

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**DESENVOLVIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO
SETOR VITIVINÍCOLA**

SIMONE FONSECA DE ANDRADE

**Orientadora Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli
Coorientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis**

Caxias do Sul, novembro de 2014.

SIMONE FONSECA DE ANDRADE

**DESENVOLVIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO
SETOR VITIVINÍCOLA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Fachinelli
Coorientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

Caxias do Sul, novembro de 2014.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

A553d Andrade, Simone Fonseca, 1981-
Desenvolvimento de inteligência competitiva no setor vitivinícola /
Simone Fonseca de Andrade. – 2014.
178 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2014.
Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli ; coorientador: Prof.
Dr. Fabiano Larentis.

1. Inteligência competitiva. 2. Indústria vinícola. 3. Administração de
empresas. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.343

Índice para o catálogo sistemático:

1. Inteligência competitiva	005.343
2. Indústria vinícola	663.2
3. Administração de empresas	658

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

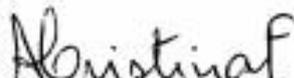
“Desenvolvimento de Inteligência Competitiva no Setor Vitivinícola”

Simone Fonseca de Andrade

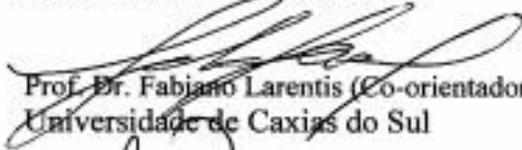
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 04 de novembro de 2014.

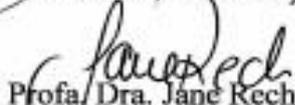
Banca Examinadora:



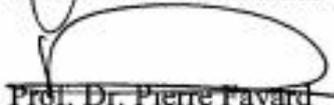
Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



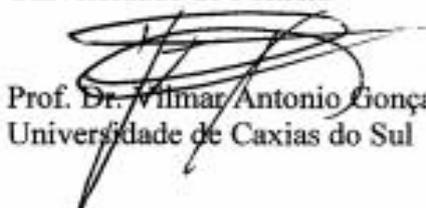
Prof. Dr. Fabiano Larentis (Co-orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Jane Rech
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Pierre Payard
Universidade de Poitiers



Prof. Dr. Wilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Universidade de Caxias do Sul

À minha família, em especial aos meus pais e avós que, desde cedo, me imbuíram da paixão pelo estudo, e, com esforço e estímulo, me impulsionaram pelos caminhos do conhecimento.

A Mário Roberto Klein Júnior, pelo companheirismo e incentivo incessantes, pela confiança e apoio incondicional, pelo imenso amor do qual sou profundamente grata e espero ser merecedora sempre e para sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo o que tem me proporcionado ao longo desta existência, por me permitir concluir essa jornada e pela fonte de inspiração e motivação em todos os momentos.

Este trabalho só foi possível pela colaboração e contribuição de diversas pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, ajudaram em sua concretização. Não poderia deixar de registrar minha especial gratidão:

À minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Fachinelli, não apenas por acreditar na minha capacidade e orientar este estudo com paciência, confiança e disposição. Mas, acima de tudo, pela generosidade e incansável dedicação de tempo e conhecimento a este trabalho.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Fabiano Larentis, que me incentivou a ingressar no mestrado e me apoiou ao longo de toda a trajetória, sempre dedicando atenção, conhecimento e estímulo para seu desenvolvimento e para minha evolução pelos caminhos acadêmicos.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que souberam conduzir seus conteúdos com excelência, e cujo empenho em qualificar o curso fizeram com que nos dedicássemos a dar o melhor que podíamos. Em especial, meus agradecimentos à Prof^ª. Dr^ª. Maria Emília Camargo e ao Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, pelas valiosas contribuições e sugestões dadas no exame de qualificação e no desenvolvimento deste estudo. Antecipadamente, agradeço aos professores avaliadores desta banca final, pelo tempo e atenção dedicados e pela disposição em analisar o trabalho.

Obrigada também à Prof^ª. Dr^ª. Cíntia Giacomello, ao Prof. Ms. André Mauro Santos de Espíndola, aos bolsistas de Iniciação Científica e alunos voluntários, cuja colaboração e suporte foram determinantes para a concretização deste projeto.

Agradeço profundamente ao Setor Vitivinícola e seus profissionais, que concederam entrevistas, responderam questionários, ofereceram apoio especializado ou formaram parte da equipe conjunta deste projeto. Especialmente, meus sinceros agradecimentos à equipe do Ibravin, seus gestores e colaboradores, pelos debates que proporcionaram conhecimentos sobre o setor e, principalmente, pelo companheirismo e participação decisiva na realização desta pesquisa.

À Universidade de Caxias do Sul, viabilizadora deste mestrado, a quem confiei toda a minha formação acadêmica e que, com extremo orgulho, hoje faço parte. Em especial, obrigada aos gestores e professores das unidades acadêmicas, que me oportunizaram ingressar na carreira docente e que me possibilitam desafios e aprendizados contínuos.

Aos colegas e amigos do PPGA, pelo privilégio de tê-los conhecido, pelo apoio na jornada que trilhamos juntos, pela aprendizagem e oportunidades abertas. Aos amigos de todas as instâncias, pelo carinho e disposição em me ajudar diante das inquietudes e angústias.

Por último, e não menos importante, agradeço aos meus alunos, por me permitirem aprender mais que ensinar a cada dia. Este trabalho se tornou melhor também graças a vocês.

*“Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa,
todo o saber está na humanidade.”*

Pierre Lévy

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 das empresas. No âmbito setorial, a estruturação e manutenção de unidades de Inteligência Competitiva apresenta características e desafios próprios, dada a complexidade e dinâmica da estrutura de redes de empresas, com seus diferentes atores, interesses e estratégias. Nesse contexto, a presente dissertação de mestrado 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 Competitiva no setor vitivinícola. Para tanto, buscou-se 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 Competitiva 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. 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 Competitiva. Considera-se, dentre outros aspectos, que a tipologia do processo de Inteligência Competitiva, tradicionalmente utilizada pelas empresas, no plano individual, pode nortear a implantação setorial.

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

ABSTRACT

Competitive Intelligence is a dynamic process that can mobilize collective action around the transformation of data, information and knowledge on intelligence, to increase the competitiveness of companies. Under a sectoral context, the structuring and maintenance of Competitive Intelligence units have their own characteristics and challenges, due to the complexity and dynamics of networks structure, with their different actors, interests and strategies. In this context, this dissertation had as the main theme Competitive Intelligence, under a collective view. The aim was to analyze the process and outcomes associated with an Competitive Intelligence unit implementation in the wine sector. Therefore, theoretical support on Competitive Intelligence, Collective Intelligence and Network Approach was sought. The action research was the method used in order to monitor the Competitive Intelligence unit implementation and, at the same time, to observe and analyze the transformation in the studied reality, through problems, decisions, actions, negotiations, conflicts and awakenings that occurred throughout the process. The results indicated that a Sectoral Competitive Intelligence implementation is dynamic and complex; requires the network strategist's performance; and contextual dimensions sustain the Competitive Intelligence process. The final considerations indicate, among other aspects, that the Competitive Intelligence typology process, traditionally used by companies, individually, can guide the sectoral deployment.

Keywords: Competitive Intelligence. Wine Industry. Action Research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características contemporâneas para a Inteligência Competitiva.....	44
Quadro 2 - Definições sobre Inteligência enquanto processo	45
Quadro 3 - Dimensões observadas da Inteligência Competitiva.....	48
Quadro 4 - Síntese dos principais fatores críticos de sucesso em atividades de Inteligência...57	
Quadro 5 - Resumo das principais falhas em projetos de Inteligência Competitiva.....	58
Quadro 6 - <i>Framework</i> para explicar as causas de falhas da Inteligência Competitiva.....	60
Quadro 7 - Quadro resumo da fundamentação teórica	68
Quadro 8 - Definições no Planejamento da Pesquisa-Ação	76
Quadro 9 - Evolução histórica do vinho no Brasil	83
Quadro 10 - Definições iniciais para o projeto de Inteligência Competitiva Setorial.....	91
Quadro 11 - Coleta inicial do projeto de Inteligência Competitiva Setorial	94
Quadro 12 - Informativos setoriais prestados ou contratados pelo Ibravin.....	111
Quadro 13 - Ações implementadas conforme as etapas do processo de Inteligência Competitiva	116
Quadro 14 - Resultados associados ao processo de Inteligência Competitiva.....	120
Quadro 15 - Monitoramento das situações conforme as dimensões de análise.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos cinco fatores de sucesso em atividades de Inteligência Competitiva ..	55
Figura 2 - Enquadramento (<i>framework</i>) teórico da pesquisa	67
Figura 3 - Proposta para a condução da pesquisa-ação	74
Figura 4 - Fases propostas para a pesquisa-ação com respectivos procedimentos de pesquisa ..	82
Figura 5 - Principais regiões vitivinícolas brasileiras.....	85
Figura 6 - Principais elementos na estrutura vitivinícola da Serra Gaúcha.....	87
Figura 7 – Resultados obtidos em cada fase da pesquisa-ação	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados das questões do Censo relacionadas à Inteligência Competitiva..... 101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 INTELIGÊNCIA COLETIVA	34
2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	37
2.2.1 Inteligência Competitiva: contextualização	37
2.2.2 Inteligência Competitiva: definições, objetivos e características	39
2.2.3 Processo da Inteligência Competitiva	44
2.2.4 Fatores Críticos em Atividades de Inteligência Competitiva	54
2.3 ABORDAGEM DE REDE	61
2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL	68
3 MÉTODO DE PESQUISA	70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	70
3.1.2 Estrutura da pesquisa-ação	74
3.2 FASES DA PESQUISA	75
3.2.1 Planejamento da pesquisa-ação	75
3.2.2 Coleta de Dados	77
3.2.3 Análise dos Dados e Planejamento das Ações	78
3.2.4 Implementação das Ações	78
3.2.5 Monitoramento	79

3.2.6 Avaliação dos Resultados e Elaboração do Relatório	80
3.3 CAMPO DE ESTUDO	82
3.3.1 Vitivinicultura no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul	83
3.3.2 Região vitivinícola da Serra Gaúcha	86
3.3.3 Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)	87
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	89
4.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO	89
4.2 COLETA DE DADOS	92
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	94
4.3.1 Análise das Memórias de Reunião	95
4.3.2 Análise da fase qualitativa do Censo	97
4.3.3 Análise da fase quantitativa do Censo	100
4.3.4 Análise Geral.....	103
4.4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	106
4.5 IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES	107
4.5.1 Relato da implantação de ações do processo de Inteligência Competitiva.....	108
4.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	118
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	128
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
6.1 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	137
6.2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	138
6.3 LIMITAÇÕES	140
6.4 ESTUDOS FUTUROS	141
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE A – PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APRESENTADO AO IBRAVIN.....	153
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO PROJETO CENSO	166

1 INTRODUÇÃO

A temática de investigação deste estudo é delimitada pela linha de pesquisa Gestão da Inovação e Competitividade, e se concentra, especificamente, no estudo da Inteligência Competitiva no âmbito setorial, voltada à lógica da coletividade formada pela rede de indivíduos e organizações que compõem um setor produtivo, especificamente, o setor vitivinícola.

A Inteligência Competitiva é considerada um campo emergente do conhecimento (TARAPANOFF, 2007; BRODY, 2008; FRANCO; MAGRINHO; SILVA, 2011; FACHINELLI et al. 2013), mas que ocupa um importante papel para o desenvolvimento e a sustentação de vantagens competitivas na chamada Sociedade da Informação (CALOF, 2001). Informação e conhecimento se complementam no processo de Inteligência Competitiva. Oubrich (2011) afirma que o papel da Inteligência Competitiva é a criação de conhecimento a partir da informação.

Um dos desafios da Inteligência Competitiva é identificar as informações essenciais às organizações, tendo em vista o fenômeno contemporâneo de crescimento dos fluxos e do volume de informações (FACHINELLI et al., 2010). Conforme o relatório *Data, Data Everywhere*, publicado pela unidade de Inteligência do *The Economist* (2010), a quantidade da informação digital cresce dez vezes a cada cinco anos. Esse cenário se mostra desafiador à área de Inteligência Competitiva, por outro lado representa uma redução no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações, acirrando a competitividade entre empresas e setores.

Para tirar proveito do atual cenário competitivo, marcado pela complexidade e incerteza (GAMEIRO, 2008), as empresas precisam estar atentas e vigilantes no seu ambiente de negócios. Uma organização que conhece melhor seu ambiente, monitorando-o contínua e sistematicamente, está mais capacitada a identificar e usufruir as oportunidades, neutralizar riscos e ameaças, obter melhores resultados financeiros, maximizar as vantagens competitivas e melhorar o posicionamento estratégico (FAHEY, 2007; CALOF; WRIGHT, 2008).

Dentre os propósitos da Inteligência Competitiva, estão: agregar valor ao processo decisório, visualizar cenários e tendências futuras, antecipar mudanças no ambiente competitivo, identificar concorrentes novos ou potenciais, escolher parceiros de negócio, gerenciar o relacionamento com clientes, aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2013; GOMES; BRAGA, 2004; MULLER, 2007). A Inteligência Competitiva é uma área caracterizada por forte caráter interdisciplinar, com funções que a aproximam do marketing, planejamento, inovação, tecnologias da informação e estratégia (CALOF; WRIGHT, 2008).

Para Brody (2008), a Inteligência Competitiva envolve situações em constante mudança, nas quais são descobertas lacunas que convidam a novas definições e modelos que, por sua vez, conduzem à evolução desse campo do conhecimento. Porém, como destacam Wright, Eid e Fleisher (2009), ainda não há o reconhecimento de um modelo definitivo do processo de Inteligência Competitiva, capaz que ser aplicado a todas as organizações ou a todas as situações.

Em termos de processo, diferentes modelos de Inteligência Competitiva foram desenvolvidos e são usados por empresas em um esforço para organizar suas atividades, destacando-se, nesse sentido, o tradicional "ciclo de inteligência", que inclui as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise, divulgação e *feedback* (MILLER, 2007; HERRING, 1999). Ainda sob a perspectiva da Inteligência Competitiva enquanto processo, emergem abordagens abrangentes, que observam o nível de estruturação de suas etapas (FACHINELLI et al., 2013); que consideram-na como um processo em rede (WRIGHT; CALOF, 2006); ou ainda, que analisam o contexto no qual a Inteligência Competitiva se desenvolve, incorporando aspectos como cultura e consciência (CALOF, 2001; SAAAYMAN et al., 2008).

Neste estudo, adota-se a definição descrita por Saayman et al. (2008), de que 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 Competitiva se desenvolve, ambas relevantes no âmbito desta pesquisa, que pretende abordar a perspectiva coletiva da Inteligência Competitiva, tanto em sua operacionalização (processo), quanto no ambiente setorial em que ela ocorrerá (contexto).

Border (2006) sugere que, no mundo econômico, problemas críticos devem ser abordados através da criação de parcerias e de redes dentro da organização, bem como entre

organizações, por meio da construção de uma inteligência coletiva. Percebe-se, portanto, o caráter coletivo da Inteligência Competitiva, ao envolver o intercâmbio de conhecimentos e informações entre os agentes internos e externos das organizações.

A dimensão coletiva, no presente estudo, ultrapassa a formação de núcleos estratégicos, de pessoas que compõem coletivos inteligentes (LÉVY, 2000) para realizar as atividades de Inteligência Competitiva. A coletividade é aqui abordada também pela ambientação da pesquisa em um setor produtivo, mais especificamente, o vitivinícola, formado por uma rede de profissionais, empresas, associações, instituições de governança, entidades representativas e de pesquisa.

Castells (1999) define redes como um conjunto de elos interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Definições relacionadas às redes organizacionais trazem alguns aspectos mais específicos, muitos deles identificados no setor vitivinícola: formação de redes verticais (MONTIGAUD, 1991; MAZZALI, 2000); formação de redes horizontais (MAZZALI, 2000; RASTOIN; FENSTERSEIFER, 2013); existência de ações conjuntas e ações coletivas (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013); governança e centralidade (MARCON; MOINET, 2001; FENSTERSEIFER, 2007); existência de nós, *hubs* e *links* (BARABÁSI, 2002, 2012, 2013); proximidade temática dos atores (MARCON; MOINET, 2001); concentração geográfica ou territorial (MARCON; MOINET, 2001; ONNELA et al., 2011; FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013). Esses aspectos estão relacionados não apenas à abordagem de redes no âmbito organizacional. Alguns estão presentes na literatura sobre redes agroindustriais e outros sobre redes no campo da Inteligência Competitiva. No transcorrer do estudo, eles são retomados e detalhados.

Por ora, contextualiza-se apenas que cada vez mais as empresas se organizam em setores, agrupados territorialmente ou não, para enfrentar a competição global. A formação de agrupamentos de empresas para competir em mercados globalizados tem recebido atenção dos pesquisadores, sobretudo a partir dos anos 70, motivados pelo sucesso dos distritos industriais europeus, como aqueles situados na região da Emília Romana, conhecida como a Terceira Itália. Faggion, Balestrin e Weih (2002) relatam que as empresas participantes desses distritos industriais obtiveram acesso a informações úteis para as suas estratégias, disponibilizadas por meio de centros de informações, denominados “observatórios econômicos”, que serviam como radares para monitorar o ambiente geral para as empresas associadas.

Wilk e Fensterseifer (2003) explicam que, assim como ocorreu com outras indústrias, o negócio do vinho acompanhou a progressiva globalização das atividades e internacionalização dos mercados. Os autores lembram, porém, que a produção do vinho não fica sujeita a mudanças de localização para minimizar custos de produção, pois ela depende de fatores naturais (como condições climáticas), e também da combinação de cultura, talento e experiência múltipla e complexa. Nesse sentido, a formação de aglomerados territoriais de produtores rurais, cantinas e vinícolas, onde há o compartilhamento de recursos e experiências, é uma das características da atividade 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. Assim, o Ibravin é a entidade indicada para desenvolver e mobilizar a Inteligência Competitiva no âmbito setorial e, à semelhança dos “observatórios econômicos” dos distritos industriais europeus, ele pode 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.

Experiências como a dos distritos europeus evidenciam que a Inteligência Competitiva, no âmbito de um grupo ou rede de empresas, possibilita superar dificuldades dos participantes em manter, por conta e custos próprios, uma estrutura, metodologias e ferramentas para a coleta, análise e disseminação de informações estratégicas, com maior possibilidade de compartilhamento de informações, num processo coletivo.

Uma perspectiva mais coletiva da Inteligência Competitiva 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 de desenvolvimento da Inteligência Competitiva 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 Competitiva, 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, o presente estudo objetivou analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no ambiente coletivo da rede de empresas e indivíduos que compõem o setor vitivinícola.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Ao longo do tempo, o contexto internacional, com mudanças políticas, sociais, econômicas, tecnológicas foi fundamental para o incremento de ações de Inteligência Competitiva por parte das empresas, notadamente nos Estados Unidos e na Europa (PASSOS, 2005). Em outros países, porém, as práticas de Inteligência Competitiva ainda encontram dificuldades para se difundir no meio corporativo, o que pode estar vinculado à problemática de mensurar qual é o real retorno do investimento em Inteligência Competitiva, embora estudos mais recentes proponham indicadores para essa avaliação (HERRING, 2007; KALINOWSKY; MAAG, 2012). A prática da Inteligência Competitiva no Brasil, conforme Panizzon (2010), pode ser dificultada também pela própria compreensão de seu conceito e de suas funções no ambiente empresarial.

Definições como visão periférica, radar corporativo, sinais fracos, visão de negócios, análises competitivas e gestão do conhecimento se aproximam na literatura de Inteligência Competitiva (CALOF; WRIGHT, 2008). Ao conceituar a Inteligência Competitiva, Herring (1996) destaca as etapas que a compõem, definindo-a como o processo organizacional de coleta e análise da informação que, por sua vez, é disseminada aos usuários em apoio à tomada de decisão para gerar ou sustentar vantagens competitivas.

De forma semelhante, Marcial, Costa e Curvello (2002) definem a Inteligência Competitiva como um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como para proteger o conhecimento sensível produzido.

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 a empresa utilizar um processo sistemático e formal, que retire de um emaranhado de informações aquelas que sejam críticas ao processo decisório (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002).

Porém, para reconhecer as informações efetivamente úteis, faz-se necessário um conhecimento de si próprio e do ambiente, uma vez que é a pertinência estratégica que dá valor à informação (FAYARD, 2000). Fachinelli et al. (2010) destacam a importância de perceber o conteúdo semântico dentro de grandes quantidades de informação e transformar as estruturas simbólicas em realizações de uma consciência individual e coletiva.

É nesse contexto que emerge a Inteligência Coletiva, uma inteligência distribuída e capaz de mobilizar competências (LÉVY, 2000). No âmbito organizacional, Border (2006) destaca que a Inteligência Coletiva deve ser construída, apoiando-se em *expertise* individual, normas, redes informais e conhecimentos de marketing estratégico na organização. 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).

Para Mazilescu (2012, p. 63), “A inteligência coletiva é a inteligência de conexões e relacionamentos”. Esse autor explica que a Inteligência Coletiva refere-se ao efeito final da materialização de uma colaboração intelectual que decorre de conexões ou relações harmoniosas. Consequentemente, a formação de uma rede dinâmica, com elementos (nós) e ligações (*links*) é inerente ao seu desenvolvimento.

Para Fayard (2000), com a evolução informacional, o espaço físico perdeu valor em benefício da velocidade e da capacidade de mobilizar recursos dispersos, mas estrategicamente articulados em redes. Fachinelli et al. (2013) explicam que, 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. Segundo esses autores, a dimensão da Inteligência Coletiva remete ao ciberespaço, onde há multiplicação de atores, e tanto o emissor como o receptor, além de descaracterizados como tais, podem ser compostos de diferentes elementos, sempre renovados por meio do hipertexto.

“Assim, o canal não é mais suficiente para explicar a circulação de informações. A própria natureza do canal se modifica, sendo a sua linearidade substituída por um olhar sobre os nós que formam a rede” (FACHINELLI et al., 2013, p. 5). Destaca-se, portanto, que em uma perspectiva de rede, a organização e a interação entre informações e comunicações se dá de forma dinâmica, não linear, com emissores e receptores que se alternam em seus papéis e podem estabelecer colaboração intelectual, permitindo a coletivização da Inteligência Competitiva.

Marcon e Moinet (2001) explicam que a rede reage como uma organização complexa de transmissão da informação, cujas relações podem formar elos recorrentes. A Inteligência Coletiva, sob a perspectiva de rede, pode ser vista como um processo complexo e dinâmico que envolve a interação de muitos atores, com competências diversas e complementares, cujos interesses e motivações podem inclusive ser contraditórios (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Segundo Sadok, Benabdallah e Lesca (2006), métodos como a mediação e a negociação podem ser necessários para coordenar as relações no âmbito da rede, a fim de ajudar os membros a construir visões individuais da situação, conciliar pontos de vista, construir, analisar e refinar as visões coletivas. Assim, esses autores propõem a participação de um mediador, cujo papel é de animação, convergência de ações coletivas, construção de decisões alternativas e recuperação de conceitos e informações em meio à rede.

Na pesquisa aqui apresentada, que envolve a implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola, percebe-se que o papel de mediador para mobilizar, articular e coordenar a construção de uma inteligência coletiva pode ser desempenhado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Este atua como uma meta-instituição¹, cujo conselho deliberativo reúne representantes das principais entidades da vitivinicultura nacional.

Entendendo-se a rede de indivíduos e empresas do setor vitivinícola como um campo de ação coletiva, o Ibravin já desempenha, neste contexto, o papel de responsável pela coordenação estratégica do setor, além da articulação das principais ações coletivas setoriais (WILK, 2006; FENSTERSEIFER, 2007).

¹ Segundo Fensterseifer (2007), o Ibravin atua com a coordenação estratégica do setor como um todo, articula as principais ações coletivas setoriais e congrega associações comerciais e profissionais, o que o caracteriza, conforme o autor, como uma meta-instituição.

