 2010, São Paulo. Anais. São Paulo, 2010.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.
- WRIGHT, S.; EID, E. R.; FLEISHER, C. S. **Empirical Study of Competitive Intelligence Practice**: Evidence from UK Retail Banking, In: Academy of Marketing Conference, Competitive Intelligence, Analysis & Strategy Track, Leeds, UK, 2009.