O Ibravin é, portanto, o mediador ou “estrategista-rede”, dentro da abordagem proposta por Marcon e Moinet (2001) e que, ao lado dos estudos desenvolvidos por Barabási (2002, 2012, 2013), ofereceram embasamento teórico-conceitual para este estudo no que concerne à perspectiva de rede. O estrategista-rede é o elemento que se esforça para implementar uma configuração eficiente e flexível de laços no campo da ação coletiva, podendo ocupar posição de (i) centralidade em graduação (pelo número de ligações que possui com os outros membros da rede); (ii) centralidade por proximidade (quanto mais próximo estiver do conjunto de membros da rede); ou (iii) centralidade de intermediação (quando dispuser de um intermediário indispensável para a conexão com os outros membros, operando uma interface rara e útil) (MARCON; MOINET, 2001).

A existência de atores coletivos, porém, não significa necessariamente uma ação mais coletiva (SCHMITZ, 2000), já que esta prescinde de uma articulação e mobilização coletiva no âmbito da rede, o que é algo complexo e delicado (MARCON; MOINET, 2001). Reitera-se, portanto, a função das instituições de governança, que dão suporte à rede, através do desenvolvimento de apoio institucional, auxílio à troca de informações entre os atores e capazes de captar externamente e internalizar informações relevantes, através de sua rede de contatos (HOFFMANN; MOLINA; FERNÁNDEZ, 2011).

Outros benefícios decorrentes da participação em conformações de redes organizacionais mencionados na literatura envolvem: aprendizagem pela interação, partilha de riscos em vez de práticas abusivas ou oportunistas (SCHMITZ, 2000); trocas de informações, cooperação e confiança (HOFFMANN; MOLINA; FERNÁNDEZ, 2011); atividades de *lobby*, atração de políticas governamentais, remoção dos obstáculos ao crescimento, aumento das exportações e atração de investimentos externos, marketing conjunto, criação de espaço de diálogo entre empresas, órgãos governamentais e demais instituições (PORTER, 2009); aceleração da inovação (HOFFMANN; MOLINA; FERNÁNDEZ, 2011; FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013); desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (FENSTERSEIFER, 2007; PORTER, 2009).

No campo de estudos aplicados, Lages e Zits (2005) apresentam experiências brasileiras de projetos de Inteligência nos setores farmacêutico, têxtil, moveleiro e calçadista. Percebe-se, porém, que esse tipo de projeto basicamente procura replicar, no ambiente setorial, a tipologia de Inteligência Competitiva que é tradicionalmente desenvolvida por empresas individuais, sem considerar o contexto de diversidade e complexidade do ambiente setorial. Este, sob a perspectiva da Teoria de Rede (BARABÁSI, 2012), pode ser entendido

como um sistema complexo e regulado por uma série de leis fundamentais que determinam e limitam seu comportamento, e abrem possibilidades.

Assim, este trabalho buscou contribuir para o conhecimento no campo da Inteligência Competitiva, ao desenvolver um estudo sobre a abordagem coletiva da Inteligência Competitiva, observada sob a perspectiva de Redes, tanto no que se refere ao processo de Inteligência Competitiva, quanto no contexto setorial em que ela se dá. Para tanto, procurou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola e quais os resultados associados a essa implantação?

1.2 OBJETIVOS

Na busca por respostas para o problema deste estudo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a percepção dos atores sobre as necessidades de informação e sobre seu estado atual de uso;
- b) implementar ações que contribuam para a implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola;

- c) avaliar os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem no processo de implantação da Inteligência Competitiva Setorial;
- d) analisar os resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva no que se refere à coleta, análise e comunicação de informações estratégicas no setor vitivinícola.

1.3 JUSTIFICATIVA

O levantamento da literatura sobre o tema da Inteligência Competitiva permitiu constatar que, dentre os tópicos recentes na área, estão: (i) desenvolvimento de medidas e escalas para mensurar a validade de construtos em Inteligência Competitiva (CALOF, 2006; SAAYMAN et al., 2008), para medir a percepção do fenômeno da informação e o nível de desenvolvimento dos processos de Inteligência (FACHINELLI et al., 2013); (ii) elaboração de estudos focados em partes isoladas do ciclo de Inteligência Competitiva - planejamento dos focos, coleta, análise e comunicação - para compreender como cada um se comporta na prática (WRIGHT; CALOF, 2006); (iii) construção de instrumentos, não com base em como a Inteligência Competitiva deveria ser praticada, mas sim em como ela de fato é, enfatizando assim a necessidade de mais estudos empíricos sobre o tema (WRIGHT; CALOF, 2006); (iv) desenvolvimento de uma visão holística, que considere tanto o processo de Inteligência Competitiva, quanto o contexto em que ela ocorre (SAAYMAN et al., 2008); (v) pesquisas que propõem um esforço coletivo na organização para desempenhar etapas como a coleta e a análise (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; SADOK; BENABDALLAH; LESCA, 2006; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007).

Ainda, Panizzon (2010) argumenta que estudos futuros na área de Inteligência Competitiva poderiam contribuir ao desenvolvimento de um novo modelo de Inteligência Competitiva em organizações de maior complexidade, tal como redes de empresas, arranjos produtivos e alianças estratégicas. Assim, este estudo está alinhado aos trabalhos recentes sobre Inteligência Competitiva, em especial àqueles ligados ao processo e ao contexto em que ela se dá, ao desempenho coletivo de suas etapas e ao desenvolvimento de um novo modelo de Inteligência Competitiva para organizações de maior complexidade, como é o caso das redes de empresas (MARCON; MOINET, 2001; GAMEIRO, 2008; BARABÁSI, 2012).

Ao longo do desenvolvimento do referencial teórico desta investigação, percebeu-se que geralmente os estudos sobre Inteligência Competitiva têm a empresa individual como ambiente de análise. Diferentemente, o foco desta pesquisa foi a dinâmica coletiva da Inteligência Competitiva no setor vitivinícola, considerado aqui como uma rede de empresas e indivíduos, e que servirá como ambiente de observação, intervenção e análise no que concerne à utilização de informações. Dentre os aspectos que permitem considerar o setor vitivinícola como uma rede, abaixo são relacionados alguns:

- a) formação de redes verticais, aquelas organizadas em torno da cadeia produtiva, com atividades estreitamente interligadas (produção, processamento, distribuição, consumo) e relacionadas verticalmente por pertencerem a um mesmo produto ou produtos semelhantes (MONTIGAUD, 1991; MAZZALI, 2000). Neste caso, registra-se a existência de cadeias produtivas que formam redes verticais, vinculadas à produção de vinhos de mesa, vinhos finos, espumantes, sucos de uva e outros produtos derivados da uva e do vinho (IBRAVIN, 2005);
- b) formação de redes horizontais, ou seja, provenientes da aliança de empresas concorrentes no mesmo domínio, ou em domínios distintos (MAZZALI, 2000). No setor estudado, há redes horizontais entre vinícolas que formam o Projeto Setorial Integrado (PSI), *Wines of Brasil* (WOB), cujo objetivo é a internacionalização do setor, bem como redes que visam o desenvolvimento de sub-regiões, tais como APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), APROBELO (Associação dos Vitivicultores de Monte Belo do Sul), APROMONTES (Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes) e ASPROVINHO (Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira). Outras associações de vitivicultores são registradas em Farroupilha e na Região da Campanha do Rio Grande do Sul (RS);
- c) existência de ações conjuntas e ações coletivas. Para Fensterseifer e Rastoin (2013), as primeiras são ações de criação de valor que facilitam a cooperação horizontal e vertical, tomadas por um grupo restrito de atores, que formam sub-redes dentro do setor (tal como o projeto WOB e as associações de vitivicultores mencionadas); enquanto que as ações coletivas referem-se àquelas que são econômica ou politicamente motivadas para o benefício do setor como um todo (por exemplo, promoção de produtos da região, planejamento estratégico setorial) e normalmente

envolvem as vinícolas, associações empresariais, entidades setoriais, agentes públicos e privados (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013);

- d) governança e centralidade – além de outras entidades setoriais, se destaca a existência do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), fundado em 1998, que reúne representantes de oito entidades (representativas das indústrias, cooperativas, produtores rurais e do governo do Estado do RS) e que é responsável pela coordenação estratégica e articulação das principais ações coletivas (FENSTERSEIFER, 2007). O tipo de centralidade e atuação do Ibravin encontra respaldo teórico-conceitual na abordagem proposta por Marcon e Moinet (2001), com o papel de “estrategista-rede”;
- e) existência de nós, *hubs* e *links* – a partir do modelo de “redes sem escalas”, proposto por Barabási (2002, 2012, 2013), o setor vitivinícola é uma rede, onde há *hubs* (grandes empresas e entidades representativas, como o Ibravin) com um alto grau de conectividade, enquanto que outros nós (como produtores rurais e pequenas empresas) apresentam menor quantidade de *links* (conexões);
- d) proximidade temática dos atores – com base nos estudos de Marcon e Moinet (2001), percebe-se que o setor é um campo de ação coletiva, formado por uma rede de indivíduos, empresas e demais atores que compartilham do mesmo interesse temático (vitivinicultura);
- d) concentração geográfica ou territorial – nas abordagens de Marcon e Moinet (2001), Onnela et al. (2011) e Fensterseifer e Rastoin (2013) encontra-se amparo teórico para compreender que o setor vitivinícola formou um centro, geograficamente localizado, mais denso e repleto de conexões (a região da Serra Gaúcha) que, por sua vez, reúne grupos ou sub redes, onde a cooperação e a competição coexistem, formando a dinâmica da rede como campo de ação coletiva.

Ao longo deste estudo, foram aprofundados alguns desses aspectos, especialmente aqueles vinculados à questão da Inteligência Competitiva. A dimensão de rede foi, portanto, um aspecto estruturante e abrangente neste estudo, pois não se restringe à dinâmica proposta para o desenvolvimento de uma unidade de Inteligência Competitiva Setorial em termos do seu processo, mas também de seu contexto. Em termos do processo de Inteligência Competitiva, a existência das redes já foi retratada na execução coletiva do monitoramento e coleta de informações estratégicas (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; DU TOIT;

MULLER, 2004), bem como na formação de redes de especialistas para a análise das informações coletadas (SADOK; BENABDALLAH; LESCA, 2006; SAAYMAN et al., 2008; FACHINELLI et al., 2013, BOULESNANE; BOUZIDI, 2013). Percebe-se, portanto, que a perspectiva de rede na operacionalização do processo de Inteligência Competitiva está presente na literatura.

Por outro lado, não se conseguiu identificar muitos estudos, no campo teórico e empírico, que abordem a perspectiva de rede também no contexto em que ocorre a Inteligência Competitiva, tal como em setores produtivos e industriais, contribuição teórica buscada nesta pesquisa. Em um estudo, Faggion, Balestrin e Weih (2002) mencionam que, em alguns países, tem-se procurado melhorar o desempenho e a integração das pequenas e médias empresas (PMEs) por meio da criação de redes de informação entre as organizações, onde um dos objetivos principais é promover a cooperação informacional e ações conjuntas de Inteligência Competitiva. Além dos distritos industriais do norte da Itália, esses autores mencionam ainda iniciativas no *cluster* vinícola da Califórnia e no *cluster* de produtos florestais na Suécia e em Portugal.

Em outra pesquisa, conduzida por Franco, Magrinho e Silva (2011), em empresas portuguesas, os autores constataram que há maior probabilidade da Inteligência Competitiva ser adotada por grandes empresas, e que crescem as possibilidades de pequenas, médias e micro empresas desenvolverem práticas de Inteligência Competitiva quando possuem estratégias interorganizacionais, como a formação de redes de empresas e de *clusters*. Percebe-se, portanto, a oportunidade de investigar o processo de Inteligência Competitiva, em sua dimensão coletiva, tanto pelo contexto setorial em que ocorre, quanto pela articulação da rede de indivíduos e organizações em torno do desenvolvimento de uma Inteligência Coletiva.

O desenvolvimento de atividades de Inteligência Competitiva no âmbito de uma rede permite superar as dificuldades, principalmente de pequenas e médias empresas, de acessar informações e conhecimentos estratégicos de forma isolada, e com limitação de recursos (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002; KIRSZEMBLATT, 2005; TRES; CÂNDIDO, 2010; FRANCO; MAGRINHO; SILVA, 2011).

A rede é capaz de reunir um grande volume de informações que podem se tornar um recurso estratégico coletivo se devidamente acessadas, organizadas, interpretadas e redistribuídas. Para tanto, recursos intelectuais e metodológicos são considerados cruciais, a

fim de consolidar o valor da informação para os processos decisórios (FACHINELLI et al., 2013).

Destacada a necessidade de recursos intelectuais, capazes de identificar, captar e processar informações, bem como de recursos metodológicos para dar sustentação e continuidade às atividades de Inteligência Competitiva, esta pesquisa procurou analisar como a implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva mobiliza o acesso, interpretação e comunicação de informações estratégicas no setor vitivinícola.

Conforme mencionado, a Inteligência Competitiva é uma área emergente do conhecimento, carente inclusive de definições mais claras enquanto seu limite de campo, e que não possui um modelo de processo amplamente aceito e aplicável (BRODY, 2008; WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009). Nesse sentido, buscou-se amparo teórico nas abordagens de Inteligência Competitiva enquanto processo, considerando seu contexto e as etapas de sua operacionalização, em especial a partir dos estudos de Calof (2001), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2013). Dada a dimensão coletiva deste estudo, representada tanto pelo ambiente setorial onde se iniciaram as atividades de Inteligência Competitiva, quanto pela operacionalização dos processos que a compõem, buscou-se também sustentação teórico-conceitual na abordagem de Redes.

Compartilha-se da visão de Tarapanoff (2007), de que a Inteligência é uma disciplina voltada para a aplicação prática e que se forma a partir desta. Assim, uma das contribuições buscadas neste estudo foi a observação do ambiente da transformação, no cotidiano setorial, o que contribuiu para o entendimento e desenvolvimento de ações no processo de Inteligência Competitiva. Assim como explicou Tuan (2013), a aprendizagem acontece nas relações sociais entre os indivíduos envolvidos em uma prática, onde há trocas de experiências, conhecimento e significados.

Dentro do campo de estudo desta pesquisa, representado pelo setor vitivinícola, o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) é a entidade responsável pela coordenação das ações coletivas do setor. Atualmente, o conselho deliberativo do Ibravin é formado por 11 titulares e 11 suplentes indicados pelas seguintes entidades: Agavi (Associação Gaúcha de Vinicultores), Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura), Fecovinho (Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul), Sindivinho (Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul), ABE (Associação Brasileira de Enologia), Comissão

Interestadual da Uva, Sindicato Rural e Seapa/RS (Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócios do RS). (IBRAVIN, 2013).

Pode-se perceber, portanto, que no contexto da rede de atores que representa o setor vitivinícola, o Ibravin atua como instituição que congrega as principais entidades representativas da vitivinicultura. Pela composição de seu conselho deliberativo, observa-se que prevalece, no Ibravin, a participação de entidades gaúchas. Oficialmente, porém, o Ibravin tem abrangência nacional, sendo considerado a principal entidade de governança da vitivinicultura do Brasil (WILK, 2006; FENSTERSEIFER, 2007).

Tonieto (2009) relata que, com o passar do tempo, muitas regiões brasileiras, em diferentes estados, desenvolveram o cultivo da uva e a produção de vinhos. Atualmente, as regiões produtoras de maior destaque estão situadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco e Bahia. Em 2013, o setor vitivinícola registrou crescimento de 9,82% em relação ao ano anterior, comercializando 388,3 milhões de litros de vinhos, espumantes, sucos e derivados de uva (IBRAVIN, 2014).

O “Programa Setorial Agroindústria Vitivinicultura 2012-2014” do estado do Rio Grande do Sul (2013) revelou que, nas regiões produtoras, a atividade vitivinícola é a que mais gera renda e postos de trabalho, totalizando aproximadamente, entre diretos e indiretos, 100 mil empregos no Brasil, sendo que destes, 65 mil estão no estado do Rio Grande do Sul (RS).

Neste setor produtivo, há maior desenvolvimento e concentração de atividades no estado do RS, em especial na região da Serra Gaúcha, onde se formou o principal aglomerado vitivinícola brasileiro (WILK, 2006; BERTOLINI, 2011; MACHADO, 2012; FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013).

A Serra Gaúcha responde por aproximadamente 85% da produção de vinhos do Brasil (IBRAVIN, 2014), reúne mais de 700 vinícolas e cantinas familiares e 13 mil famílias de vitivinicultores, que cultivam a uva em pequenas propriedades, a maioria delas situadas em dez municípios que compõem o aglomerado vitivinícola da Serra Gaúcha. Além das vinícolas e viticultores, a região reúne fornecedores de insumos e equipamentos, associações, instituições de governança, empresas dedicadas ao turismo e à alimentação, dentre outras entidades. A formação e desenvolvimento dessa estrutura concentrada localmente fez com que alguns autores considerem a região como um *cluster* (WILD, 2006; FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013) e outros como um arranjo produtivo local (APL) (BERTOLINI, 2011; PAIVA; LENTZ; CAMPREGHER, 2011).

Em que pese a abordagem setorial adotada neste estudo, algumas características da região vitivinícola da Serra Gaúcha foram mencionadas no decorrer da pesquisa, não só por responder pela maior parte da atividade produtiva do setor, mas principalmente, por ela concentrar o núcleo administrativo, já que sedia o Ibravin e a maioria das entidades setoriais (BERTOLINI, 2011).

A questão da Inteligência Competitiva é particularmente importante para o setor vitivinícola, que a incluiu em seu planejamento estratégico, intitulado “Plano Visão 2025”. Trata-se de um plano para um horizonte de 20 anos, formulado através de um processo participativo, que envolveu representantes de todo o setor e que foi concluído e aprovado no final de 2005 (FENSTERSEIFER, 2007). Nele, encontra-se um diagnóstico da competitividade setorial que aponta, dentre outros aspectos, alguns “desafios críticos”, sendo um deles: “organizar uma estrutura de inteligência competitiva visando monitorar e analisar sistematicamente o ambiente competitivo e a eficácia das estratégias de marketing empregadas pelo setor” (IBRAVIN, 2005, p. 6).

Esse aspecto indicou que o setor dá importância à questão da Inteligência Competitiva, ao incluí-la entre os desafios que podem conduzi-lo ao alcance de três objetivos comuns, assim expressos no plano “Visão 2015”: competitividade, crescimento e desenvolvimento de forma sustentável e coordenada (IBRAVIN, 2005).

Nesse contexto, uma unidade de Inteligência Competitiva Setorial poderia aproveitar os saberes distribuídos ao longo da rede de indivíduos e empresas que compõem o setor. Porém, isso requer coordenação e colaboração, fatores que representam desafios complexos em estruturas de rede (GAMEIRO, 2008). Faz-se necessária, portanto, a atuação de seu mobilizador para articular uma configuração flexível de laços e que consiga coordenar a ordem e a desordem típica nas redes (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008).

Dentro dos campos teórico e empírico aqui expostos, esta pesquisa focou na Inteligência Competitiva Setorial sob a abordagem de Redes. O propósito buscado foi a inserção de um novo olhar sobre o tema da 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. Objetivou-se, dessa forma, auxiliar na compreensão do objeto Inteligência Competitiva, de uma forma mais abrangente e coletiva, ao mesmo tempo em que se introduziu uma perspectiva dinâmica, holística e não linear, como é a realidade.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No que diz respeito à Inteligência Competitiva, este trabalho não teve por finalidade estudar exaustivamente a origem do conceito, nas práticas militares ou de espionagem, e nem dedicar-se a discussões éticas sobre o uso da Inteligência, pois, em concordância com Tarapanoff (2007), entende-se que esse seja um ponto já devidamente esclarecido na literatura. Tampouco o estudo concentrou esforços sobre a questão das tecnologias da informação (TIs), utilizadas como ferramentas de suporte às atividades de Inteligência Competitiva.

O presente estudo partiu da percepção da informação como um recurso estratégico para a tomada de decisões e para antecipar mudanças no cenário competitivo do setor vitivinícola. Ainda, a pesquisa concentrou-se nas particularidades, influências e impactos da realização de cada etapa do processo de Inteligência Competitiva junto ao ambiente de ação coletiva.

Embora a pesquisa estivesse voltada a uma estrutura setorial, onde há concentração de atividades e atores na região da Serra Gaúcha - considerada por alguns pesquisadores como um *cluster* e por outros como um APL - este estudo não entrou nessa discussão para caracterizar essa região vitivinícola dentro de uma ou outra tipologia. Tal decisão considerou que possíveis divergências ou discussões acadêmicas em torno do tema pouco contribuiriam aos objetivos da pesquisa. Além disso, tomou-se por base o estudo realizado por Okoshi et al. (2013) que, a partir da análise de 1.824 artigos científicos, caracteriza *clusters*, distritos industriais, sistemas produtivos locais, dentre outras conformações, como tipologias de redes de empresas.

Na perspectiva teórica de Redes, o campo de estudo, setor vitivinícola, não foi descrito detalhadamente em todas as suas relações verticais e horizontais, todas as conexões, características e dinâmicas existentes entre cada um de seus nós, tais como produtores rurais, vinícolas, fornecedores, distribuidores, associações empresariais, instituições de pesquisa, ensino e tecnologia, agências governamentais, fontes públicas e privadas de financiamento. Como mencionado, muitas vezes esses nós se relacionam, formando sub redes que têm interações verticais e horizontais, e compõem o que Mazzali (2000, p. 225) define como “uma teia mais ampla, de redes formadas ao redor de outras empresas em rede”.

Um diagnóstico minucioso da rede vitivinícola (com todas suas conexões, relações e sub redes) extrapolaria as possibilidades deste estudo, pois, a título de comparação, o desenvolvimento do Plano Visão 2025 (onde foram contempladas características, interesses e desafios das principais cadeias produtivas do setor), envolveu o “diligente trabalho de centenas de especialistas e dezenas de entidades que contribuíram ao longo de 18 meses com tempo e ideias nos diversos *workshops*, seminários e entrevistas realizados pela equipe de projeto” (IBRAVIN, 2005, p. 3).

Nesse sentido, analisar todas as relações setoriais sob a abordagem de Redes seria uma oportunidade de pesquisa para um ou mais estudos futuros, pois, como explica Marcon e Moinet (2001), não existe nenhum modelo universal de rede, sua forma é contingente às características do campo de ação coletiva no qual ela vai agir. Além disso, tal análise é transitória, já que as redes são estruturas dinâmicas e em constante transformação (MAZZALI, 2000).

Ao invés de um diagnóstico minucioso da estrutura da rede, o que se buscou foi identificar características gerais do setor vitivinícola, em especial aquelas relacionadas à atuação de seu estrategista (Ibravin), na mobilização e dinâmica de ações coletivas. A observação desses fatores, aliada à inserção no cotidiano do setor, à participação e intervenção em sua realidade, permitiu reunir evidências sobre o impacto de atividades de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola.

No plano teórico-conceitual, as abordagens que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa versam sobre Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva e Redes. A Inteligência Coletiva pode ser a interface entre a Inteligência Competitiva e a abordagem de Redes e, assim, contribuir na identificação de elementos pertinentes para uma Inteligência Setorial.

No que se refere à abordagem de Redes, recorreu-se à Teoria de Redes, considerando-se sua origem e seus pressupostos referentes à centralidade e à dinâmica das redes no âmbito das ciências sociais. Nessa perspectiva, destacou-se o “modelo de redes sem escalas”, proposto por Barabási (2002). Também ofereceu respaldo teórico a este estudo a abordagem de “estratégia-rede”, conforme apresentado por Marcon e Moinet (2001).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de analisar e explicar as forças competitivas em organizações industriais, Michael Porter desenvolveu o modelo de cinco forças, onde se encontram os rivais, os responsáveis por produtos substitutos, os fornecedores, os consumidores e os potenciais entrantes no setor de atividades da empresa. Apesar da forte contribuição dessa abordagem analítica, de acordo com Wilk e Fensterseifer (2003), pesquisas têm prestado maior atenção ao ambiente interno das empresas, procurando fatores como conhecimento e outros ativos estratégicos intangíveis para explicar as diferenças de desempenho.

Conforme Fayard (2000), as bases do conhecimento que centralizam a informação necessária à condução de um projeto constituem um novo elemento estratégico. Na Era da Informação, as empresas precisam criar e implantar ativos intangíveis, tais como conhecimentos e informações estratégicas, pois eles se tornaram as principais fontes de vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 2000). Para Fensterseifer e Rastoin (2013), é bastante evidente que recursos imateriais possam ser facilmente protegidos contra concorrentes e, portanto, constituem fontes mais sustentáveis de vantagem competitiva.

Especificamente em relação ao conhecimento, Silva, Espínola e Vilar (2006) defendem que os efeitos das novas tecnologias, da globalização e das mudanças constantes fazem com que o conhecimento seja o único diferencial competitivo sustentável no longo prazo. Estudos consideram que a principal entrada para o conhecimento é a informação (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2002; TUAN, 2013). Porém, como observa Lévy (2010), até então, nenhuma geração havia sido confrontada com o desafio de organizar e explorar uma quantidade inesgotável de dados compartilhados, como ocorre agora. Isso traduz o atual fenômeno do crescimento exponencial de fluxos e do volume de informações (FACHINELLI et al., 2010).

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. Assim, cada vez mais as organizações precisam gerenciar a informação, com vistas a agregar valor à tomada de decisão, antecipar mudanças e aproveitar oportunidades no ambiente de negócios,

finalidades às quais se propõe a Inteligência Competitiva. “Pode-se dizer que Inteligência é a propriedade emergente da informação e do conhecimento, obtidos a partir de sua observação, análise e entendimento” (TARAPANOFF, 2007, p. 212-213) e que é vista como uma ferramenta para a geração de competitividade (CALOF, 2001).

Cavalcanti e Gomes (2001) consideram que a competitividade está baseada na capacidade de transformar informações em conhecimento, e este em tomadas de decisão e ações de negócio. Esses autores apresentam um modelo, composto por quatro capitais que, devidamente monitorados e gerenciados, podem influenciar a competitividade organizacional: capital ambiental, estrutural, intelectual e de relacionamento.

Esses quatro capitais são relevantes para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva, uma vez que ela está voltada ao ambiente de negócios organizacional (BRODY, 2008; DISHMAN; CALOF, 2008), utiliza a estrutura de sistemas, métodos e ferramentas para sua operacionalização (SAAYMAN et al., 2008; BOULESNANE; BOUZIDI, 2013; FACHINELLI et al., 2013), seu processo prescinde da inteligência humana (FLEISHER; WRIGHT, 2009; FRANCO; MAGRINHO; SILVA, 2011) e, quando voltada à lógica da coletividade requer capital de relacionamento (ORTOLL-ESPINET et al., 2008; PANIZZON, 2010).

De acordo com Border (2006), a fim de sobreviver e evoluir, a empresa tem o desafio de criar novidade e, para tanto, o autor sugere duas orientações: uma delas é recorrer ao conhecimento da empresa através da construção de uma inteligência coletiva, e a outra é integrar o conhecimento da empresa ao conhecimento dos parceiros, através da coordenação de sua cadeia de valor. Novamente, percebe-se aqui a importância do capital relacional na competitividade das empresas e setores, uma vez que se destaca não apenas o conhecimento interno, mas também aquele proveniente da rede de relacionamentos da organização.

Tendo em conta a relevância do aspecto relacional para o desenvolvimento de uma Inteligência Competitiva de âmbito setorial, é pertinente destacar também o capital social, ou seja, o conjunto de valores comuns compartilhados, fundamental para o surgimento de empreendimentos sociais baseados na cooperação e que vem sendo considerado essencial para a geração de riqueza e a consolidação do desenvolvimento (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Tem-se, portanto, um novo modelo de competitividade, pois embora as empresas, no âmbito individual, tenham sido o principal objeto de análise da literatura na área de negócios, hoje, em um mundo de alianças e coalizões, a competição cada vez mais ocorre entre setores,

cadeias de abastecimento, redes de empresas ou *clusters* (FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002; WILK; FENSTERSEIFER, 2003), o que requer estudos voltados a essas conformações.

Esses diferentes arranjos organizacionais têm, em comum, a lógica da coletividade, representada por redes de empresas, atores e indivíduos (MARCON; MOINET, 2001). A vantagem competitiva da estruturação em rede reside do fato de que ela é, precipuamente, um espaço para o aprendizado, que ocorre em consequência das trocas de informações, experiências, discussões, transferência de conhecimentos (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008). Por outro lado, o estabelecimento de atividades de coordenação e colaboração nas redes podem representar desafios de grande complexidade (GAMEIRO, 2008), já que as redes se encontram ‘fronteira do caos’, entre a ordem rígida e a desordem (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008).

Por isso, é importante a função do estrategista-rede, ou seja, o ator capaz de criar ou, na maioria das vezes, ativar e orientar as ligações tecidas entre os demais integrantes no âmbito de um projeto (MARCON; MOINET, 2001). Sob essa ótica, o estrategista não precisa necessariamente ser o elemento central, mas deve funcionar como um mediador, cujo papel é de animação, convergência de ações coletivas, construção de decisões alternativas e recuperação de conceitos e informações (SADOK; BENABDALLAH; LESCA, 2006).

Neste estudo, o Ibravin é a entidade a exercer esse papel de mediadora e articuladora da rede que compõe o setor vitivinícola com vistas ao desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial. Esta, segundo Tres e Cândido (2010), diferencia-se pela possibilidade de compartilhamento de informações e experiências entre empresas do setor, que podem ter objetivos e mercados comuns, mas buscam obter vantagem competitiva por meio da colaboração e não necessariamente pela competição. Esse viés mais enfático na coletividade talvez seja a principal distinção entre a Inteligência Competitiva Setorial e as demais abordagens sobre a Inteligência no âmbito das organizações.

2.1 INTELIGÊNCIA COLETIVA

A abordagem coletiva neste estudo ultrapassa a questão do contexto setorial que caracteriza o ambiente da pesquisa (setor vitivinícola), e envolve também a possibilidade de iniciar o desenvolvimento de uma Inteligência Coletiva. Conforme Border (2006) e Lévy

(2010), a Inteligência Coletiva é um fator determinante para a competitividade, criatividade, inovação e desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento e na informação.

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).

Também essa amplitude é descrita por Tarapanoff (2007), ao explicar que a geração da Inteligência Coletiva é mais que desenvolver um “grande cérebro virtual”. Para a autora, trata-se da chance de ir além dos limites, a partir de um compartilhamento de saberes produzidos pela humanidade como um todo. Aplicando-se tais conceitos ao ambiente de um setor produtivo, pode-se supor que a coletivização da Inteligência potencialize e multiplique 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, considerada como a inteligência de conexões e relacionamentos (MAZILESCU, 2012), 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).

O intelectual coletivo jamais se extingue, enquanto o pensamento dos indivíduos é lacunar, já que eles dormem, ficam doentes, fatigados e tiram férias (LÉVY, 2000). O indivíduo tem dificuldade de memorizar e analisar, ao mesmo tempo, muitas variáveis, com suas respectivas características e inter relações (THOLT, 2006). Esse entendimento é importante para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial, pois sublinha a necessidade de contar com uma rede de especialistas, capazes de atuar coletivamente para enriquecer as análises da Inteligência Competitiva, através da diversidade de conhecimentos técnicos de cada um e, assim, evitar as armadilhas dos modelos mentais.

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. Por outro lado, é essa mesma diversidade que distancia uma rede da estagnação, pois estimula o debate, as trocas de informações, a cooperação intelectual e, conseqüentemente, o desenvolvimento da Inteligência Coletiva.

Para ser construída, a Inteligência Coletiva precisa se apoiar em experiências individuais, normas, redes informais e conhecimentos estratégicos do ambiente de negócios, dependendo de três aspectos principais: competências complementares, uma representação coletiva das metas e uma mecânica para garantir confiança, respeito e compreensão mútua (BORDER, 2006). 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.

Esses fatores contribuem na observação e análise das dinâmicas em torno da implantação da unidade de Inteligência Competitiva Setorial, pois podem emergir, junto com outros elementos, em situações que envolvem problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência (THIOLLENT, 2003).

Mazilescu (2012) considera que um grande volume de conhecimentos e informações está na mente dos profissionais, mas raramente é estruturado de forma a permitir a partilha e subsequente retransmissão. Por esse motivo, o autor sugere a adoção de políticas organizacionais, práticas e estruturas projetadas para remover as barreiras de comunicação entre os indivíduos. Novamente aqui, destaca-se a importância do estrategista da rede, no sentido de mobilizar e estimular relacionamentos e trocas de informações no âmbito setorial.

Por fim, compartilha-se da visão de que o desenvolvimento da Inteligência Coletiva só será possível no momento em que houver uma consciência coletiva no uso da Inteligência Competitiva, na qual, buscar soluções de problemas por meio do compartilhamento de ideias, informações e conhecimentos é o objetivo principal (JESUS, 2006).

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste subcapítulo, são apresentadas contribuições de autores sobre o tema da Inteligência Competitiva, principal dimensão teórica deste estudo, a fim contextualizá-la e melhor compreender suas definições, objetivos e características. Também são abordados aqui os elementos que compõem a Inteligência Competitiva enquanto processo e aspectos vinculados ao contexto no qual ela ocorre. A partir desse embasamento teórico, são definidas dimensões de processo e de contexto da Inteligência Competitiva, para a condução e análise da pesquisa.

2.2.1 Inteligência Competitiva: contextualização

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). Essa iniciativa resultou no Relatório Martre (1994), onde há a definição de que a coleta, processamento e transmissão de informações úteis determinam a competitividade das empresas e o poder dos Estados.

Depois disso, conforme Marcon e Moinet (2001), países como o Japão, Alemanha e Suécia estabeleceram suas estratégias de Inteligência Econômica. Embora essas sejam indicadas como as origens conceituais da Inteligência, suas práticas já constavam na história chinesa há mais de cinco mil anos e seguiram sendo realizadas por muitas nações (CALOF; WRIGHT, 2008). “Os países asiáticos, devido à sua cultura, possuem uma predisposição particular para tratar a informação” (FAYARD, 2000).

No universo organizacional, segundo Tarapanoff (2007), as primeiras instituições a adotarem a Inteligência foram as grandes empresas anglo-saxônicas, britânicas e, sobretudo, as norteamericanas, que, nos anos 60, criaram departamentos de Inteligência de Marketing, influenciadas por experiências de uso da informação no contexto militar da II Guerra Mundial e, posteriormente, da Guerra Fria.

Porém, as práticas de Inteligência que contribuem à abordagem deste estudo foram desenvolvidas pelo Japão. De acordo com Marcon e Moinet (2001), o Japão é considerado um exemplo em Inteligência Competitiva, 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. Para esses autores, a superioridade japonesa vem da capacidade desse povo de trabalhar em rede.

Em complemento, Moinet e Frison (2009) relatam que a força do modelo japonês é fruto de uma relação baseada na colaboração, e que o Japão foi capaz de desenvolver plataformas para compartilhar e cruzar informações antes de escolhas e tomadas de decisão. Conforme esses autores, na Ásia, a concepção do indivíduo faz sentido quando ele está contribuindo para um grupo, enquanto que, no Ocidente, os indivíduos existem por si só, o que contribui para o entendimento das diferentes práticas de Inteligência entre as nações.

As particularidades dos países quanto à Inteligência também se refletem nas variadas denominações designadas à área. Dentre as nomenclaturas mais utilizadas na literatura mundial, destacam-se: Inteligência Competitiva, *Business Intelligence*, Inteligência Estratégica, Inteligência de Marketing ou de Mercado, e Inteligência Econômica. De acordo com Fachinelli et al. (2013), essa diversidade de denominações decorre muito mais de influências geográficas e culturais que, propriamente, de diferença entre seus conceitos e práticas.

A partir de um estudo bibliométrico, Brody constatou que “Inteligência Competitiva” é o termo mais utilizado nos estudos científicos da área, com 24,7% dos artigos publicados entre 2003 e 2007. Em estudo posterior, essa mesma autora destacou que a diversidade de terminologias apoia a ideia de que a Inteligência, assim como outros campos emergentes ou em desenvolvimento, possui variantes na terminologia e na compreensão, mas que as definições e descrições são semelhantes em conteúdo e contexto às contidas dentro de um corpo mais estável da literatura sobre Inteligência, à exceção do termo *Business Intelligence*,

que vem sendo utilizado para representar *softwares* ou processos com foco em gestão de conteúdo, extração e mineração de dados (BRODY, 2008).

Na visão de Fleisher e Wright (2009), a maioria das definições que apareceram, ao longo dos anos, nada mais representa que mudanças semânticas em linguagem e ênfase, mas que essencialmente não alteram seu conteúdo. Fachinelli et al. (2013) relatam que, também no Brasil, há diferenças de terminologias na área de Inteligência, mas, assim como ocorre na literatura internacional, é possível reconhecer a convergência conceitual entre os termos, havendo predominância de “Inteligência Competitiva”.

Nesse sentido, para esta pesquisa, partiu-se da tipologia de “*Competitive Intelligence*”, não só por compreender a convergência conceitual das denominações, mas também devido à prevalência desse termo frente aos demais, constatada em consultas a bases de dados como *Emerald*, *Scopus*, *Sage* e *Web of Science*.

Fachinelli et al. (2013) lembram que um dos grandes debates da área de Inteligência situa-se no aspecto processo-produto, e que a tendência é caracterizar a Inteligência como um processo dinâmico, que evolui com os ambientes, fazendo evoluir também as próprias definições da atividade. Alguns anos antes, Brody (2008) também havia chegado à constatação semelhante. Para essa autora, a variedade de definições de Inteligência pode ser reflexo de seu processo dinâmico que, por envolver situações em constante mudança no ambiente de negócios, conduz à descoberta de lacunas e, conseqüentemente, novas possibilidades para definições e para que a Inteligência se desenvolva.

2.2.2 Inteligência Competitiva: definições, objetivos e características

Conforme mencionado, a Inteligência Competitiva é um tema emergente, necessitando desenvolver melhor suas definições (BRODY, 2008). Ao tratá-la como um fenômeno não observável ou similar a variáveis latentes, Fachinelli et al. (2013, p. 3) explicam:

[...] quando o estudo se refere a fenômenos contemporâneos, em grande parte emergentes, as pesquisas realizadas nem sempre estão suficientemente maduras para consolidar uma teoria do todo. No entanto, a descrição do fenômeno pode ter evoluído para construtos, não do todo, mas de aspectos importantes e estruturantes do fenômeno.

Diante do exposto, recorre-se a algumas contribuições teóricas para entendimento do conceito da Inteligência Competitiva. Uma visão ampla é apresentada por Tarapanoff (2007),

que define a Inteligência como a habilidade de um indivíduo, e por extensão de uma organização social, como uma empresa ou um país, de adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias, e agir de modo racional e efetivo com base nas informações adquiridas.

Muller (2007) destaca o uso da Inteligência Competitiva, especialmente em áreas como marketing e vendas, que demandam constantemente tomadas de decisão, escolha de parceiros e gestão de relacionamento com o cliente. Essa perspectiva é compartilhada e ampliada em uma pesquisa empírica desenvolvida por Fleisher, Wright e Allard (2008), envolvendo pesquisa-ação e estudo de caso exploratório e longitudinal, no período de três anos, que propôs a integração da inteligência competitiva, gestão de relacionamento com clientes, mineração de dados e pesquisa de mercado. Nela, os pesquisadores descobriram que fatores mercadológicos, políticos, sociais e estruturais complicariam demasiadamente o processo de integração das áreas na situação estudada, o que demandaria uma estratégia planejada, comprometimento da alta direção, alocação de recursos, especialização funcional e primeiros resultados positivos (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008).

Percebe-se, portanto, que há fatores intervenientes e áreas organizacionais correlatas à Inteligência Competitiva. De acordo com Calof e Wright (2008), é difícil identificar, em qualquer aspecto de uma organização, as atividades que não iriam angariar um benefício pela criação da Inteligência Competitiva. No ambiente organizacional, a Inteligência Competitiva deve ser vista como um insumo estratégico para outros processos corporativos (BREEDING, 2000; FAHEY, 2007).

Saindo dessa visão mais funcional da Inteligência Competitiva (enquanto área ou setor organizacional) e em busca de um olhar sobre seu campo de ação, percebe-se que alguns autores procuram distanciar a Inteligência Competitiva do estrito monitoramento de concorrentes. É o caso de Guerra (2006), que define que a Inteligência Competitiva deve estar voltada ao mercado de clientes, de concorrentes e à cadeia de valor. De forma semelhante, Calof e Wright (2008) destacam que o foco da Inteligência Competitiva abrange todo o ambiente de negócios e não apenas o concorrencial.

No que se refere aos objetivos ou finalidades da Inteligência Competitiva, pode-se mencionar, dentre outros: 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).

Um olhar atento aos objetivos da Inteligência Competitiva permite distinguir quatro focos principais, complementares e interdependentes entre si:

- 1) geração de conhecimento e aprendizagem (WRIGHT; CALOF, 2006; TARAPANOFF, 2007; FACHINELLI et al., 2010; OUBRICH, 2011; TUAN, 2013);
- 2) suporte à inovação (CAVALCANTI; GOMES, 2001; FACHINELLI et al., 2010);
- 3) antecipação a mudanças no ambiente de negócios (CALOF, 2001; BLANCO; CARON-FASAN; LESCA, 2003; CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; WRIGHT; CALOF, 2006; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007);
- 4) auxílio à tomada de decisões (GOMES; BRAGA, 2004; ORTOLL-ESPINET et al., 2008; TRES; CANDIDO, 2010; MAZILESCU, 2012; BOULESNANE; BOUZIDI, 2013).

Quanto à geração de conhecimento e aprendizagem, Oubrich (2011) afirma que o papel da Inteligência Competitiva é a criação de conhecimento a partir da informação. Segundo esse autor, em um processo de Inteligência Competitiva, os atores interagem a fim de aperfeiçoar, completar as suas representações, testá-las e evoluir, na mesma tentativa da aprendizagem organizacional.

De fato, a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e a inteligência são conceitos próximos. Tarapanoff (2007) defende que a inteligência é a propriedade emergente da ação conjunta entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento. No campo empírico, também se verifica a proximidade desses conceitos, pois um estudo desenvolvido por Fachinelli et al. (2010), envolvendo 250 pequenas e médias empresas do setor moveleiro do RS, apontou que o uso das informações está focado na criação de conhecimento, na aprendizagem e na inovação. Também nessa perspectiva, uma pesquisa empírica realizada por Tuan (2013), com 403 em empresas de produtos químicos do Vietnã, identificou que a aprendizagem organizacional atua como um antecedente para a Inteligência Competitiva.

Para Wright e Calof (2006), o processo de Inteligência Competitiva não é apenas uma função na empresa, mas sim uma atitude com relação à aprendizagem organizacional, compartilhamento de informações, uma cooperação dirigida à cultura de gestão e uma vontade dos tomadores de decisão de aproveitar a inteligência acumulada. Esses autores sinalizam, portanto, alguns aspectos culturais e do contexto vinculados à Inteligência Competitiva enquanto atividade coletiva, enfoque explorado nesta pesquisa.

Cavalcanti e Gomes (2001) afirmam que a Inteligência Competitiva é resultado da sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo. Também para Fachinelli et al. (2010), a Inteligência Competitiva é um dos fatores cruciais para a inovação. Ao monitorar as forças do ambiente competitivo, a Inteligência estimula o desenvolvimento da inovação, ao mesmo tempo em que permite visualizar cenários futuros.

Frequentemente, as alternativas que uma organização tem para agir dependem de quão cedo problemas ou oportunidades são identificados (FACHINELLI; FAYARD, 2001). Assim, a intenção antecipativa da Inteligência Competitiva está em prever as alterações em qualquer das forças (clientes, reguladores, concorrentes, etc.), para aproveitar novas oportunidades e mudanças, a fim de que a empresa desenvolva e sustente vantagem competitiva (CALOF, 2001; WRIGHT; CALOF, 2006).

Assim, conforme Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003), a Inteligência Competitiva visa monitorar o ambiente para aumentar a compreensão do futuro e tentar identificar sinais fracos, indicativos de ameaças e oportunidades potenciais. A partir dessa definição inicial, os autores desenvolveram o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAC), que consiste no:

[...] processo coletivo, proativo e contínuo pelo qual os membros da empresa coletam e utilizam informações pertinentes ao seu ambiente socioeconômico e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incertezas em geral (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004, p. 3).

Em síntese, a IEAC propõe a integração e intervenção de competências diversas e complementares de vários indivíduos, em um processo de aprendizagem coletiva e monitoramento ambiental, que potencializa a concatenação de dados e fatos, aparentemente desconexos, mas que juntos podem criar representações e interpretações que permitam compreender eventos futuros (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007).

Esse tipo de definição está vinculado aos propósitos desta pesquisa, cujo objeto é a Inteligência Competitiva no âmbito setorial, relacionada à dimensão coletiva para seus processos e em seu contexto. Percebe-se, contudo, que o processo de IEAC, conforme desenvolvido por seus autores, prevê apenas a atuação e interação de uma rede intraorganizacional para a Inteligência, sem dar ênfase às possibilidades decorrentes do relacionamento que a empresa possui fora do seu domínio, ou seja, em sua rede externa.

No que se refere ao objetivo de apoiar a tomada de decisões, alguns autores (GOMES; BRAGA, 2004; ORTOLL-ESPINET et al., 2008; TRES; CANDIDO, 2010; MAZILESCU, 2012; BOULESNANE; BOUZIDI, 2013) revelam a face da Inteligência Competitiva enquanto produto, ao destacar a importância de ferramentas, como *softwares* e sistemas, ou produtos que possam agregar valor à tomada de decisão, tais como alertas, planos de ação, sumários executivos, relatórios analíticos, projeções estratégicas, relatórios *ah hoc* (sob demanda), dentre outros.

A exemplo, Gomes e Braga (2004) explicam que os produtos gerados por um sistema de Inteligência Competitiva têm como objetivo apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma organização. Para Ortoll-Espinet et al. (2008), a tomada de decisão decorre da informação analisada e que pode ser entregue ou disponibilizada em diferentes formatos, tal como o uso de e-mails, intranet corporativa, elaboração de alertas ou relatórios impressos, apresentação pessoal, dentre outros.

Na comunicação dos produtos de Inteligência Competitiva, é importante estimular as trocas de informações entre emissores e receptores, num processo contínuo de realimentação da Inteligência Competitiva. Como destacam Moinet e Frison (2009), a informação transforma o receptor em um coprodutor, de modo que o conhecimento parece ter uma produção individual e coletiva, guiado por uma visão comum para o objetivo a alcançar e para a tomada de sentido que conduz à ação. Esses são fundamentos que, aliados à colaboração entre os agentes, cooperação intelectual e suporte de ferramentas e métodos, permitem coletivizar a Inteligência (BOULESNANE; BOUZIDI, 2013).

Assim, busca-se o desenvolvimento da Inteligência Competitiva de forma conjunta e cooperada entre os indivíduos, semelhante à ideia de co-criação, uma das características contemporâneas da Inteligência Competitiva, conforme apresentou o estudo da Global Intelligence Alliance (GIA), em 2010. Esse estudo sugere ainda outras características, divididas em seis dimensões, conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1- Características contemporâneas para a Inteligência Competitiva

Dimensões	Características
Escopo de Inteligência	Clientes, usuários finais e competidores como condutores à mudança.
	Mercados emergentes apresentam as maiores oportunidades e, portanto, devem receber os esforços de Inteligência.
Processo de Inteligência	Co-criação de Inteligência.
	Ponto de Decisão de Inteligência (<i>Decision Point</i>).
	Ferramentas de mídia social tornam-se parte do processo de Inteligência.
Entregas de Inteligência (produtos)	Produtos de Inteligência cada vez mais sofisticados.
	Aumento da orientação das análises para o futuro.
	Mais ênfase em prover conclusões, provocações e auxiliar os executivos com temas estratégicos.
Organização de Inteligência	Centralização e descentralização funcional ocorrem em paralelo.
	Redes de Inteligência e equipes de especialistas (físicos e virtuais).
	Terceirização de atividades não essenciais.
Ferramentas de Inteligência	RSS, vídeos, <i>webcasts</i> .
	Dispositivos móveis, sendo usados como forma de compartilhar Inteligência.
	Abordagens gráficas de painéis (<i>dashboards</i>) asseguram elevado grau de visualização.
Cultura de Inteligência	Comprometimento da alta direção.
	Demonstrar o valor da Inteligência em base diária.
	<i>Branding</i> interno de Inteligência, treinamento de usuários.
	Mídias sociais como colaboração virtual

FONTE: Traduzido de GIA (2010).

Observando-se o quadro 1, é possível identificar a pertinência deste estudo, em consonância com algumas características destacadas por GIA (2010), não apenas quanto à co-criação da Inteligência Competitiva, mas também no que se refere à organização em redes de Inteligência e utilização de equipes de especialistas; orientação das análises para o futuro; e desenvolvimento da cultura de Inteligência.

Destaca-se ainda que, segundo Panizzon (2010), atualmente a Inteligência Competitiva está mais complexa, utilizando ferramentas como inteligência artificial e ontologias; crescem os estudos sobre a efetividade de seus processos, sistemas, ética e resultados; os processos de Inteligência Competitiva tornam-se mais formalizados e buscam atingir mais áreas da organização, o que faz aumentar o interesse profissional pela área.

2.2.3 Processo da Inteligência Competitiva

De acordo com Wright, Eid e Fleisher (2009), há uma série de modelos de Inteligência Competitiva atualmente utilizados por empresas para organizar suas atividades e que variam,

de uma abordagem de processo, assemelhado ao "ciclo de inteligência", para uma abordagem mais abrangente e geral da empresa.

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. Percebe-se que pequenas modificações se fazem presente nas definições de Inteligência Competitiva, porém, em grande parte, reproduzem as etapas do “ciclo de inteligência”, como se pode verificar no quadro 2, que relaciona definições propostas por autores nacionais e internacionais.

Quadro 2- Definições sobre Inteligência enquanto processo

Autores	Definições	Ênfase
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.	Processo e Contexto
Calof (2001)	As áreas principais que emergem na literatura envolvem planejamento e foco; coleta; análise; comunicação; processo/estrutura; consciência e cultura organizacional.	Processo e Contexto
Marcial, Costa e Curvello (2002)	Inteligência é um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações.	Processo
Gomes e Braga (2004)	As cinco etapas de um sistema de IC são: identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação e avaliação.	Processo
Calof e Wright (2006)	O processo de Inteligência inclui planejamento dos focos, coleta, análise e comunicação.	Processo
Silva, Espínola e Vilar (2006)	As etapas podem ser classificadas em: identificação das necessidades de informação, planejamento e direção, coleta, análise, disseminação e avaliação.	Processo
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.	Processo
Calof e Wright (2008)	Na sua forma mais básica, as atividades de Inteligência Competitiva envolvem planejamento, coleta, análise, comunicação e gestão.	Processo
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.	Processo e Contexto
Machado, Abreu e Agrasso Neto (2013)	Suas etapas se classificam em: identificação das necessidades de informação, planejamento e direção, coleta, análise, disseminação e avaliação.	Processo
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.	Processo

FONTE: Elaboração própria.

Em consonância com os propósitos desta pesquisa, chama-se atenção para o conceito fornecido por Martre (1994), que traz à tona a questão do contexto no qual se dá a Inteligência. Enquanto publicação francesa, naturalmente o Relatório Martre (1994) expressa o entendimento daquele país sobre a Inteligência, pois, conforme Tarapanoff (2007, p. 214):

Na tradição francesa, a inteligência competitiva é entendida de forma mais ampla, incluindo a busca de qualquer informação na ambiência, de caráter tecnológico, social ou político, inclusive sobre os seus competidores, que possibilite um melhor posicionamento da organização na ambiência.

Além de considerar a ambiência na qual a Inteligência está inserida, a perspectiva francesa influenciou os estudos de Marcon e Moinet (2001), particularmente na abordagem sobre estratégia-rede, assim como os estudos de Fachinelli (2007, 2010, 2013) que, ao lado das pesquisas de Saayman et al. (2008) e Calof (2001) oferecem suporte teórico a esta investigação.

Ainda em relação às definições da Inteligência Competitiva enquanto processo, destaca-se a menção das etapas de direção e avaliação por alguns autores (GOMES; BRAGA, 2004; SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006; MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2013). A definição de Calof e Wright (2008) é a única, dentre as apresentadas, a incluir a etapa de gestão no processo de Inteligência Competitiva. Em estudo posterior, nos principais bancos de varejo do Reino Unido, Wright, Eid e Fleisher (2009) concluíram que, embora os fundamentos de base da Inteligência Competitiva já existam há muito tempo, sua execução e gestão ainda precisam ser melhoradas, reafirmando assim a importância da gestão ao processo de Inteligência Competitiva.

Dentre as definições expostas, algumas dão ênfase ao processo e ao contexto da Inteligência Competitiva. Além da definição de Martre (1994), já destacada, observa-se que Calof (2001) introduz aspectos como processo e estrutura (políticas adequadas, procedimentos e uma infraestrutura formal e informal), consciência e cultura organizacional favoráveis à Inteligência Competitiva. Esses aspectos estão presentes também na definição de Saayman et al. (2008), que considera que o processo de Inteligência Competitiva é influenciado pelas seguintes variáveis contextuais: 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 Competitiva, ao abarcar dimensões novas e complementares às demais. Esses autores incluíram: desenho e apropriação do projeto (sensibilização), mapeamento dos fluxos, organização da rede de especialistas,

escolha das fontes de consulta e das ferramentas de coleta e registro, processamento da informação, segurança da informação, subsídio para a decisão e uso dos resultados (FACHINELLI et al., 2007, 2013). Devido à abrangência fornecida por estes estudos ao processo de Inteligência Competitiva, eles serviram de referência para a implementação das ações vinculadas à implantação da unidade de Inteligência Competitiva do setor vitivinícola.

Portanto, para fins metodológicos e operacionais desta pesquisa-ação, foram adotadas as etapas do processo de Inteligência Competitiva, conforme proposto por Fachinelli et al. (2007, 2013). Esses autores ainda abordaram outros aspectos relevantes para este estudo, tal como o fenômeno da informação e a questão do ciberespaço, intimamente relacionados à noção de Redes e à Inteligência Coletiva. Segundo os autores,

Não importa muito, portanto, onde estão depositadas as grandes massas de informações. O que verdadeiramente interessa é que elas transitem, cresçam, aperfeiçoem-se na interconexão e sejam colocadas à disposição no momento certo, para as pessoas certas, na medida adequada para nos ajudar a resolver questões específicas. Esta necessidade de interação com o movimento das informações nos remete a uma das dimensões do ciberespaço, o hipertexto, considerando aqui seus aspectos de organização de conhecimentos, dados, informações e comunicação de forma não-linear (FACHINELLI et al., 2013, p. 181).

A escolha da abordagem de Fachinelli et al. (2013) também se deve ao fato de que seu estudo resultou na construção e validação de uma escala que, conforme os autores, permite analisar o desenvolvimento coletivo de empresas em termos de Inteligência, ou seja, uma análise setorial a partir da caracterização de uma tipologia de empresas no que se refere à estruturação dos processos de Inteligência Competitiva.

No referido estudo, foram consideradas as seguintes dimensões: 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 (FACHINELLI et al., 2013).

Algumas dessas dimensões correspondem a etapas do processo de Inteligência Competitiva, cujo desenvolvimento foi importante neste estudo, no que se refere à implantação da unidade de Inteligência Competitiva no âmbito do setor vitivinícola. A partir da pesquisa de Calof (2001), também se incorporou as etapas de “coleta” e “análise” dentre as dimensões vinculadas ao processo de Inteligência Competitiva, consideradas nesta investigação.

No que se refere à execução sequencial das etapas, não é recomendado adotar uma conduta rígida. Como explicam Wright, Eid e Fleisher (2009), no processo de Inteligência

Competitiva, as atividades tendem a ocorrer simultaneamente, ou conforme a situação exige, raramente apresentando uma sequencialidade, em que o desdobramento de uma etapa para outra ocorre sem problemas, sem aparente intervenção ou interação.

Saayman et al. (2008) também consideram que as influências contextuais afetam o processo de Inteligência Competitiva em si, o que eles puderam comprovar a partir de um estudo que analisou dados de 601 questionários, respondidos por exportadores da África do Sul e da Bélgica e validados através de análise fatorial exploratória. Nesta pesquisa, os autores identificaram quatro construtos intervenientes no contexto da Inteligência Competitiva nomeadamente: consciência, informação interna, estrutura formal e envolvimento dos colaboradores.

Concluindo-se o quadro teórico que fundamentou esta pesquisa, menciona-se o estudo de Calof (2001) sobre as práticas de Inteligência Competitiva em pequenas empresas, realizado através de um censo, com 1.025 empresas canadenses da área de tecnologia. Nessa investigação, o autor levantou questões ligadas à manutenção de redes de contato internas e externas, utilização de fontes primárias e secundárias, e abrangência da Inteligência Competitiva.

Assim, além do estudo de Fachinelli et al. (2013), que ofereceu as principais dimensões quanto ao processo de Inteligência Competitiva, também forneceram amparo teórico-conceitual a esta pesquisa as dimensões contextuais descritas por Saayman et al. (2008), envolvendo cultura de compartilhamento de informações, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores e, por Calof (2001), em questões sobre coleta, análise, abrangência da Inteligência e utilização de redes de contato internas e externas. No quadro 3, apresenta-se as dimensões observadas no presente estudo, em relação ao processo e ao contexto da Inteligência Competitiva.

Quadro 3- 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: Elaboração própria.

Uma das etapas iniciais em um processo de Inteligência Competitiva é a da **sensibilização ou apropriação do projeto**. Conforme Fachinelli et al. (2007), ela consiste na apresentação da Inteligência Competitiva para a direção e para as equipes da instituição, abordando principalmente quais são suas vantagens, o apoio que será necessário e as dificuldades que o processo pode encontrar. Em outras palavras, nessa fase, busca-se a compreensão, o apoio e a colaboração da direção e das equipes da organização (SAAYMAN et al., 2008).

Como as informações de que a Inteligência Competitiva necessita, muitas vezes, estão espalhadas pela empresa, é necessário contar com o **envolvimento dos colaboradores** regularmente e de diversas unidades da organização (GOMES; BRAGA, 2004). A ideia é organizar, estruturar e sensibilizar uma equipe multidisciplinar que alcance maior expertise (SELF, 2003; FAHEY; HERRING, 2007; SAAYMAN et al., 2008).

Além de formar essa equipe, a instituição precisa fazê-la interagir com os recursos internos e externos da organização, valendo-se da rede de relacionamentos da companhia, seu *networking* e conexões com institutos de pesquisa, parceiros, clientes, fornecedores, dentre outros (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2013). Dessas interações, geralmente decorre a formação da **rede de especialistas**, que corresponde a um grupo ou equipe de profissionais especializados em áreas de interesse da Inteligência Competitiva, geralmente contendo alguns membros fixos e outros transitórios e que, em um esforço coletivo, podem contribuir para a coleta e análise das informações (FAHEY; HERRING, 2007).

Outro aspecto identificado na literatura diz respeito ao envolvimento da alta direção no processo de Inteligência Competitiva. De acordo com Fahey e Herring (2007), os executivos “usuários” ou “clientes” devem estar direta ou indiretamente envolvidos na equipe de Inteligência Competitiva, pois eles são quem mais precisa aprender com ela e implantar seus resultados na tomada de decisão.

Para além de sensibilizar a alta direção e as redes internas e externas, nas fases iniciais do processo de Inteligência Competitiva, busca-se **identificar as reais necessidades informacionais**. Essa etapa pode ser desenvolvida por meio de entrevistas com os principais gestores da organização, visando **definir os focos** e as prioridades de informação para, então, gerar a inteligência adequada (FACHINELLI et al., 2007). Fahey e Herring (2007) relatam que algumas organizações usam uma reunião de ‘pontapé-inicial’, como um fórum para que

os executivos expressem como e porque o projeto de Inteligência Competitiva é importante para a elaboração da estratégia.

Assim, evita-se a coleta e a análise de informações que não apresentem valor estratégico e tático para a organização (FONTANA, 2004). Ocorre, porém, que algumas vezes os executivos não sabem o que demandar aos profissionais de Inteligência Competitiva, pois não compreendem o papel e a contribuição estratégica da área ou acreditam saber o suficiente sobre o mercado de atuação da empresa (FAHEY, 2007; FACHINELLI et al., 2010).

Uma vez definidos os focos de interesse sobre os quais atuará a Inteligência Competitiva, torna-se necessária a **identificação e organização das fontes** para a consulta. De acordo com Gomes e Braga (2004), a maior parte das informações com as quais os analistas de Inteligência Competitiva trabalham é pública, mas não necessariamente está publicada, se encontra em balanços, relatórios de bancos, publicações internas, jornais, revistas, rumores, Internet, fornecedores, dentre outros. Fachinelli et al. (2007) também citam alguns exemplos de fontes, comumente utilizadas pela Inteligência Competitiva, tais como: notícias publicadas na imprensa, revistas e sites especializados, bancos de dados, diagnósticos setoriais, internet, publicações de órgãos e agências governamentais, diálogo com outros indivíduos e entidades do setor.

Na fase da **coleta** das informações, destaca-se a utilização de contato pessoal com profissionais e organizações, em feiras, seminários e conferências. Assim, a Inteligência Competitiva acessa fontes informais e, ao mesmo tempo, contribui para estabelecer e fortalecer redes de relacionamento. Essa observação é pertinente à presente pesquisa, pelo entendimento de que uma Inteligência Competitiva que se pretenda setorial não pode prescindir de recursos relacionais.

Porém, como demonstraram Fehringner, Hohhof e Johnson (2006), as fontes secundárias são o principal recurso de muitos profissionais de Inteligência Competitiva. Ainda conforme os autores, esse tipo de fonte é visto como mais importante em relação às fontes primárias ou pessoais. Essa situação também é constatada por Dishman e Calof que, em 2008, publicaram os resultados de uma pesquisa em empresas canadenses de tecnologia, na qual identificaram que as fontes de informações secundárias respondem por 76% dos recursos utilizados. Dados como esses evidenciam que as organizações subutilizam recursos humanos e relacionais internos e externos para as práticas de Inteligência Competitiva, ou seja, não tiram pleno proveito de sua potencial estrutura de rede.

Em contrapartida, há relatos na literatura sobre iniciativas que estimulam o relacionamento e a coletividade nos processos de Inteligência Competitiva, em especial, vinculadas às fases de coleta e análise. Du Toit e Muller (2004) citam, por exemplo, o caso da empresa Motorola, e que conseguiu estabelecer uma rede de coleta de fontes humanas para monitorar o ambiente competitivo da empresa em todo o mundo. Outra iniciativa, conforme mencionado, foi o desenvolvimento do conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAC), que propõe a integração de diversos indivíduos da empresa, a fim de coletar, analisar e utilizar informações relativas ao ambiente socioeconômico da organização, num processo de aprendizagem coletiva e monitoramento ambiental (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007).

Um dos desafios para integrar e mobilizar as **redes interna e externa das organizações** e conduzir a Inteligência Competitiva a uma abordagem coletiva está na questão tecnológica. Boulesnane e Bouzidi (2013) explicam que a mobilização da Inteligência Coletiva requer o uso de ferramentas e métodos que permitam a conexão e o relacionamento entre os atores para criar grupos superiores de cooperação intelectual. Para esses autores, a crescente integração e desenvolvimento de instrumentos tecnológicos nas organizações podem ser explicados pela acessibilidade, diversidade e heterogeneidade das informações, bem como a evolução dos suportes numéricos.

Dentre as tecnologias e **ferramentas de coleta e registro das informações** utilizadas para o processo de Inteligência Competitiva, a literatura referencia: bancos de dados, *data warehouse*, *data marts*, *business intelligence*, *data mining*, *text mining*, *softwares* especializados, sistemas de informação de marketing e gestão, *softwares* estatísticos, e-mail, intranet e internet (MARCIAL; COSTA; CURVELLO, 2002; PASSOS, 2005; BOULESNANE; BOUZIDI, 2013). Como destaca Panizzon (2010), a Inteligência Competitiva se tornou mais complexa nos anos dois mil e demandou ferramentas baseadas em complexidade, tal como o uso de inteligência artificial e ontologias.

Nessa mesma linha, Mazilescu (2012) descreve a lógica de funcionamento dos Sistemas de Gestão de Conhecimento (*KMSS*), amparados em soluções de Inteligência Artificial Distribuída (*DAI*), que visam formalizar ações inteligentes, por meio da gestão do ambiente em tempo real. Esse autor também apresenta as Tecnologias Semânticas (*STs*) como um novo paradigma, focado em infraestruturas orientadas à rede, automação do trabalho baseada no conhecimento e raciocínios associados, e construção de sistemas inteligentes.

Para Gomes e Braga (2004), é inegável a contribuição das tecnologias da informação à Inteligência Competitiva, uma vez que elas permitem ampliar o acesso, armazenamento e disponibilização das informações. A tecnologia também permite expandir as possibilidades de conexão e interação entre os indivíduos, com ferramentas de maior complexidade. No entanto, como argumentam Fleisher e Wright (2009), se toda a análise competitiva fosse feita cientificamente, com o desenvolvimento de inteligência artificial, algoritmos computacionais e soluções de *softwares*, isso já teria se tornado uma norma, situação que alguns especialistas entendem como debilitante para a análise e tomada de decisão na maioria das organizações.

Marcon e Mointet (2001) relatam que muitas empresas que trataram da gestão da informação e do conhecimento como uma abordagem completamente eletrônica tiveram a amarga experiência de um *software* caro, sofisticado, somente empregado em 1% de seu potencial. Compartilha-se da visão de Boulesnane e Bouzidi (2013), de que a tecnologia serve como mediador para otimizar o trabalho intelectual e fornecer apoio à decisão. Por esse motivo, questões tecnológicas não foram o foco principal deste estudo, embora tenha-se procurado destacar sua importância e contribuição à Inteligência Competitiva. É fundamental criar um ambiente de trabalho, cujas fontes de informação vêm da interação e ligação dinâmica entre as diferentes capacidades organizacionais, considerando dimensões humanas, organizacionais e tecnológicas (BOULESNANE; BOUZIDI, 2013).

A dimensão humana é particularmente importante na etapa de **análise** do processo de Inteligência Competitiva. Fontana (2004) explica que a análise é considerada o elemento principal do processo, pois transforma a informação, aparentemente desconexa, em Inteligência acionável. Nessa etapa, é feita a interpretação das informações coletadas, com o objetivo de obter um significado dos dados brutos, o que, conforme Fachinelli et al. (2007), demanda um processo cognitivo que exige bom entendimento do ambiente de negócios por parte dos indivíduos que participam dessas interpretações.

A análise é, portanto, o estágio central do processo de Inteligência Competitiva e responsável pela geração de valor, sendo uma tarefa dinâmica, não linear, especializada, que requer diferentes níveis de reflexão, habilidades para identificar padrões, visualizar cenários e preencher lacunas de informações (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2013).

Por analogia, o trabalho do analista de Inteligência Competitiva se assemelha ao trabalho de um médico, que, à primeira vista, cogita numerosas possibilidades de diagnósticos, mas realiza novos exames, avaliações mais aprofundadas, refinadas e criteriosas

a fim de ir refutando as hipóteses de possíveis doenças, até chegar ao diagnóstico final (THOLT, 2006). Sadok, Benabdallah e Lesca (2006) propõem outra analogia ao processo de análise, ao compará-lo a um jogo de quebra-cabeças, que visa unir peças incompletas e desordenadas, onde cada jogador (elemento da rede de especialistas) não tem à sua disposição a totalidade das peças.

Por esse motivo, é essencial na etapa de análise, contar com o trabalho coletivo de uma rede de especialistas, capazes de enriquecê-las com a diversidade de conhecimentos de cada um e, assim, evitar as armadilhas dos modelos mentais que cada elemento possui. Conforme Tholt (2006), os modelos mentais envolvem crenças, premissas, suposições, conceitos e informações que as pessoas mantêm na memória, como se fossem lentes através das quais percebem e interpretam o mundo.

Os modelos mentais podem formar “gaiolas da mente”, conduzir sempre aos mesmos caminhos e induzir a análises distorcidas ou defeituosas da realidade (THOLT, 2006). Portanto, conter na rede de analistas visões contrárias ou perspectivas alternativas é saudável, pois elas funcionam como antídoto para o pensamento de grupo que, segundo Fahey Herring (2007), é o flagelo da análise de todas as organizações, pois impede novos *insights*.

Por outro lado, posicionamentos contrários muito radicais podem levar à rede, tensões e conflitos destrutivos, que requeiram ações de mediação, negociação ou reconciliação, para as quais Sadok, Benabdallah e Lesca (2006) propõem uma matriz de identificação e classificação, com áreas de consenso total, áreas de consenso parcial e áreas de não consenso. Compete a um mediador, com papel de mobilizador e animador da rede, ajudar os membros a conciliar pontos de vista conflitantes, construir decisões alternativas, refinar as visões coletivas e recuperar conceitos e informações (SADOK; BENABDALLAH; LESCA, 2006).

Outra tarefa importante do mediador é proporcionar o espaço de diálogo no âmbito da rede, bem como a comunicação da Inteligência gerada. Na etapa da **comunicação**, é feita a disseminação da informação aos indivíduos que dela necessitam, ou seja, é quando o esforço de adquirir, processar e interpretar uma informação é disseminado por toda a sua estrutura (FACHINELLI et al., 2007).

O meio indicado para fazer essa comunicação varia conforme os autores. Breeding (2000) sugere que as comunicações via internet ou intranet não devem substituir contatos pessoais. Semelhantemente, Torquato (2002) lembra que os canais tecnológicos, como a própria internet, nem sempre conseguem ser eficazes, pois deixam de lado a cultura do

receptor. Passos (2005) sugere que, aliado à disponibilização ou disseminação da Inteligência Competitiva, deve-se fazer um trabalho de *endomarketing*, de contato pessoal com os gestores para lembrá-los, ajudá-los e solidificar o processo e a atitude de busca e de utilização da Inteligência Competitiva para a tomada de decisão.

A etapa da comunicação sublinha a dimensão da Inteligência Competitiva enquanto produto, pois geralmente envolve a entrega ou disponibilização de materiais (ou produtos), tais como alertas, resumos de notícias, sumários executivos, apresentações, relatórios analíticos, memorandos especiais, dentre outros (SAAYMAN et al., 2008; TRES; CANDIDO, 2010).

Conforme Fehringer, Hohhof e Johnson (2006), em pesquisa que envolveu 520 profissionais da área, os métodos mais comuns para a comunicação da Inteligência Competitiva são e-mails (73,1%), seguido por alertas ou relatórios impressos (45,3%), intranet corporativa (38,4%) e entrega pessoal (36,6%).

Para Gomes e Braga (2004), as principais dificuldades encontradas na etapa da comunicação são a falta de periodicidade dos produtos e o uso de linguagem inadequada ao público. Por essa razão, é essencial que a rede de profissionais envolvidos com a Inteligência Competitiva tenha um conhecimento profundo sobre a realidade competitiva que cerca a organização ou, no caso deste estudo, o setor. Também é preponderante contar com a figura do mediador, a fim de superar os conflitos e garantir o desenvolvimento da Inteligência Competitiva.

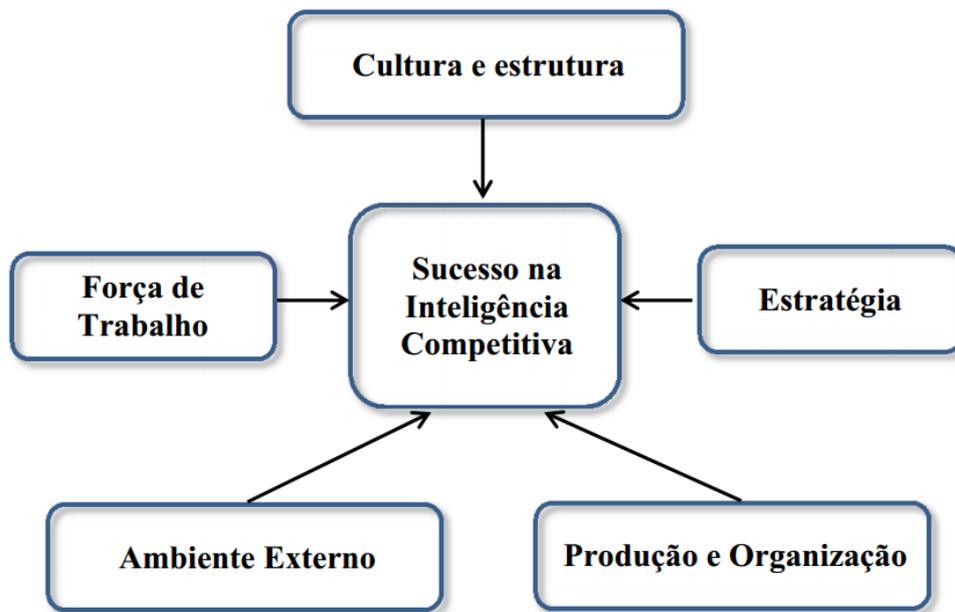
No âmbito desta investigação, o papel de mediador foi exercido pelo Ibravin, enquanto instituição setorial que congrega as demais entidades representativas da vitivinicultura e que está articulada às indústrias, cooperativas, produtores rurais e órgãos governamentais. Essa instituição mobiliza e coordena a rede de indivíduos e organizações, em busca de ações coletivas que podem viabilizar o desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial.

2.2.4 Fatores Críticos em Atividades de Inteligência Competitiva

Estudos sobre fatores críticos de sucesso ou de falha para a implantação das atividades de Inteligência Competitiva são influenciados por aspectos relacionados à gestão de projetos, especialmente àqueles vinculados a projetos de Sistemas de Informação (SI) (FONSECA, 2012).

Especificamente em relação à Inteligência Competitiva, Self (2003) apresenta o modelo de cinco fatores (figura 1), originalmente proposto por Baron e Kreps (1999) e inspirado no modelo das Cinco Forças de Porter (1980). Conforme a autora, cada um dos cinco fatores influencia a Inteligência Competitiva nas organizações e a falta de congruência entre qualquer um deles pode comprometer o desenvolvimento das atividades.

Figura 1 - Modelo dos cinco fatores de sucesso em atividades de Inteligência Competitiva



FONTE: Traduzido de Self (2003).

Nesse modelo, o fator “Estratégia” relaciona a Inteligência Competitiva às expectativas da organização em termos de tomadas de decisões. Segundo a autora, para que um esforço de Inteligência Competitiva obtenha sucesso, a condição mais importante é a aceitação e envolvimento por parte dos decisores. Ela acrescenta que “a total falta de apoio gerencial dentro de uma série de organizações parece ser o maior revés para a implementação bem sucedida da Inteligência Competitiva e, conseqüentemente, a maior razão para o seu fracasso” (SELF, 2003, p. 255).

Os resultados de uma pesquisa desenvolvida por Panizzon (2010), junto a 168 organizações de médio e grande porte da Serra Gaúcha, também reforça a importância da alta direção em programas de Inteligência Competitiva. Segundo o autor, o sucesso na implantação desses programas é sustentado não apenas pelo aporte inicial de apoio financeiro e organizacional da alta administração, mas sim a partir de seu envolvimento no processo.

Panizzon (2010, p. 135) ainda destaca: “a sustentação de uma atividade de IC não se dá somente por excelência em seu processo, infraestrutura, tecnologia instalada e rede de especialistas e analistas, pois a Alta Direção assume um papel essencial em dinamizar a demanda por estas atividades”.

O modelo de Self (2003) também abrange fatores como a “Força de Trabalho”, envolvendo o perfil do líder da equipe de Inteligência Competitiva, 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). Segundo a autora, o gestor da Inteligência Competitiva também deve construir redes eficazes com os tomadores de decisão, a fim de transmitir, de forma clara e eficaz, os requisitos do projeto.

O fator “Cultura e Estrutura” que compõe o modelo trata da legitimidade dos profissionais dedicados à Inteligência Competitiva, o estabelecimento dos responsáveis pelas atividades, o acesso e o impacto das mesmas sobre as demais áreas da organização. Self (2003) explica que, embora a organização defina que a Inteligência Competitiva é parte integrante de sua estrutura formal, isso não resulta necessariamente aceitação por parte dos outros setores e utilização adequada de seus recursos.

Conforme Self (2003), por vezes, os outros setores inundam a área Inteligência Competitiva com pedidos de informações simples (mas demorados de serem atendidos) que ocupam tempo e recursos da área. A autora explica que se a Inteligência Competitiva for considerada menos importante que outras áreas, receberá recursos inadequados, número insuficiente de funcionários, muitas vezes sobrecarregados.

No modelo, o fator “Produção e Organização” 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 percepções obtidas junto ao ambiente externo à organização, onde há forças sociais, políticas, legais e econômicas (SELF, 2003).

Um estudo exploratório, junto a profissionais de Inteligência Competitiva, foi realizado por Tamboura e Mamlouk (2009), em treze grupos empresariais tunisianos, também com o objetivo de identificar fatores críticos de sucesso para o desempenho das atividades de Inteligência Competitiva. Essa investigação resultou em uma lista com 15 fatores, divididos em três categorias e ordenados de forma decrescente conforme a importância atribuída pelos respondentes (quadro 4).

Quadro 4 - Síntese dos principais fatores críticos de sucesso em atividades de Inteligência

Fatores críticos de Sucesso	Categoria
Atitude de compartilhar a liderança e apoiar o êxito das atividades de Inteligência.	Recursos Humanos
Motivar os envolvidos nas atividades de Inteligência e incentivar a transparência e o reconhecimento.	Recursos Humanos
Nomear um gerente de projeto de Inteligência, responsável pela alocação de recursos e assistência à equipe por meio de desenvolvimento de um clima de cooperação e comunicação.	Recursos Humanos
Garantir o envolvimento dos membros da equipe durante a implantação do projeto de Inteligência.	Recursos Humanos
Iniciar as atividades de forma pequena, e utilizar crescimento gradual, baseado na aprendizagem.	Recursos Humanos
Ativar os processos de inovação nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, para estimular o uso da Inteligência a partir dos seus resultados.	Organizacional
Tomar cuidado com as interações transversais entre os membros da equipe de Inteligência.	Organizacional
Desenvolver e cultivar a aprendizagem individual e coletiva entre os membros da equipe de Inteligência.	Organizacional
Organizar e formalizar o processo de inteligência: definir as tarefas, criar documentos, a fim de otimizar as várias etapas da Inteligência e gerenciar a comunicação entre todos os membros da equipe.	Organizacional
Contribuir para minimizar a “miopia gerencial” dos dirigentes na promoção de uma visão para o futuro.	Recursos Humanos
Utilizar adequadamente a tecnologia da informação e comunicação para facilitar a coleta, armazenamento e uso de informações prospectivas úteis para o processo de Inteligência.	Material
Realizar uma campanha de informação/comunicação eficaz sobre o projeto de Inteligência para preparar as pessoas envolvidas.	Recursos Humanos
Oferecer suporte para as interações transversais, adequadas à natureza das informações e comentários trocados (especialmente no caso das informações de campo).	Material
Identificar as características da cultura corporativa e refletir melhor as hipóteses.	Organizacional
Organizar uma formação adequada para os membros que irão desempenhar funções no projeto de Inteligência.	Recursos Humanos

FONTE: Traduzido de Tamboura e Mamlouk (2009, p. 187-188).

A partir dos fatores críticos identificados e relacionados por Tamboura e Mamlouk (2009), observa-se a importância dada a questões relativas a recursos humanos: liderança, motivação, envolvimento, cooperação, comunicação e propósito; assim como a questões organizacionais: cultura, estrutura, processos, inovação e aprendizagem. Uma importância comparativamente menor foi atribuída pelos profissionais de Inteligência a questões materiais (tecnologias e suporte) (TAMBOURA; MAMLOUK, 2009).

Ao não serem satisfatoriamente atingidos, os fatores críticos de sucesso conduzem a um declínio na qualidade operacional das atividades, podendo desencadear falhas e fracassos no desenvolvimento da Inteligência Competitiva.

De acordo com Fonseca (2012, p. 52), “A investigação do tema de falhas e abandono de iniciativas de IC está ainda em fase inicial, existindo poucos trabalhos realizados com esse objetivo, embora muitas citações ou menções ao longo de uma vasta literatura conceitual”. Segundo esse autor, o primeiro estudo sobre falhas em projetos de Inteligência Competitiva foi realizado por Lesca e Caron-Fasan (2008).

Trata-se de um trabalho iniciado em 1988, desenvolvido pelos pesquisadores com o método de pesquisa-ação, junto a 39 empresas, na maioria localizada na França. O estudo de Lesca e Caron-Fasan (2008) identificou e relacionou uma lista que, agrupada pelos autores, enumera 12 fatores de falhas de implantação em processos de Inteligência Competitiva, conforme grau decrescente de importância (quadro 5).

Quadro 5 - Resumo das principais falhas em projetos de Inteligência Competitiva

<i>Rank</i>	<i>Falha</i>	<i>Características</i>
1	Falta de iniciativa e participação dos <i>stakeholders</i> para iniciar o projeto	Necessidade de intervenção externa.
		Postergação da decisão de iniciar o projeto.
		Falha na autoridade da gestão.
2	Envolvimento inapropriado da gestão	Força de vontade insuficiente da gestão.
		Falta de suporte por parte da gestão, diretamente, ou dificultando a participação dos membros.
		Escolha dos participantes de forma não democrática.
3	Gerente de projeto e <i>stakeholders</i> desqualificados	Dificuldade de acesso ao projeto por parte do pesquisador.
		Dificuldade na coleta de informações em campo.
4	Expectativas e objetivos francamente definidos	Objetivos não claramente definidos.
		Não há consenso sobre prioridades.
		Interesses diversos entre <i>stakeholders</i> .
		Ausência de um projeto compartilhado.
5	Falta de gestão do gerente de projeto	Ausência do gerente de projeto.
		Falta de competência ou legitimidade do gerente de projeto.
		Vários gerentes de projeto com metodologias diferentes.
		Gerente de projeto sem atitude positiva.
6	Desalinhamento entre o projeto e a estratégia	Reestruturações internas durante o projeto.
		Projeto de IC é interrompido por outro projeto considerado mais importante.
		Projeto não atinge as expectativas da gestão.
		Mudanças da gestão no meio do projeto.
7	Fraca participação dos <i>stakeholders</i>	
8	Cultura organizacional hostil	
9	Orçamento insuficiente	
10	Busca por soluções técnicas para problemas gerenciais	
11	Trauma de projetos anteriores	
12	Complexidade do projeto subestimada	

FONTE: Traduzido de Lesca e Caron-Fasan (2008).

Observa-se que as cinco falhas mais importantes estão diretamente relacionadas aos recursos humanos que atuam no projeto de Inteligência Competitiva, e abrangem aspectos como participação, envolvimento, liderança, cooperação, capacitação e gestão desses recursos. Dentre as características dessas falhas estão: postergação para iniciar o projeto, força de vontade insuficiente da gestão, impasse sobre expectativas, prioridades e interesses em relação ao projeto e falta de suporte da gestão. Assim como apontaram os estudos sobre fatores críticos de sucesso, esta investigação sobre falhas em projetos de Inteligência Competitiva também resultou que as questões de recursos humanos são as de maior importância.

Outras falhas identificadas no estudo de Lesca e Caron-Fasan (2008) dizem respeito a: cultura organizacional hostil, insuficiência orçamentária, busca por soluções técnicas para problemas gerenciais, experiências anteriores negativas, subestimação da complexidade do projeto e desalinhamento deste em relação à estratégia corporativa. Destacam-se as características desse último fator de falha, que envolve reestruturações internas durante o projeto, interrupções devido a outros projetos tidos como prioritários, não atingimento das expectativas da gestão e mudanças na gerência no meio do projeto (LESCA; CARON-FASAN, 2008).

Através de um estudo de casos múltiplos, Fonseca (2012) também investigou os fatores que levam as organizações a abandonarem iniciativas de Inteligência Competitiva. Para tanto, o autor pesquisou em profundidade três casos de abandono de projetos de Inteligência Competitiva em empresas de grande porte, pertencentes aos setores de *commodities*, telecomunicações e eletrônicos. Seus resultados indicaram que a perenidade das atividades de Inteligência Competitiva possui grande dependência do apoio da alta administração, de uma cultura voltada à utilização e compartilhamento de informações e pleno entendimento dos conceitos e objetivos pretendidos. Dificuldades relativas a recursos humanos e organizacionais são destacados por Fonseca (2012, p. 142),

As causas de abandono para todos os casos se deu, exclusivamente como decorrência da falta de suporte da organização, que após mudanças organizacionais, representadas por reestruturações internas, mudanças de pessoas-chave ligadas às atividades, ou mudança na forma de condução da estratégia organizacional, deixaram de sustentar o pleno funcionamento das atividades. Essas causas foram de origem estrutural, abalando a sustentação da implantação do projeto no caso 3 [empresa de eletrônicos], ou retirando a legitimidade de funcionamento para projetos já implantados, como nos casos 1 e 2 [respectivamente, empresas de *commodities* e telecomunicações].

Ainda no campo da investigação empírica, Tsitoura e Stephens (2012) realizaram um estudo de caso em uma grande empresa internacional, empregando observação, entrevistas individuais e aplicação de questionário junto aos membros da equipe de Inteligência Competitiva e gerentes seniores. A pesquisa objetivou desenvolver e analisar um *framework* para explicar as causas de falhas da Inteligência Competitiva, resultando no quadro 6.

Quadro 6 - *Framework* para explicar as causas de falhas da Inteligência Competitiva

	Problemas com dados de entrada	Erros dos profissionais de Inteligência Competitiva	Erros cometidos por gerentes seniores
Causas mais comuns	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informação incompleta 2. Informação indisponível 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar entregas de Inteligência Competitiva que são muito demoradas e complicadas. 2. Falta de recursos e de tempo para completar as tarefas de Inteligência Competitiva. 3. Não ter comunicação direta com a alta administração. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ignorar os achados de Inteligência Competitiva. 2. Fazer uso seletivo de Inteligência Competitiva para atender objetivos próprios.
Causas possíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informação imprecisa 2. Informação tendenciosa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não ter competência para produzir Inteligência Competitiva. 2. Comunicar os resultados da Inteligência tarde demais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manipular os achados de Inteligência Competitiva. 2. Aplicar a Inteligência Competitiva tarde demais. 3. Falta de <i>feedbacks</i>.
Causas menos comuns	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrecarga de informações 2. Informações desatualizadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não utilizar os fatos e metodologias adequadamente. 2. Alterar as informações de Inteligência Competitiva, com medo de ser o portador de más notícias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconhecer os resultados de Inteligência Competitiva. 2. Não acreditar nos resultados da Inteligência Competitiva. 3. Não ter a competência para tomar as decisões corretas.

FONTE: Traduzido de Tsitoura e Stephens (2012).

A partir do quadro, destaca-se a existência de fatores operacionais, como a disponibilidade de tempo, recursos, atribuições de importância à Inteligência e comunicação com a alta gestão como causadores de falhas nas práticas de Inteligência Competitiva. Ainda que de caráter exploratório, essa investigação fortalece a importância de fatores operacionais como contribuintes para o sucesso ou fracasso das atividades de Inteligência Competitiva.

Em síntese, tanto os fatores críticos para o sucesso da Inteligência Competitiva quanto aqueles indicados como causadores de falhas voltam-se principalmente aos recursos humanos, seja vinculado ao envolvimento dos decisores e da alta direção (SELF, 2003; PANIZZON, 2010; FONSECA, 2012), ou no que se refere ao gestor do projeto (LESCA; CARON-FASAN, 2008). Entre os autores, também há consenso de alguns aspectos organizacionais importantes, tal como prover a estrutura necessária e gerenciar a força de trabalho, de forma a

obter participação, cooperação, aprendizagem e comunicação na equipe (SELF, 2003; TAMBOURA; MAMLOUK, 2009; TSITOURA; STEPHENS, 2012).

2.3 ABORDAGEM DE REDE

No contexto deste estudo, 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). Como pano de fundo para esse espaço de trocas, está o capital social compartilhado entre os elementos da rede e que corresponde às atitudes, valores, normas sociais e outros ativos relacionais, capazes de criar um ambiente de confiança e reciprocidade, que reduz os custos de transação, facilita a realização de ações coletivas e, através da interação social, contribui para a difusão de conhecimentos e inovações (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013).

Para Fachinelli e Fayard (2001), as redes de convivência, fundadas no longo prazo e unidas por relações amigáveis criam a confiança indispensável para a prática da Inteligência Competitiva. Segundo Panizzon (2010), um tópico emergente na área de Inteligência Competitiva diz respeito à construção do capital social, o qual possibilita trocas de informações mais ágeis e ricas, em termos de qualidade e quantidade, evidenciando que a operacionalização da Inteligência Competitiva nas redes pode contribuir nesta abordagem. Além disso, em uma pesquisa com empresas portuguesas, Franco, Magrinho e Silva (2011) constataram que variáveis vinculadas às redes sociais externas, no domínio das associações empresariais, contribuem para a adoção de práticas de Inteligência Competitiva.

Destaca-se, portanto, a convergência entre a temática das redes (enquanto espaços de interação) e a Inteligência Competitiva. Particularmente, em um campo de estudo setorial, como foi o caso deste trabalho, a abordagem de Redes contribuiu para o entendimento da Inteligência Competitiva não apenas sob o enfoque micro (das relações entre os atores envolvidos nos processos de coleta, análise e disseminação da Inteligência Competitiva), mas também sob o enfoque macro, da articulação dinâmica, sistêmica e não linear de seus elementos.

Para Oliveira, Soares e Rezende (2008), a realidade é marcada pela complexidade e propagação de redes. Conforme esses autores:

Se complexa é a expressão que representa o mundo contemporâneo, a rede é a estrutura que o sustenta. Fala-se de redes celulares, de redes neurais artificiais, de redes sociais, de redes organizacionais, de sociedade-rede, de empresa-rede, de marketing-de-rede, de trabalho em rede, de rede de redes (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008, p. 7).

O conceito de rede vem sendo utilizado em diferentes ramos do conhecimento — da Física à Biologia, passando, entre outros, por Ciência da Computação, Geografia, Sociologia e, no âmbito organizacional, é explorado mais intensamente nos últimos 20 anos (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006). 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. Isso levou seus cientistas a descobrirem que, apesar das muitas diferenças na natureza dos nós e das interações entre eles, a maioria das redes são sistemas regulados/governados por leis fundamentais que determinam e limitam seu comportamento (BARABÁSI, 2012; 2013).

Gameiro (2008) destaca que, na última década, tem sido dada atenção às redes complexas, com o desenvolvimento de estudos que indicam que os elementos da rede estão em constante ação, fazendo-a evoluir e mudar com o passar do tempo. Essa concepção é relevante para o contexto desta pesquisa, uma vez que visou observar, descrever e analisar mudanças no setor vitivinícola (uma rede de indivíduos e organizações), a partir da implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva Setorial, capaz de converter dados simples em informações estratégicas.

Dados são, para Barabási (2012), a força motriz por traz da mudança, já que oferecem oportunidades para documentar o funcionamento interno de muitos sistemas complexos. A observação desse funcionamento fez com que o autor desenvolvesse o “modelo de redes sem escalas”, segundo o qual, a estruturação da rede se dá por uma conexão preferencial. Através dessa conexão, 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).

O modelo de redes sem escalas demonstrou que as redes não se formam de modo aleatório, mas sim a partir da notoriedade ou popularidade de cada nó, padrão esse que Barabási denominou de *rich get richer* (os ricos ficam mais ricos), pois quanto mais conexões um nó possuía, maiores as probabilidades de ele ter mais novas conexões (GAMEIRO, 2008).

Especialmente em relação ao modelo de redes sem escalas, analisa-se o setor vitivinícola como uma rede, onde 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*. Outra análise, mais intimamente vinculada à Inteligência Competitiva, é considerar o próprio Ibravin como um *hub*, altamente conectado a muitos indivíduos e organizações ao longo da rede.

Também se pode analisar que o setor vitivinícola (rede) formou um centro, geograficamente localizado, mais denso e repleto de conexões (a região da Serra Gaúcha). Para essa perspectiva de análise, contribui um estudo desenvolvido por Barabási em conjunto com Onnela et al. (2011), que analisa o papel dos limites geográficos ou territoriais na formação e manutenção dos grupos em rede. Neste, os autores constataam que a tendência dos grupos permanecerem geograficamente coesos ocorre gradualmente com o crescimento dos mesmos. O estudo revelou que os laços e comunidades da rede não se comportam como se estivessem em populações bem misturadas, e que a geografia continua a manter seu poder de fator compartimentalização (ONNELA et al., 2011).

Ainda sob uma dimensão geográfica ou territorial, Marcon e Moinet (2001) apresentam um dos dois campos de ação coletiva da estratégia-rede, o “território de implantação do ator”. Segundo os autores, esse campo é, ao mesmo tempo, espaço de solidariedade e campo de batalha, devido às relações de coopetição (cooperação e competição), comuns em aglomerados territoriais.

Dentro da ancoragem territorial, os primeiros estudos foram realizados pelo economista inglês Alfred Marshall, que publicou, em 1919, uma análise de distritos industriais, onde constatou circulação mais rápida de novas ideias, difusão rápida das inovações, presença de mão de obra qualificada e relativamente móvel (MARCON; MOINET, 2001). A esses estudos, seguiram pesquisas sobre os distritos industriais italianos, que apresentavam compartilhamento de imaginário coletivo, comportamentos culturais e aspirações homogêneas, além de densas relações familiares, profissionais e de vizinhança, nas

quais imperava a lealdade, e que construíram as bases para um sistema em que a competição convive com a cooperação (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

O segundo campo de ação coletiva, proposto por Marcon e Moinet (2001), é a “proximidade temática entre os 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. Esses autores explicam que, no universo corporativo, a proximidade temática se confunde com a proximidade econômica, reunindo empresas e organizações que estão ligadas por sua interdependência econômica direta ou indireta, quaisquer que sejam os territórios de sua instalação.

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, ainda com aqueles fora da concentração geográfica.

Esses dois campos de ação coletiva oferecem subsídios para analisar o setor vitivinícola no desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial, projeto no qual se faz preponderante a atuação do estrategista-rede, como se pode depreender do trecho:

A existência de relações entre os atores não é suficiente para afirmar a existência de uma estratégia-rede. Essas ligações só constituem uma matéria-prima do relacionamento. A estratégia-rede nasce a partir do momento em que pelo menos um dos atores orienta e ativa essas ligações no âmbito de um projeto, apoiando-se nas propriedades próprias das redes. A estratégia-rede é, então, um meio a serviço de um fim. Consequentemente, ela conduz à execução de um dispositivo inteligente, isto é, de um sistema do qual se espera, como regra geral, que investigue o ambiente (vigília, vigilância) e coordene os atores a serviço do projeto (lógica de interação) fazendo-os aproveitar a dinâmica da aprendizagem permitida por ligações flexíveis (MARCON; MOINET, 2001, p. 22).

É interessante observar a perspectiva da estratégia-rede como um meio a serviço de um fim, pois, no caso desta pesquisa-ação, buscou-se: (i) utilizar a estratégia de rede para contribuir, com uma visão coletiva e abrangente, para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva como campo emergente na ciência (pesquisa); e, ao mesmo tempo, (ii) recorrer à estratégia de rede para ativar relações internas e externas à rede, com vistas a implantar a unidade de Inteligência Competitiva Setorial (ação).

Outro aspecto do trecho a ser ressaltado diz respeito ao relacionamento que tece as ligações (*links*) entre os elementos (nós) e que contribui para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva no âmbito da rede. Para Porter (2009), o relacionamento e o senso de

interesse comum são pilares para a sustentação de vantagens competitivas em redes organizacionais.

No ponto de vista relacional, a cooperação é um dos atributos mais destacados pela literatura, principalmente no campo do marketing de relacionamento. Autores como Morgan e Hunt (1994), por exemplo, defendem que o compromisso e a confiança são os fatores-chave para as estratégias cooperativas, propondo que as partes atuem proativamente, discutindo os problemas de forma aberta e aproveitem os conflitos funcionais para prevenir a estagnação, estimular o interesse, a curiosidade e, assim, buscar a solução de problemas.

De forma semelhante, Schmitz (2000), comenta que histórias de sucesso em redes de empresas têm enfatizado, em particular, a importância da cooperação entre as empresas. Porém, esse autor explica, “O foco na cooperação interfirmas não implica que a excelência individual não importa. Longe disso. A excelência de uma empresa tende a ter efeitos positivos incidentais sobre os outros.” (SCHMITZ, 2000, p. 324).

A combinação entre competição e cooperação (coopetição) impulsiona a busca por melhoria. De acordo com Barcellos et al. (2008), a competição e a cooperação são as principais vias de gestão de conflitos, e ambas representam as formas básicas da estratégia de negócios. Para a Inteligência Competitiva, a existência de coopetição também pode ser um aspecto favorável.

Conforme Lévy (1998 apud JESUS, 2006), a Inteligência Coletiva só progride quando há cooperação e competição ao mesmo tempo, ou seja, quando a comunidade científica, as empresas e os indivíduos são capazes de trocar ideias (cooperar), confrontar pensamentos opostos (competir) e assim gerar conhecimento. Percebe-se, portanto, que a troca de informação também é imprescindível ao desenvolvimento da Inteligência Competitiva no âmbito coletivo.

Para Cannon e Perreault (1999), quanto mais aberta for a troca de informações, maior será o indicativo de disposição das partes dividirem informações importantes, até mesmo as de conotação estratégica. Segundo esses autores, quando a informação é comprimida, a falha de mercado é mais provável, pois as trocas de informações são centrais na *performance* da rede. Oliveira, Soares e Rezende (2008) explicam que, por ser um espaço de aprendizado e troca de informações, a rede proporciona melhores condições de atuação a seus integrantes, colocando-os à frente de seus concorrentes.

Avanços no sentido das trocas de informações passam por mudanças culturais, alicerçadas em coletivos e individuais éticos e abertos ao aprendizado. Conforme Lévy

(2000), toda atividade, ato de comunicação ou relação humana implica aprendizado. A criação de uma convivência, de uma visão compartilhada, e a preferência por certos tipos de práticas estimulam e podem orientar essa aprendizagem (MARCON; MOINET, 2001). Assim, a rede pode ser o campo para relações de troca, aprendizagem e ações coletivas.

Marcon e Moinet (2001) defendem que as redes são campos de ação coletiva, caracterizados por três dinâmicas estratégicas: (1) a rede implanta-se num campo estruturado de ação coletiva (dentro de uma empresa, mercado, ramo de atividade, cidade, estado, país); (2) não existe nenhum modelo universal de rede, sua forma é contingente às características do campo de ação coletiva no qual ela vai agir; (3) a rede está no coração do processo de aprendizagem coletiva que se opera no campo de ação coletiva.

A rede requer atuação do estrategista (ou gestor da rede) para estabelecer uma configuração com flexibilidade de laços, conforme explicam Marcon e Moinet (2001, p.129), através de uma analogia:

[...] a criação de uma rede de atores origina-se de uma lógica de enxertia, e não de plantio em solo preparado. À imagem do jardineiro que tenta fazer pegar seu enxerto sobre um vigoroso caule selvagem para transformá-lo em árvore mais produtiva, o estrategista-rede se esforça para implementar uma configuração flexível de laços no campo de ação escolhido, referindo-se à sua estrutura pré-existente.

Essa analogia, aplicada a este estudo, permite destacar a figura do estrategista-rede (Ibravin) em estabelecer uma conformação flexível de laços, no contexto em que se deu o projeto de Inteligência Competitiva (setor vitivinícola). Porém, o trecho transcrito também menciona o campo estruturado que acolhe e dá forma à rede. Nesse sentido, e considerando-se a concentração de indivíduos e organizações ligadas à vitivinicultura na Serra Gaúcha, entende-se que o capital social compartilhado por esses atores influencia projetos de ação coletiva.

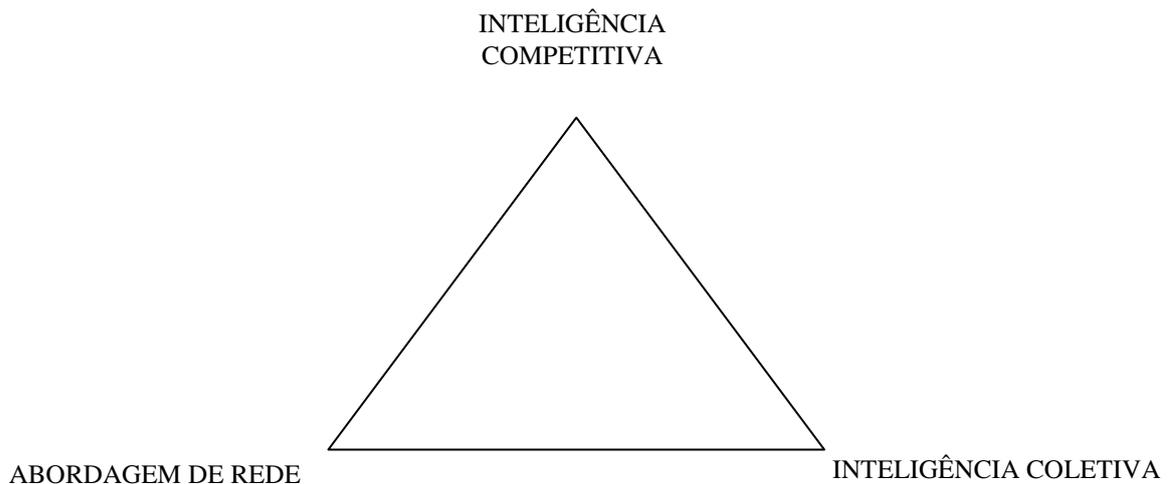
Hoffman, Molina e Fernandez (2011) lembram que, em um aglomerado de empresas, as pessoas geralmente possuem um convívio extensivo à vida extra profissional, com relações que ultrapassam aquelas puramente econômicas ou de negócio, ensejando uma atmosfera de conhecimento mútuo que facilita a cooperação e as trocas informais de informação em distintos ambientes, tal como eventos sociais, festivos ou religiosos. Há, portanto, o compartilhamento de um capital social que, segundo Fensterseifer e Rastoin (2013), afasta problemas de condução livre e comportamentos oportunistas.

Esse apanhado geral sobre redes permite compreendê-las como expressões de uma nova lógica empresarial (THESING, 2006), que reúne indivíduos e organizações para o

desenvolvimento de mecanismos estratégicos, como é o caso da Inteligência Competitiva. Esta, quando vista no contexto setorial e sob a abordagem de Rede, ganha os contornos de uma Inteligência Coletiva.

Assim, a partir do referencial apresentado, pode-se indicar as três dimensões teóricas principais desta pesquisa, ilustradas na figura 2.

Figura 2 - Enquadramento (*framework*) teórico da pesquisa



FONTE: Elaboração própria.

A dimensão principal deste estudo foi a Inteligência Competitiva. A abordagem de Rede e a Inteligência Coletiva foram aqui consideradas como vértices que permitem sustentação às atividades de Inteligência Competitiva, no âmbito de um setor produtivo.

A intersecção da Inteligência Competitiva com a abordagem de Rede e 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.

2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Os conceitos centrais, que ofereceram embasamento teórico ao presente estudo, estão expostos de forma sintetizada no quadro 7.

Quadro 7 - Quadro resumo da fundamentação teórica

Fundamentação Teórica	Conceitos Relevantes
INTELIGÊNCIA COLETIVA	<p>Inteligência Coletiva é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências. (LÉVY, 2000);</p> <p>A Inteligência Coletiva deve ser construída, apoiando-se em expertise individual, normas, redes informais e conhecimentos de marketing estratégico na organização (BORDER, 2006);</p> <p>Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAC) propõe a integração e intervenção de competências diversas e complementares de vários indivíduos, em um processo de aprendizagem coletiva e monitoramento ambiental, que potencializa a concatenação de dados e fatos, aparentemente desconexos, mas que juntos podem criar representações e interpretações que permitam compreender eventos futuros (BLANCO; CARON-FASAN; LESCA, 2003; CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007);</p> <p>Os principais fatores que dificultam a Inteligência Coletiva são: (i) cultura, quando orientada para o poder e o <i>status</i>, 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 (MAZILESCU, 2012).</p>
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	<p>Inteligência como processo dinâmico, que evolui com os ambientes, fazendo evoluir as próprias definições da atividade (BRODY, 2008; FACHINELLI et al., 2013);</p> <p>Definição de Inteligência, vinculada à aprendizagem organizacional, compartilhamento de informações, cooperação dirigida à cultura de gestão e vontade dos tomadores de decisão (WRIGHT; CALOF, 2006);</p> <p>O Japão 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, capaz de desenvolver plataformas para compartilhar e cruzar informações antes de escolhas e tomadas de decisão (MARCON; MOINET, 2001; MOINET; FRISON, 2009);</p> <p>O tradicional "ciclo de inteligência" inclui as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise, divulgação e <i>feedback</i> (HERRING, 1999; MILLER; 2007);</p> <p>A Inteligência está fortemente vinculada a um contexto (MATRE, 1994);</p> <p>Dimensões de contexto: cultura de compartilhamento de informações, abrangência da Inteligência, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores e utilização de redes de contato internas e externas (CALOF, 2001; SAAYMAN et al., 2008);</p> <p>Dimensões de processo: 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 (FACHINELLI et al.; 2013);</p> <p>Tanto os fatores críticos para o sucesso da Inteligência Competitiva quanto aqueles causadores de falhas voltam-se principalmente aos recursos humanos, seja vinculado ao envolvimento dos decisores e da alta direção (SELF, 2003; PANIZZON, 2010);</p>

Quadro 7 – Quadro resumo da fundamentação teórica (continuação)

	<p>FONSECA, 2012), ou no que se refere ao gestor do projeto (LESCA; CARON-FASAN, 2008). Alguns aspectos organizacionais também estão entre os fatores críticos, tal como prover a estrutura necessária e gerenciar a força de trabalho, de forma a obter participação, cooperação, aprendizagem e comunicação na equipe (SELF, 2003; TAMBOURA; MAMLOUK, 2009; TSITOURA; STEPHENS, 2012).</p>
<p>ABORDAGEM DE REDE</p>	<p>O modelo de redes sem escalas demonstrou que as redes se estruturam a partir de uma conexão preferencial, a partir da notoriedade ou da popularidade de cada nó, formando centros cada vez maiores (BARABÁSI, 2012; 2013);</p> <p>A estratégia-rede nasce quando, pelo menos um dos atores, orienta e ativa ligações no âmbito de um projeto, apoiando-se nas propriedades próprias das redes. Ela conduz à execução de um dispositivo inteligente, isto é, de um sistema do qual se espera, como regra geral, que investigue o ambiente (vigília, vigilância) e coordene os atores a serviço do projeto (lógica de interação) fazendo-os aproveitar a dinâmica da aprendizagem permitida por ligações flexíveis (MARCON; MOINET, 2001);</p> <p>O estrategista-rede é o elemento que se esforça para implementar uma configuração eficiente e flexível de laços no campo da ação coletiva (MARCON; MOINET, 2001);</p> <p>O estrategista não precisa necessariamente ser o elemento central, mas deve funcionar como um mediador, cujo papel é de animação, convergência de ações coletivas, construção de decisões alternativas e recuperação de conceitos e informações (SADOK; BENABDALLAH; LESA, 2006);</p> <p>O capital social compartilhado entre os elementos da rede corresponde às atitudes, valores, normas sociais e outros ativos relacionais, capazes de criar um ambiente de confiança e reciprocidade, que reduz os custos de transação, facilita a realização de ações coletivas e, através da interação social, contribui para a difusão de conhecimentos e inovações (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013);</p> <p>A vantagem competitiva da estruturação em rede reside do fato de que ela é, precipuamente, um espaço para o aprendizado, que ocorre em consequência das trocas de informações, experiências, discussões, transferência de conhecimentos (OLIVEIRA; SOARES; REZENDE, 2008).</p>

FONTE: Elaboração própria.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo trata da caracterização do estudo desenvolvido, detalhando o método da pesquisa-ação e seus pressupostos científicos. Apresenta ainda a estrutura que conduziu o desenvolvimento da investigação, com as fases da pesquisa-ação e os procedimentos metodológicos adotados em cada uma.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizou pela abordagem qualitativa, uma vez que buscou descrever a complexidade do problema estudado para compreender as relações entre as variáveis (RICHARDSON, 1999). Quanto aos objetivos, foi uma investigação exploratória, pois visou proporcionar maior compreensão da situação-problema e identificar cursos relevantes de ação.

Como método de investigação, utilizou-se a pesquisa-ação, conceituada por Thiollent (2003), como um tipo de pesquisa social com base empírica que é 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.

A escolha desse método de pesquisa levou em conta a própria dimensão coletiva que um projeto de Inteligência Competitiva Setorial requer, bem como a possibilidade de observar e analisar dinamicamente a transformação da realidade, por meio dos problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência, que ocorrem ao longo do processo da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2003).

Como a literatura não oferece um modelo teórico consolidado para a abordagem da Inteligência Competitiva Setorial, contou-se com o método da pesquisa-ação, que permite conciliar uma abordagem teórica e prática e que envolve o acompanhamento dinâmico dos processos de pesquisa e ação. Nas palavras de Eden e Huxham (2001, p. 114), “A pesquisa-ação estará preocupada com um sistema teórico emergente, em que a teoria se desenvolve com base

em uma síntese que emerge dos dados e de uso, na prática, do corpo teórico que deu sustentação à intervenção e à intenção da pesquisa”.

Na pesquisa-ação, o termo “pesquisa” se refere à produção do conhecimento e o termo “ação” diz respeito a uma modificação intencional da realidade, processos que ocorrem simultaneamente. Thiollent (2003) explica que, para uma pesquisa ser qualificada como pesquisa-ação, é essencial a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados na situação observada e, segundo o autor, essa ação deve ser não trivial, ou seja, uma problemática que mereça investigação sob o ponto de vista científico para ser elaborada e conduzida.

Em síntese, a pesquisa-ação é uma estratégia de investigação que visa, ao mesmo tempo, modificar intencionalmente uma realidade por meio de ações e desenvolver conhecimento ou teoria a partir dessa ação (COUGHLAN; COGHLAN, 2002; THIOLENT, 2003; BALLANTYNE, 2004; FREITAS et al., 2010; MELLO et al., 2012). Para alcançar tais objetivos, a pesquisa-ação prevê o trabalho conjunto entre pesquisadores e profissionais envolvidos com o problema.

Coughlan e Coughlan (2002) observam que, nesse método, geralmente os pesquisadores são agentes externos, que atuam como facilitadores da ação e reflexão. Quanto à participação dos profissionais representativos da situação problema, Ballantyne (2004) argumenta que devem ser envolvidos ou representados aqueles cujos interesses serão afetados por decisões decorrentes do projeto.

Gummesson (2000) estabelece dez características principais para a pesquisa-ação: (1) os pesquisadores tomam ação, ou seja, eles não ficam meramente observando algo acontecer, mas trabalham ativamente para que algo aconteça; (2) a pesquisa-ação sempre envolve dois objetivos: resolver um problema e contribuir para a ciência; (3) trata-se de um método interativo e que requer a cooperação entre os pesquisadores e o pessoal vinculado à situação problema; (4) visa desenvolver compreensão holística durante um projeto e reconhece sua complexidade; (5) é aplicável à compreensão, planejamento e implementação de mudanças nos negócios de empresas e outras organizações; (6) requer entendimento do quadro ético, valores e normas dentro das quais ela é utilizada em um contexto particular; (7) pode incluir todos os tipos de técnicas de coleta de dados; (8) requer compreensão do ambiente corporativo; (9) deve ser realizada em tempo real, embora uma pesquisa-ação retrospectiva também seja aceitável; (10) seu paradigma científico exige critérios próprios de qualidade, não podendo ser julgada pelos mesmos critérios da ciência positivista.

Uma das principais críticas que se faz ao método da pesquisa-ação é que ele se assemelha a um projeto de consultoria. Essa crítica é mencionada por autores como Westbrook (1995) e Gummesson (2000), que apresentam argumentos distintivos entre uma e outra: (i) diferentemente do que se espera de um método de pesquisa científica, as consultorias não objetivam desenvolver ou refinar uma teoria, mas basicamente relatar um projeto empírico que, embora apresente alguma inovação, pouco acrescenta a uma base de conhecimento; (ii) antes mesmo do início de um projeto, o consultor pode especificar a natureza de seu resultado final e os meios para alcançá-lo, enquanto que, na pesquisa-ação, o pesquisador precisa manter a mente aberta sobre essas questões até o final da pesquisa; (iii) os relatos de projetos de consultoria se dedicam essencialmente aos casos de sucesso, não explorando os obstáculos encontrados no caminho e desvios de rota, enquanto que, para a pesquisa-ação, esses aspectos podem ser reveladores; (ix) a consultoria não se preocupa necessariamente com a questão epistemológica a ser seguida para a realização e relato de suas ações, diferentemente do que se espera na pesquisa-ação, onde os pesquisadores são rigorosos em sua investigação e documentação; (x) a consultoria é frequentemente linear (contratação, análise, ação e encerramento), em contraste, a pesquisa-ação é cíclica (coleta de dados, análise, planejamento das ações, implementação, avaliação, realimentação), o que conduz a uma nova etapa de coleta de dados e assim sucessivamente.

Freitas et al. (2010) relatam que, no Brasil, o uso da pesquisa-ação é inadequado e escasso no campo da Administração, ao contrário do que ocorre em países da Europa e Estados Unidos, onde o método está bastante consolidado. “Grande parte do mau uso da Pesquisa-Ação é atribuído à predominante incompreensão, por parte dos praticantes, dos fundamentos metodológicos que embasam a Pesquisa-Ação e a distinguem de outras estratégias de pesquisa” (FREITAS et al., 2010, p. 433).

Na pesquisa-ação, o pesquisador está imerso no cenário e participa como ator e agente de mudança (COUGHLAN; COGHLAN, 2002). A pesquisa-ação se adequa à investigação de fenômenos dinâmicos, processos de mudança nos quais as dimensões humanas e sociais são observadas (THIOLLENT, 1997; COUGHLAN; COGHLAN, 2002; THOMPSON; PERRY, 2004; FREITAS et al., 2010).

Não há consenso na literatura quanto à contribuição da pesquisa-ação no desenvolvimento do conhecimento universal. Enquanto Westbrook (1995) afirma que a pesquisa-ação é considerada valiosa para a construção de teoria em situações complexas, Freitas et al. (2010) defendem que os projetos de pesquisa-ação, em geral, não colaboram

diretamente para a criação de conhecimento universal, uma vez que tendem a ser localizados, aplicados a casos particulares e em busca do diagnóstico e intervenção em determinados contextos organizacionais.

Em defesa da pesquisa-ação, argumenta-se que ela, assim como qualquer abordagem científica tradicional, também (i) insiste na produção de dados válidos e confiáveis; (ii) requer que sejam explícitas as inferências baseadas nos dados e na teoria; (iii) exige que os argumentos sejam passíveis de avaliação intersubjetiva; e (iv) tem a ambição de gerar teoria sistemática (FREITAS et al., 2010).

A pesquisa-ação requer criatividade, já que é usualmente conduzida a desenvolver uma nova abordagem ou solução para uma situação em que não haja prescrição existente, e essa criatividade, conforme Westbrook (1995), pode conduzir a uma nova teoria, desde que uma abordagem holística e indutiva substitua a abordagem reducionista e dedutiva do método científico tradicional.

A pesquisa-ação é, portanto, apropriada quando a questão da pesquisa relaciona-se com o desdobramento de uma série de ações ao longo do tempo em um dado grupo, comunidade ou organização; para explicar como e porque a ação de um membro ou grupo pode mudar ou melhorar o trabalho de alguns aspectos do sistema; e para entender e aprender com o processo de mudança ou de melhoria (COGHLAN; BRANNICK apud MELLO et al., 2012).

Segundo Thiollent (2003), o método permite estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da realidade. Essa noção de transformação é, conforme o autor, frequentemente assimilada à de mudança social, percebida no nível da sociedade como um todo, no nível intermediário (instituições), no nível dos comportamentos de pequenos grupos ou de indivíduos.

De acordo com Freitas et al. (2010), a pesquisa-ação é usualmente adotada quando a problemática se mostra complexa e pouco explorada, demandando uma forte interação dos pesquisadores com o objeto de pesquisa e partindo-se de questões que sejam prioritariamente relevantes para os próprios sujeitos imersos na situação em estudo. Thiollent (2003, p. 16) destaca o objetivo de ordem prática da pesquisa-ação:

Em geral, a ideia de pesquisa-ação encontra um contexto favorável quando os pesquisadores não querem limitar suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais. Querem pesquisas nas quais as pessoas implicadas tenham algo a “dizer” e a “fazer”. Não se trata de simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados.

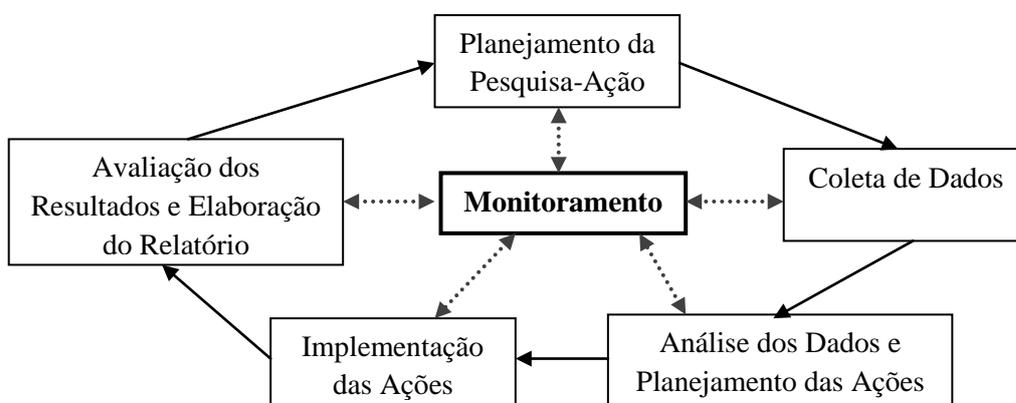
No contexto organizacional, a ação proposta nesse método geralmente visa resolver problemas aparentemente de ordem técnica, tal como introduzir uma nova tecnologia ou desbloquear a circulação das informações dentro da organização, dentre outros (THIOLLENT, 2003).

3.1.2 Estrutura da pesquisa-ação

O modelo estrutural de pesquisa-ação é tradicionalmente identificado como uma espiral, formada por ciclos contínuos. Entretanto, Thiollent (2003) observa que, diferente de outros tipos de investigação com fases rigidamente ordenadas, a pesquisa-ação é flexível e não sequencial. Segundo esse autor, “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” (THIOLLENT, 2003, p. 47).

No intuito de organizar esta investigação, 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). Conforme se visualiza na figura 3, a proposta envolve cinco fases: (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 3 - Proposta para a condução da pesquisa-ação



FONTE: Baseado em Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002), Thiollent (2003) e Mello et al. (2012).

Além das fases mencionadas, destaca-se o monitoramento como uma peça central e inter-relacionada às demais fases do sistema proposto. Coughlan e Coughlan (2002) consideram que o monitoramento oportuniza o aprendizado contínuo, foco da dissertação acadêmica.

3.2 FASES DA PESQUISA

3.2.1 Planejamento da pesquisa-ação

Um projeto de pesquisa-ação, de acordo com Avison, Baskerville e Myers (2001), pode ser iniciado de três formas distintas: (1) orientado à pesquisa, quando o pesquisador está de posse de uma abordagem teórica para tratar de determinada situação-problema e busca um campo para aplicação; (2) orientado ao problema, quando profissionais se deparam com um problema aparentemente intransponível e buscam ajuda de especialistas teóricos para a solução; (3) orientado à pesquisa e ao problema, quando há uma junção das duas situações anteriores, sendo que o problema e a possibilidade de investigação emergem da discussão entre pesquisadores e profissionais.

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002), são condições prévias necessárias para o projeto de pesquisa-ação: um problema real, relevante tanto para a pesquisa, quanto para a gestão, no qual um grupo ou organização está envolvido, em que haja incerteza sobre os resultados e que esse grupo ou a organização esteja disposto a se submeter à investigação rigorosa, especialmente na análise e implementação de medidas.

Para dar início a um projeto de pesquisa-ação, faz-se necessário realizar a fase de planejamento que, conforme Mello et al. (2012), consiste em três etapas: definição do contexto e do propósito da pesquisa; definição da estrutura conceitual-teórica; seleção da unidade de análise e das técnicas de coleta de dados.

A fase de planejamento da pesquisa-ação, conforme Thiollent (2003) e Mello et al (2012), consiste em definir o tema, o contexto e o propósito da pesquisa; a estrutura conceitual-teórica; seleção da unidade de análise; os interessados e suas expectativas; e definição das técnicas de coleta de dados e categorias de análise, para estabelecer um

primeiro levantamento (ou diagnóstico) da situação, dos problemas prioritários e respectivas ações. Com base nessa perspectiva metodológica, foram definidas as questões expostas no quadro 8:

Quadro 8- Definições no Planejamento da Pesquisa-Ação

Planejamento da Pesquisa-Ação	
Tema	Inteligência Competitiva
Contexto	Setor Vitivinícola
Propósito da pesquisa	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).
Problema	Como ocorre o processo de implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola e quais os resultados associados a essa implantação?
Estrutura conceitual-teórica	Inteligência Competitiva, abordagem de Rede e Inteligência Coletiva.
Unidade de análise	Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)
Interessados	Pesquisadores, profissionais do Ibravin e/ou vinculados ao setor.
Expectativas	<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 Competitiva.
Técnicas de Coleta	Pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários.
Categorias de Análise para o Diagnóstico Inicial	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: Elaboração própria.

Como se observa no quadro, o contexto desta pesquisa foi o setor vitivinícola. O propósito buscado foi o desenvolvimento de um novo olhar sobre a Inteligência Competitiva, quando ela ocorre no contexto setorial, em uma rede de indivíduos e empresas, que possui uma entidade de governança e articulação. No caso em estudo, essa entidade é o Ibravin, que se constituiu como unidade de análise desta investigação e onde foi desenvolvida a maior parte da pesquisa-ação.

A expectativa, do ponto de vista científico, foi contribuir no desenvolvimento de uma abordagem coletiva da Inteligência Competitiva. Esse interesse convergiu com a expectativa setorial de utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar a coleta, análise e comunicação de informações no setor. Assim, conduziu-se a pesquisa, de modo a buscar respostas

para questão-problema do estudo e atingir o objetivo geral, de analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola.

Para dar sustentação conceitual-teórica à pesquisa, foram utilizadas a abordagem de Redes, a Inteligência Coletiva e a Inteligência Competitiva. Sobre a abordagem de Redes, a fundamentação é representada principalmente pelos estudos sobre o “modelo de redes sem escalas”, de Barabási (2002) e a abordagem “estratégia-rede”, proposta por Marcon e Moinet (2001). Na Inteligência Coletiva contribuíram, em especial, os estudos de Lévy (2000) e Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003). Sobre a Inteligência Competitiva, tema central da investigação, o foco esteve em seu processo e nas dimensões vinculadas ao seu contexto, com amparo teórico nos estudos de Calof (2001), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2007, 2013).

Além dos pesquisadores, na área de conhecimento desta investigação, os profissionais do Ibravin também foram partes interessadas e atuantes no desenvolvimento desta pesquisa, de modo que foi possível a formação de uma equipe conjunta.

3.2.2 Coleta de Dados

Segundo Coughlan e Coughlan (2002), a obtenção de dados acontece no envolvimento ativo com o cotidiano dos processos organizacionais, não apenas com a participação e observação das equipes no trabalho, dos problemas sendo resolvidos, das decisões tomadas, mas também por meio de intervenções para fazer avançar o projeto de pesquisa. Esses autores explicam ainda que a coleta pode envolver dados flexíveis (*softs*), obtidos por meio da observação, discussão e entrevistas, e dados rígidos (*hards*), coletados através de estatística operacional, informes financeiros e relatórios de marketing por exemplo.

Segundo Thiollent (2003), as principais técnicas utilizadas para a coleta de dados são a entrevista coletiva nos locais de trabalho e a entrevista individual aplicada de modo aprofundado. Mello et al. (2012) destacam que, ao lado dessas técnicas, também podem ser utilizados questionários aplicáveis em maior escala e técnicas documentais, que permitem resgatar e analisar o conteúdo de arquivos internos da organização. A todo o momento, os dados precisam ser registrados, criando-se um banco de dados da pesquisa para uso posterior nas outras fases do processo (MELLO et al., 2012).

Em relação à pesquisa aqui detalhada, a coleta inicial objetivou identificar a percepção dos atores do setor vitivinícola sobre as necessidades de informações e como elas eram

utilizadas. Para tanto, utilizou-se a participação sistemática em reuniões, desenvolvimento de pesquisa e análise documental, realização de entrevistas e aplicação de questionários.

3.2.3 Análise dos Dados e Planejamento das Ações

Mello et al. (2012) explicam que os critérios e as ferramentas de análise precisam ser discutidos e estar diretamente ligados ao propósito da pesquisa e ao âmago das intervenções. Para organizar e interpretar os dados nesta investigação, utilizou-se a técnica de mapas de associação de ideias que, segundo Vergara (2005), confere visibilidade ao processo de análise, por meio da disposição do conteúdo em colunas que correspondem às categorias temáticas definidas pelo pesquisador. Também se recorreu ao *software* NVIVO como suporte ferramental à codificação e organização dos materiais da pesquisa.

Na análise inicial deste estudo, as categorias temáticas foram: necessidades de informação, coleta, envolvimento dos colaboradores, rede de relacionamentos, fontes de informações, abrangência da Inteligência, análise, rede de especialistas, cultura de compartilhamento de informações e dificuldades ligadas à questão da informação. Essas categorias contemplam aspectos do processo e do contexto da Inteligência e são decorrentes do referencial teórico apresentado, em especial, a partir dos estudos de Calof (2001), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2013).

Como um dos objetivos da pesquisa-ação corresponde à solução de um problema prático, ao final da análise de dados, procurou-se focar na implantação de ações. Conforme os autores, a análise dos dados, o planejamento das ações e recomendações devem ser realizadas de forma colaborativa entre os pesquisadores e os integrantes da organização (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; MELLO et al., 2012).

3.2.4 Implementação das Ações

Nesta etapa da pesquisa, são implementadas ações de forma cooperada com os membros-chave da organização, com base nos dados coletados e analisados anteriormente, objetivando gerar mudanças no ambiente da pesquisa (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; MELLO et al., 2012; COSTA JUNIOR, 2012).

De acordo com Thiollent (2003), a pesquisa-ação permite que o pesquisador desempenhe um papel ativo na própria realidade dos fatos observados, por meio da implementação de ações. Ainda segundo o autor, a pesquisa-ação é uma forma de experimentação em situação real, na qual os pesquisadores intervêm conscientemente.

Para Eden e Huxham (2001), a participação do pesquisador deve ser integral, na tentativa de mudar a organização, intenção que, segundo os autores, pode ser frustrada na medida em que não ocorrer nenhuma mudança como resultado da intervenção ou a mudança não ocorrer como pretendido. Thiollent (2003) também destaca a atuação do pesquisador na implantação de ações, porém pontua que alguns autores fazem confusão quanto ao papel do pesquisador nessa etapa, conforme se identifica no trecho:

Alguns autores têm mantido uma relativa confusão acerca do papel dos participantes ao darem a impressão de que o principal ator [na implantação de ações] seria o próprio pesquisador. De acordo com a nossa compreensão do assunto, o principal ator é quem faz ou quem está efetivamente interessado na ação. O pesquisador desempenha um papel auxiliar, ou de tipo 'assessoramento', embora haja situações nas quais os pesquisadores precisam assumir maior envolvimento e responsabilidade, em particular nas situações cercadas de obstáculos políticos ou outros. (THIOLLENT, 2003, p. 70).

Para Ballantyne (2004) o pesquisador não é apenas um observador participante, mas também um ator, cujas ações são direcionadas para fazer alterações nos fenômenos reais sob investigação. Neste estudo, o pesquisador foi um dos atores da implantação da unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola. É nesse contexto que se situou a ação de intervenção do pesquisador.

Nesse sentido e visando operacionalizar a pesquisa, de junho de 2013 a outubro de 2014, a equipe da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e do Ibravin se reuniu periodicamente. Tal iniciativa visou atender a alguns pressupostos da pesquisa-ação, em especial, permitir à pesquisadora melhor compreensão do ambiente observado e proporcionar o tempo necessário para acompanhar e descrever o desdobramento do conjunto de ações.

3.2.5 Monitoramento

Coughlan e Coughlan (2002) consideram o monitoramento como uma meta-etapa, que oportuniza o aprendizado contínuo, foco da dissertação acadêmica. Ela é operacionalizada através de reuniões entre os pesquisadores e os participantes da organização, momento em

que são centralizadas todas as informações, discute-se as interpretações, e os resultados são registrados para garantir o aprendizado (MELLO et al., 2012).

Conforme Westbrook (1995), no paradigma da pesquisa-ação, a qualidade da aprendizagem está ligada à eficácia da intervenção e ao papel da gestão da empresa em desenvolvimentos colaborativos. O processo de aprendizagem, de acordo com Ballantyne (2004), é resultado da interação entre ação e reflexão.

Reflexão leva à compreensão, e compreensão compartilhada pelos participantes alimenta nova ação. Esse ciclo continua enquanto os participantes quiserem, ou até que os objetivos do projeto são cumpridos ou abandonados, ou até que esses objetivos são revisados e o processo começa novamente (BALLANTYNE, 2004, p. 325).

A fase do monitoramento é preponderante em um projeto de pesquisa-ação, pois facilita a (i) identificação de problemas e impasses que requeiram intervenção, no sentido de fazer avançar a pesquisa; (ii) permite registrar as ações e decisões que marcam o desenvolvimento do projeto; e (iii) possibilita identificar os ciclos de melhoria e aprendizagem, que conduzem à transformação da realidade.

Neste estudo, realizou-se o monitoramento, através do registro e análise das principais situações vinculadas ao projeto, a partir das dimensões propostas por Thiollent (2003): problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência. Além de contribuir para a identificação dos momentos de intervenção e desenvolvimento da pesquisa, o monitoramento foi uma peça central deste estudo. Simultânea às demais etapas, ele que permitiu acompanhar e registrar os resultados e transformações no campo da pesquisa. Por esse motivo, foi através do monitoramento que se desenvolveu a discussão dos resultados desta investigação.

3.2.6 Avaliação dos Resultados e Elaboração do Relatório

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002), a avaliação dos resultados da pesquisa-ação envolve a reflexão sobre os resultados da ação, tanto intencionais quanto não intencionais, a fim de que o próximo ciclo de planejamento e ação possa se beneficiar da experiência adquirida. Segundo esses autores, sem a avaliação, as ações podem continuar por tempo indeterminado e independente do sucesso ou fracasso, proliferando erros, ineficácia e frustração.

Mello et al. (2012) citam algumas formas de avaliação de resultados da pesquisa-ação: reuniões do pesquisador com colaboradores da empresa pesquisada; apresentações para direção e grupos interessados na pesquisa; comparações com os critérios (indicadores) definidos na fase de coleta de dados, antes e depois da intervenção do pesquisador; comparação entre projetos de pesquisa similares com e sem intervenção do pesquisador.

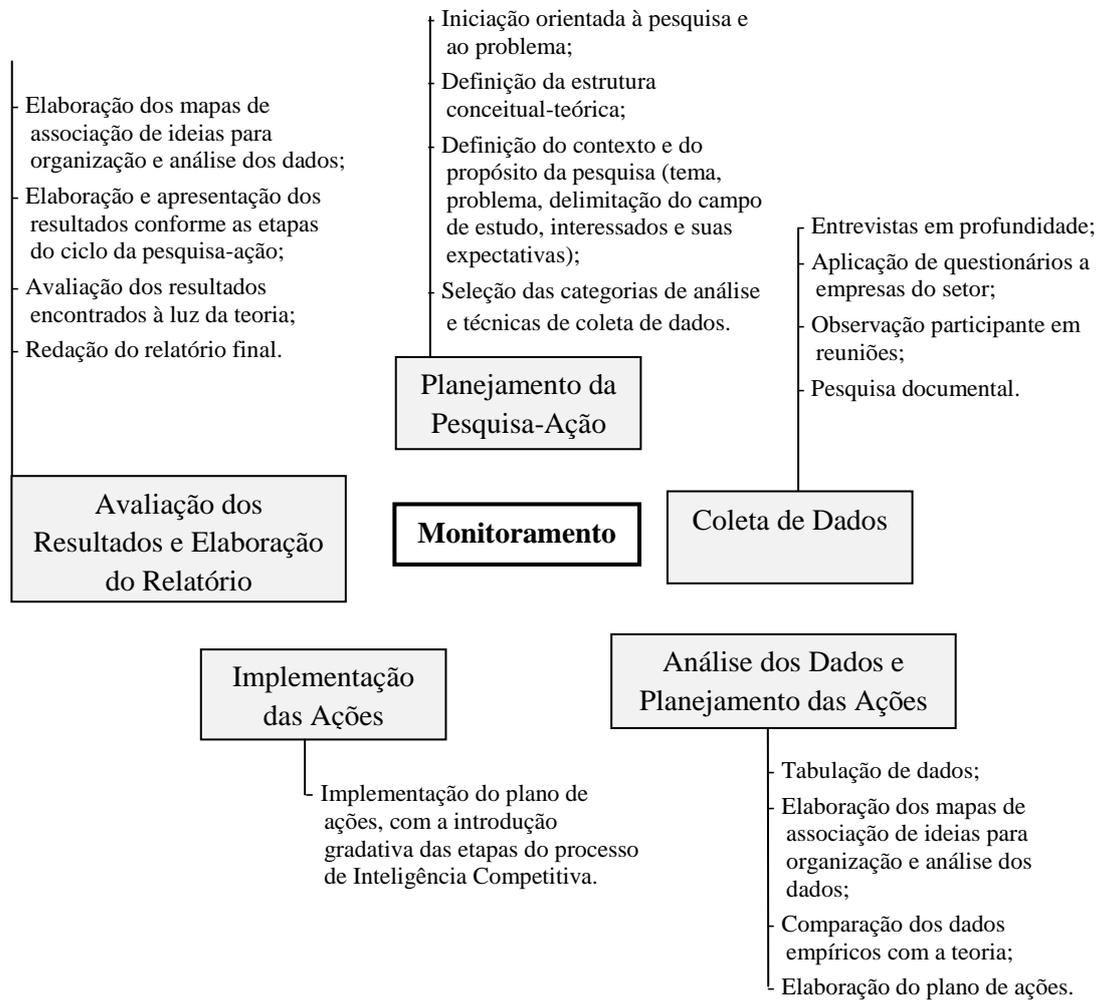
Nesta fase da pesquisa, procurou-se analisar se a implantação da unidade de Inteligência Competitiva gerou modificação na realidade do setor vitivinícola, em termos da coleta, análise e comunicação de informações. Para tanto, foram realizadas reuniões com especialistas do setor, equipe e direção do Ibravin.

Novamente foi empregada a técnica de mapas de associação de ideias nesta etapa, porém utilizando-se como categorias temáticas todas as dimensões que compõem o processo de Inteligência Competitiva, conforme estudos de Calof (2001) e Fachinelli et al. (2013), e os aspectos contextuais, elencados por Calof (2001) e Saayman et al. (2008). Portanto, foram analisadas as seguintes categorias do 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 e comunicação. Já as categorias para a análise do contexto foram: cultura de compartilhamento de informações, abrangência da Inteligência, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores e utilização de redes de contato internas e externas.

Mello et al. (2012) lembram que, concluída a análise dos dados e a avaliação dos resultados, o pesquisador deve elaborar uma narrativa do estudo realizado. A natureza cíclica da pesquisa-ação gera dificuldades para registrar os desdobramentos, o que pode ser superado através de uma redução dos dados, elaboração de um quadro resumo ou exposição de cada etapa ao longo do relatório (MELLO et al., 2012). Esta última opção foi adotada para apresentar os resultados desta investigação. O cumprimento de todas as etapas aqui descritas permitiu alcançar o objetivo geral deste estudo, de analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola.

Para que se possa ter uma visão completa dos procedimentos metodológicos adotados nesta investigação, ao se encerrar este capítulo, é apresentada a figura 4, que ilustra as fases que conduziram o desenvolvimento deste estudo, com seus respectivos procedimentos de pesquisa, conforme relatado.

Figura 4 - Fases propostas para a pesquisa-ação com respectivos procedimentos de pesquisa



FONTE: Elaboração própria.

3.3 CAMPO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste trabalho foi 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. Para melhor compreensão do ambiente de pesquisa, traz-se aqui uma breve contextualização da vitivinicultura no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul, um panorama geral da região vitivinícola da Serra Gaúcha, onde está situado o Ibravin, principal entidade de coordenação estratégica setorial.

3.3.1 Vitivinicultura no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul

A indústria vitivinícola pertence a um espectro mais amplo, chamado de *agribusiness*, conceito introduzido por Davis e Goldberg (1957). Segundo os autores, no século XVIII, a família produtora rural não só atuava nas lavouras e produção de gado, mas também criava seus próprios animais de tração, ferramentas, equipamentos, fertilizantes e outros itens de produção, para elaborar seus próprios alimentos e distribuir na comunidade a maior parte do excedente. A transformação se deu quando as atividades de apoio se desmembraram para formar segmentos especializados, mas que continuam intimamente relacionados à produção agrícola, dando origem ao termo “agribusiness” (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

No caso específico da vitivinicultura regional, ainda é comum que famílias produtoras rurais realizem todo o processo de elaboração do vinho, desde o plantio e colheita da uva até a elaboração e distribuição da bebida. Porém, desde a chegada dos imigrantes italianos à região da Serra Gaúcha, em 1875, o setor passou por transformações mais intensas. No quadro 9, apresenta-se uma síntese da evolução histórica da produção do vinho no Brasil.

Quadro 9 - Evolução histórica do vinho no Brasil

1532	As primeiras videiras (<i>Vitis vinifera</i>) são trazidas ao Brasil por Martim Afonso de Souza e plantadas no sudeste do país, mas não se adaptam às condições de clima e solo.
1551	Membro da expedição colonizadora de Martim Afonso de Souza, Brás Cubas insiste no cultivo de videiras e transfere suas plantações para o Planalto Atlântico, onde consegue elaborar o primeiro vinho brasileiro.
1626	A chegada dos jesuítas à região das Missões impulsiona a vitivinicultura no sul do Brasil, que conta com a ajuda de índios na elaboração de vinho, elemento das celebrações religiosas.
1640	É realizada a primeira degustação orientada no Brasil, relatada na 1ª Ata da Câmara de São Paulo.
1732	Imigrantes portugueses passam a povoar a zona litorânea do Rio Grande do Sul e trazem mudas das ilhas dos Açores e da Madeira, mas as plantações não ganham expressão.
1789	A corte portuguesa proíbe o cultivo de uva no país, como forma de proteger sua própria produção. A medida inibe a comercialização do vinho na colônia e restringe a atividade ao ambiente doméstico.
1808	Com a vinda da família real, não só é derrubada a proibição ao cultivo da uva, como ganham corpo os hábitos em torno do vinho, que é incorporado a refeições, reuniões sociais e festividades religiosas.
1817	O pioneirismo gaúcho na vinicultura se materializa na figura de Manoel Macedo, produtor da cidade de Rio Pardo. Em um período que se estende até 1835, ele registra a elaboração de até 45 pipas ao ano, o que lhe rende a primeira carta-patente para a produção da bebida no país.
1824	O início da colonização alemã amplia o número de imigrantes interessados em vinho. Também nessa época, o italiano João Batista Orsi se estabelece na Serra Gaúcha e inicia o cultivo de uvas europeias.
1840	Pelas mãos do inglês Thomas Messiter, são introduzidas no Rio Grande do Sul uvas <i>Vitis lambrusca</i> e <i>Vitis bourquina</i> , de origem americana.
1860	A uva Isabel, uma das variedades americanas introduzidas no Rio Grande do Sul, ganha rapidamente a simpatia dos agricultores.
1875	O grande salto na produção nacional de vinhos ocorre com a chegada dos imigrantes italianos, que trouxeram o conhecimento técnico e a cultura do consumo de sua terra natal, elevaram a qualidade da bebida e conferiram importância econômica à atividade.

Quadro 9 – Evolução histórica do vinho no Brasil (continuação)

1881	Registro mais antigo de elaboração do vinho no Vale dos Vinhedos (RS), com o apontamento de 500 mil litros produzidos na cidade de Garibaldi.
1928	Frente à concorrência desordenada, a oscilação da qualidade e o crescimento da importância da vitivinicultura, é criado o Sindicato do Vinho, iniciativa articulada por Oswaldo Aranha, então secretário estadual do governador Getúlio Vargas.
1929	O associativismo é adotado pelos agricultores. Em um período de 10 anos, 26 cooperativas são fundadas, entre elas algumas que seguem até hoje.
1951	A transferência da vinícola Georges Aubert da França para o Brasil marca o início de um novo ciclo. O interesse de empresas estrangeiras no país, que se consolidaria na década de 70, aportou novas técnicas nos vinhedos e nas cantinas, além de ampliar as áreas de cultivo da uva.
1990	A melhoria das vinícolas, que ao longo da década de 80 foi marcada pela reconversão de vinhedos, ganha impulso a partir da abertura econômica do Brasil. O acesso a diferentes estilos de vinhos e a concorrência com os importados levam os produtores a aumentar a qualidade.
2002	Com a vitivinicultura consolidada em diferentes regiões, do Sul ao Nordeste do país, cada zona produtiva investe no desenvolvimento de uma identidade própria. O pioneiro neste rumo é do Vale dos Vinhedos, que conquista a Indicação de Procedência em 2002.

FONTE: Elaboração própria, a partir de Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), 2014.

Ao longo do tempo, muitas regiões brasileiras, em diferentes estados, desenvolveram o cultivo da uva e a produção de vinhos, mas a atividade ganhou importância socioeconômica somente a partir do final do século XIX, com a chegada dos imigrantes italianos à região serrana no Rio Grande do Sul (TONIETTO, 2009). Segundo Fensterseifer (2007), as variedades de uva cultivadas pelos imigrantes eram basicamente americanas e híbridas, que se adaptaram bem às condições climáticas da Serra Gaúcha, onde se formou o principal aglomerado vitivinícola brasileiro (WILK, 2006; BERTOLINI, 2011; MACHADO, 2012; FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013).

A Serra Gaúcha se desenvolveu com base nos vinhos de mesa, em uma trajetória tecnológica baseada na produção e comercialização em larga escala, num contexto industrial em que a minimização dos custos de matéria prima, o estímulo à produtividade nos parreirais e a adulteração da genuinidade dos produtos eram o padrão dominante (WILK, 2006).

A indústria do vinho teve um período de intenso desenvolvimento com a chegada de empresas multinacionais ao Rio Grande do Sul, na década de 1970, quando houve a disseminação de variedades de uvas europeias e a introdução de novas tecnologias de vinificação (FENSTERSEIFER, 2007).

Conforme Wilk (2006), nesse período, a expansão do negócio de vinhos finos fez com que muitas vinícolas buscassem superar o desafio de terem ficado atreladas ao paradigma da produção de vinhos de mesa durante muitas décadas, deixando assim de acumular os recursos tecnológicos, vitícolas, e mesmo culturais, essenciais à produção de vinhos finos.

De acordo com Tonietto (2009), mais de uma dezena de regiões brasileiras produzem vinhos finos e/ou de mesa atualmente, e a diversidade de clima, solo, variedades de uvas, sistemas de produção, vinificação e envelhecimento possibilita a produção de vinhos com ampla diversidade de características de sabor e aroma, o que constitui um diferencial da vitivinicultura brasileira.

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, exibidas na figura 5, que ficam nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco e Bahia.

Figura 5 - Principais regiões vitivinícolas brasileiras



FONTE: Academia do Vinho (2014).

O Rio Grande do Sul (RS) é o maior 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). Além de concentrar aproximadamente 62%

da área nacional na agricultura de videiras, o RS é responsável por cerca de 90% da produção de uvas e derivados elaborados no país (DE ROSSI, 2012).

Segundo Tonietto (2009), na Serra Gaúcha, a principal área de cultivo de uvas para a elaboração de vinhos finos está localizada à margem esquerda do Rio das Antas, em uma região que envolve as cidades de Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul, Garibaldi, Farroupilha e municípios vizinhos. Flores da Cunha também apresenta grande produção vitivinícola, com maior representatividade para vinhos de mesa (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, responsável por 80,22% da área de videiras do Estado, correspondente a aproximadamente 33 mil hectares cultivados em 2012. Além da cidade homônima, fazem parte da microrregião de Caxias do Sul os seguintes municípios: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Santa Tereza e São Marcos (MELLO; MACHADO, 2013).

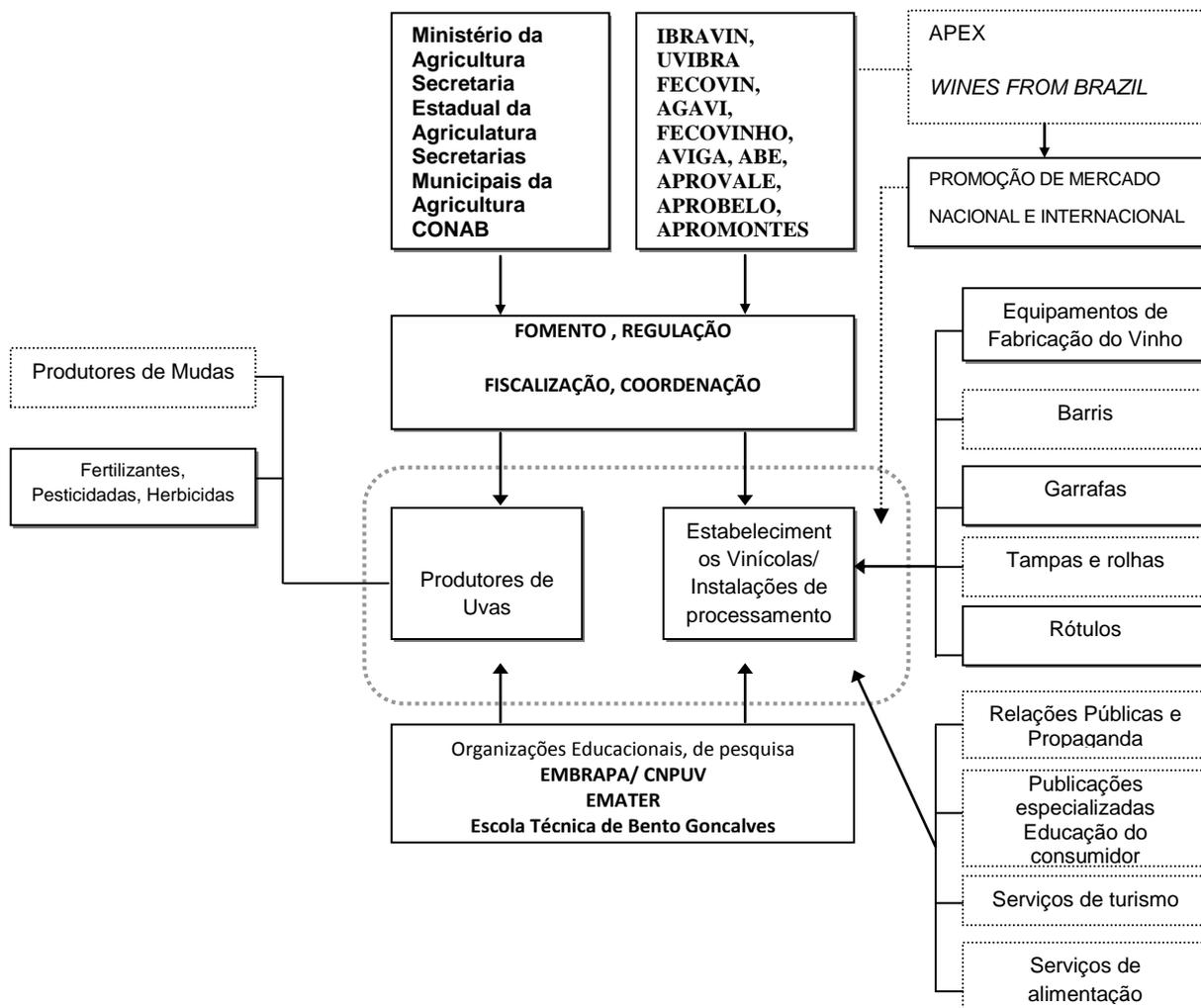
3.3.2 Região vitivinícola da Serra Gaúcha

De acordo com informações do Ibravin (2014), 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, formada pelas cidades de Flores da Cunha e Nova Pádua; e o Vale dos Vinhedos, que conquistou Denominação de Origem (DO) em 2012, para os vinhos ali elaborados.

Essas certificações contribuíram para que a Serra Gaúcha fosse conhecida nacional e internacionalmente, atraísse investimentos, tecnologia, indústrias de apoio, dentre outras entidades. Atualmente, a região reúne fornecedores de insumos e equipamentos, associações, instituições de governança, empresas dedicadas ao turismo e à alimentação, formando com essas últimas o segmento de “enogastroturismo”, economicamente importante para a região e

de rápido crescimento segundo Fensterseifer e Rastoin (2013). A figura 6 ilustra os principais elementos que compõem a estrutura vitivinícola na Serra Gaúcha.

Figura 6 - Principais elementos na estrutura vitivinícola da Serra Gaúcha



FONTE: Ibravin (2005).

De acordo com Wilk (2006), os municípios mais envolvidos com a atividade vitivinícola na Serra Gaúcha são: Bento Gonçalves, Garibaldi, Farroupilha, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Cotiporã, Veranópolis, Nova Pádua, Antônio Prado e Monte Belo.

3.3.3 Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)

Conforme Bertolini (2011), a Serra Gaúcha sedia 17 das 29 entidades que representam o setor vitivinícola nacional, nove delas situadas em Bento Gonçalves, incluindo a entidade

apontada como congregadora das demais instituições do setor de uva e do vinho, o Ibravin. Fundado em janeiro de 1998, ele é um espaço de diálogo que concilia as opiniões de agricultores, empresas do ramo, cooperativas e membros do governo, na busca do desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira (IBRAVIN, 2014).

Mantido a partir de recursos públicos, derivados de um fundo para o desenvolvimento da vitivinicultura, ao Ibravin compete a coordenação estratégica do setor como um todo, além da articulação das principais ações coletivas do setor vitivinícola (WILK, 2006; FENSTERSEIFER, 2007).

Dentre as ações coletivas coordenadas pelo Ibravin, Fensterseifer (2007) destaca a formulação, em 2005, do Plano Visão 2025, planejamento estratégico do setor para um horizonte de 20 anos, cuja elaboração envolveu todo o setor. Ainda segundo Fensterseifer (2007), a importância desse plano reside no fato de que o setor redescobriu que é capaz de coletivamente e cooperativamente formular e colocar em prática ações estratégicas para um desenvolvimento sustentado.

Outros projetos coordenados pelo Ibravin são: Promoção e divulgação; Cadastros Vinícola e Vitícola; Capacitação e formação de viticultores, vinicultores e técnicos; Estudo de Mercado Brasileiro do Vinho; Laboratório de Referência Enológica; Zoneamento Vitícola; Apoio a projetos de Pesquisa, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento da Vitivinicultura; Estudo comparativo e organização da legislação do setor vitivinícola e Exportação através do projeto *Wines of Brasil* (BERTOLINI, 2011).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de apresentar uma visão geral sobre os resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa e facilitar a organização dos dados coletados e analisados, esse capítulo está dividido em seis partes. Elas correspondem a etapas da pesquisa-ação, conforme proposta detalhada na metodologia, a partir dos estudos de Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002), Thiollent (2003) e Mello et al. (2012). Apenas a etapa do monitoramento não compõe esse capítulo, pois forma a discussão dos resultados nesta investigação.

4.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA-AÇÃO

Esta pesquisa teve iniciação orientada à pesquisa e ao problema, conforme a terceira tipologia proposta por Avison, Baskerville e Myers (2001). O ponto de partida foi a percepção do Ibravin sobre as dificuldades do setor vitivinícola em acessar, organizar e disseminar informações estratégicas para seus componentes. Esse foi o problema de ordem prática que emergiu do campo de pesquisa.

Tal como propõem Mello et al. (2011) e Coughlan e Coughlan (2002), formou-se uma equipe conjunta para a condução do projeto, composta por pesquisadores acadêmicos e representantes do setor vitivinícola. A equipe da pesquisa acadêmica foi constituída pela aluna autora deste estudo e três professores doutores da Universidade de Caxias do Sul, que desenvolvem pesquisas na área da Administração. Já o núcleo da ação, foi composto por três profissionais do Ibravin com atuação permanente: a Diretora de Promoção Comercial (que na época ficou com a atribuição de gestora do projeto junto ao Ibravin), o Diretor Técnico e a Analista Administrativa. Esta última ocupou a função de agente de Inteligência, incumbida de centralizar e dinamizar as informações, atuar, junto com os demais integrantes, na operacionalização das atividades de Inteligência Competitiva, e ser interlocutora entre as equipes, do núcleo e da pesquisa.

Nos primeiros contatos entre a equipe conjunta, foi confirmada a existência das condições prévias necessárias para o projeto de pesquisa-ação, ou seja, um problema real, relevante tanto para a pesquisa, quanto para a gestão. A partir das definições iniciais do projeto, foram desenvolvidas reuniões periódicas, entre os pesquisadores e os profissionais do núcleo da ação (Ibravin).

Cada encontro foi sistematicamente registrado, 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. As memórias de reunião permitiam o acompanhamento e análise das situações, bem como a identificação de eventuais pontos de intervenção.

Inicialmente, planejava-se implantar uma unidade de Inteligência Competitiva voltada ao mercado externo, com foco na internacionalização do setor vitivinícola. Porém, a gestora do projeto externou a expectativa de que se desenvolvesse Inteligência Competitiva para as demais áreas do ambiente de negócios setorial, compreendidas no planejamento estratégico Visão 2025, envolvendo: mercado interno, legislação, tecnologia, logística e gestão (IBRAVIN, 2005). Para dar suporte técnico e especializado nessas diferentes áreas, a gestora sugeriu envolver no projeto outros profissionais do Ibravin e de outras entidades setoriais.

Desde o planejamento e início do projeto, reiterou-se a importância de que a equipe do Ibravin constituísse um núcleo estratégico e de governança para as atividades de Inteligência Competitiva, capaz de desenvolvê-las com autonomia e independência ao final do estudo. Nesse planejamento, a equipe de pesquisa da UCS atuaria na capacitação e disseminação de conhecimentos sobre Inteligência Competitiva, orientação metodológica, bem como no suporte à implementação de ações com vistas à implantação da unidade.

A pedido da gestão do Ibravin, os pesquisadores elaboraram um projeto (apêndice A) que formalizou a iniciativa junto ao conselho deliberativo da entidade, capaz de direcionar-lhe recursos. Esse projeto levou em conta características inicialmente percebidas no setor, pelo contato direto com a equipe do Ibravin, que externava preocupações sobre a dinâmica competitiva setorial, sobre o comportamento do ambiente de negócios vitivinícola, com variáveis internas e externas, bem como algumas prioridades e objetivos estratégicos.

Para elaboração do referido projeto, também se recorreu à pesquisa e análise documental de outras iniciativas no âmbito do Ibravin, em especial, o Plano Visão 2025, o projeto de *Customer Relationship Management* (CRM); 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 formalizado foi construído segundo o processo de Inteligência Competitiva descrito no referencial teórico deste estudo. Em seu conteúdo, dentre outras questões, foi apresentada uma breve contextualização da área de Inteligência Competitiva; foram elencados benefícios potenciais da implantação de seu processo; e mencionadas algumas ameaças e oportunidades do ambiente de negócios contemporâneo, cuja identificação e análise dedica-se a Inteligência Competitiva.

Dentro do método formalizado pelo projeto, o principal recurso requerido para o desenvolvimento da unidade de Inteligência foi o envolvimento, interesse e participação das equipes, dispostas a trabalhar pelo projeto, socializar informações e compartilhar conhecimentos. Dado o caráter estratégico da Inteligência, desde o início das atividades, também foi buscado o envolvimento da alta direção em todas as fases do projeto, a fim de conferir legitimidade e importância ao trabalho.

Assim, o projeto da ação que visou desenvolver a unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola, envolveu as definições iniciais expostas no quadro 10:

Quadro 10 - Definições iniciais para o projeto de Inteligência Competitiva Setorial

Definições iniciais	
Entidade Nucleadora	Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) – núcleo da ação.
Rede de Especialistas	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.
Público-alvo da Inteligência Competitiva	Ibravin, vinícolas, produtores agrícolas, entidades associadas ao Ibravin e demais elos da cadeia produtiva vitivinícola.
Governança	Do Ibravin, com suporte técnico da rede de especialistas do setor.
Concepção e orientação metodológica	Projeto: Desenvolvimento de Inteligência Competitiva no Setor Vitivinícola – Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Caxias do Sul.
Objetivo	Instalação do processo de Inteligência Competitiva, junto ao setor vitivinícola.

FONTE: Elaboração da autora.

Ao se pensar nos produtos resultantes do processo de Inteligência Competitiva, o público-alvo principal definido foi os gestores das vinícolas. Eles são, potencialmente, 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 para a Inteligência Competitiva, também foram incluídos outros públicos-alvo, tal como as entidades setoriais e o próprio Ibravin.

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

4.2 COLETA DE DADOS

Como explicam Coughlan e Coghlan (2002), a fase da coleta na pesquisa-ação pode envolver dados flexíveis (*softs*), obtidos por meio da observação, discussão e entrevistas, e dados rígidos (*hards*), coletados através de estatística operacional e relatórios. Nesta investigação, aplicou-se como técnicas de coleta, a observação participante, pesquisa documental (arquivos disponibilizados pelo Ibravin), entrevistas e aplicação de questionários.

No que se refere à observação participante, as reuniões entre as equipes de pesquisa e do núcleo foram registradas através das memórias de reunião, que continham as informações principais de cada encontro. Após cada reunião, esse documento era elaborado pela autora e enviado por e-mail aos participantes, bem como armazenado em um ambiente compartilhado com os demais integrantes do projeto.

As reuniões iniciaram em 03 de junho de 2013. Foram realizados 20 encontros de trabalho para mapeamento dos fluxos informacionais, definição de focos, coleta, análise e organização da comunicação, além da participação e observação direta em eventos do setor. Para a coleta de dados de campo, 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 pelos pesquisadores UCS e originado a partir das reuniões de Inteligência.

O referido projeto foi realizado de julho de 2013 a maio de 2014 e coletou dados qualitativos e quantitativos do setor. Seus objetivos foram: (a) descrever as características

gerais, operacionais, financeiras e de mercado das empresas vinícolas do Rio Grande do Sul, registradas no Cadastro Vinícola; (b) atualizar o banco de dados de vinícolas, com o levantamento dos contatos de responsáveis nas empresas; (c) analisar o perfil e percepções dos administradores das empresas do setor; (d) identificar e analisar as necessidades para melhoria do desempenho das vinícolas; (e) avaliar os produtos e serviços oferecidos pelo Ibravin, em termos do conhecimento e grau de satisfação das empresas; (f) propor novos serviços para o portfólio de produtos 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 temática da Inteligência Competitiva Setorial, 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? A partir desses questionamentos, foram estabelecidas previamente as seguintes categoriais temáticas para a análise de dados: necessidades de informação, coleta e dificuldades ligadas à questão da informação. No entanto, com o decorrer da análise das entrevistas, foi identificado conteúdo pertinente também às outras categoriais temáticas do diagnóstico inicial, mencionadas a seguir.

Ainda em conjunto com o projeto Censo e de forma complementar às entrevistas, coletou-se dados com a aplicação de questionário às empresas do setor produtivo vitivinícola (cooperativas, cantinas e vinícolas). A coleta 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), conforme se visualiza no quadro 11, que originou as seguintes categoriais temáticas para análise: coleta, envolvimento dos colaboradores, rede de relacionamentos, fontes de informações, abrangência da Inteligência, análise, rede de especialistas e compartilhamento das informações.

Quadro 11 - Coleta inicial do projeto de Inteligência Competitiva Setorial

Questão	Categorias Temáticas	Fonte
a) Nossa empresa treina/prepara os nossos funcionários sobre quais informações eles deverão procurar em eventos, convenções e feiras.	coleta e envolvimento dos colaboradores	CALOF (2001).
b) Em nossa empresa, buscamos informação estratégica através uma rede de relacionamentos/contatos que construímos para esse fim.	rede de relacionamentos	FACHINELLI et al. (2013).
c) Fontes secundárias de informação (por exemplo, internet, publicações, materiais de feiras) são a nossa principal fonte de informação.	fontes de informações	CALOF (2001).
d) 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.	abrangência da Inteligência	CALOF (2001).
e) Em nossa empresa, as informações que obtemos passam pela análise de pessoas especialistas no assunto, antes de serem utilizadas no processo decisório.	análise e rede de especialistas	FACHINELLI et al. (2013).
f) A nossa cultura organizacional estimula o compartilhamento de informações.	compartilhamento das informações	SAAYMAN et al. (2008)

FONTE: Elaboração própria, a partir de Calof (2001), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2013).

Essas questões foram respondidas através de escala Likert (0-10), de “discordo totalmente” (0) até “concordo totalmente” (10). A aplicação dos questionários, aliada à observação participante e às entrevistas realizadas, contribuiu para identificar a percepção dos atores setoriais sobre as necessidades de informação e sobre seu estado atual de uso, cujas análises são apresentadas a seguir.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para organizar e analisar os dados nesta investigação, empregou-se 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*), produzido pela QSR International.

A partir do referencial teórico e do propósito de diagnosticar a situação atual do setor quanto à questão informacional, foram definidas previamente as categorias temáticas mencionadas no tópico anterior e que compreendem: necessidades de informação, coleta, envolvimento dos colaboradores, rede de relacionamentos, fontes de informações, abrangência da Inteligência, análise, rede de especialistas, cultura de compartilhamento de informações e dificuldades ligadas à questão da informação.

Nessa fase da pesquisa, foram analisadas as memórias de reuniões produzidas a partir da observação participante, as entrevistas semiestruturadas e os resultados dos questionários aplicados às empresas do setor. Na sequência, são expostas as análises decorrentes dessas três técnicas, seguidas de uma análise final.

4.3.1 Análise das Memórias de Reunião

Neste tópico, tem-se indicações quanto à problemática das informações no setor vitivinícola, obtidas a partir da interação com os profissionais do Ibravin, especialmente aqueles que formam a equipe do núcleo de ação no projeto de Inteligência Competitiva.

De acordo com os relatos, desde 2009, o Ibravin desenvolve projetos, no sentido de estruturar a Inteligência Competitiva no setor vitivinícola. Porém, conforme relatos e análises documentais, essas iniciativas anteriores não tiveram continuidade, mesmo com projetos firmados e que previam o envolvimento de entidades e profissionais do setor.

No início deste projeto, percebeu-se que os profissionais do Ibravin reconhecem a importância de melhorar e dinamizar a questão das informações no setor vitivinícola. Eles relataram situações, nas quais eram convidados a falar sobre temas pertinentes ao setor, mas dos quais não estavam inteirados. Também mencionavam problemas e penalidades sofridas por algumas vinícolas pela falta de informações.

A indicação de quais seriam as necessidades prioritárias de informação do setor foi uma tarefa amplamente discutida. Os debates sobre necessidades de informação traziam à tona aspectos vinculados à Inteligência Competitiva e ao no monitoramento do ambiente de negócios, como, por exemplo, observar as transformações do setor pelas questões de plantio, pela segmentação dos produtos, pela evolução da comercialização e dos preços. Por outro lado, os profissionais do Ibravin também elencavam necessidades de informações básicas, tal como dados cadastrais das vinícolas associadas (endereço, telefone, pessoa responsável, porte da empresa, número de empregados, etc.). A oportunidade de realização do projeto Censo surgiu nos encontros de Inteligência, a partir da constatação dessa carência de informações básicas.

A fim de concentrar os esforços e, assim, iniciar o primeiro ciclo de Inteligência Competitiva, foi proposto que os profissionais do Ibravin indicassem, em linhas gerais, quais

as áreas prioritárias dentro das cinco definidas em consonância com o Plano Visão 2025. A equipe do núcleo definiu que as mais importantes para o setor eram “mercado” e “legislação”.

Para o diagnóstico inicial da problemática das informações setoriais, procurou-se compreender também que tipo de informações o Ibravin já estava acostumado a coletar e divulgar ao setor vitivinícola. Observou-se que as comunicações acontecem de duas formas principais. A primeira ocorre diretamente entre os profissionais do Ibravin, em especial àqueles vinculados ao setor de “Estatísticas”, que fornecem dados brutos sobre produção, comercialização, importação e exportação dos produtos vitivinícolas.

Essa comunicação era feita sem uma periodicidade estabelecida, geralmente ocorrendo mediante demanda das vinícolas, entidades setoriais, órgãos governamentais, imprensa, instituições de ensino e pesquisa. As fontes utilizadas para essas estatísticas são: (i) Cadastro Vinícola (também chamado de Sisdeclara), que é um sistema desenvolvido pelo Ibravin, em parceria com o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio do Rio Grande do Sul (SEAPA-RS), no qual as vinícolas gaúchas informam todas as movimentações, em volume, relativas a uvas, insumos e produtos vitivinícolas adquiridos e comercializados; (ii) Cadastro Vitícola, sistema desenvolvido em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no qual os viticultores gaúchos declaram as áreas cultivadas, a quantidade da safra por variedade e a uva destinada ao consumo *in natura*; (iii) AliceWeb, sistema de análise das informações do comércio exterior brasileiro, da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) – Governo Federal.

A segunda forma de comunicação adotada pelo Ibravin se dá através da contratação de assessoria de imprensa e de profissionais especializados em mídias digitais. Eles elaboram informativos, *releases*, relatórios setoriais, *newsletters*, infográficos e conteúdos digitais. Estes últimos se destinam a abastecer e atualizar os sites do Ibravin e do projeto *Wines of Brasil*, bem como seus perfis nas redes sociais. De acordo com o conteúdo e objetivo, essas comunicações produzidas por profissionais de imprensa são direcionadas, em formato impresso ou digital, ao setor vitivinícola, entidades parceiras do Ibravin, órgãos de governo, imprensa e público em geral.

A interação com a equipe do núcleo permitiu observar que o Ibravin é frequentemente demandado a fornecer informações a diferentes públicos. Sua equipe procura consolidar e informar anualmente ao setor o desempenho comercial, produtivo e das safras. Porém, não há

periodicidade definida para a comunicação de informações. De um modo geral, o conteúdo divulgado é essencialmente informativo. Praticamente não há análises, interpretações, previsões ou tendências. Trata-se de dados brutos e genéricos do setor, em especial dos produtores rurais e empresas vitivinícolas do Rio Grande do Sul, declarados aos Cadastros Vitícola e Vinícola, respectivamente.

Embora a legislação que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização dos produtos vitivinícolas tenha abrangência nacional (Lei nº 7.678, de 8 de Novembro de 1988, regulamentada pelo Decreto nº 8.198, de 20 de Fevereiro de 2014), conforme os profissionais do setor, apenas o estado do Rio Grande do Sul sistematizou seus registros de declarações. Não dispor de informações oficiais sobre a produção e comercialização dos demais estados brasileiros é uma das dificuldades salientadas pelos gestores das vinícolas entrevistados, como se observa a seguir.

4.3.2 Análise da fase qualitativa do Censo

Conforme mencionado, 13 entrevistados abordaram a questão das informações no setor vitivinícola. Para analisar o conteúdo das entrevistas, foram utilizadas categorias pré-definidas e mencionadas no início da seção. Durante o processo de categorização e análise do material, identificou-se a necessidade de criar mais duas categorias, uso das informações e credibilidade, esta última para especificar um tipo particular de dificuldade relatada por entrevistados. Na análise de dados, optou-se por observar cada uma das categorias onde houve codificação de trechos das entrevistas, o que possibilitou tecer algumas considerações.

No que se refere às necessidades de informações, de acordo com nove dentre os treze entrevistados, o interesse maior é por informações mercadológicas. Dentro delas, destacaram-se questões pertinentes ao consumo (mapeamento do mercado consumidor, tendências de consumo, volume absorvido, principais produtos consumidos, preços pagos, perfil e comportamento do consumidor, etc.). O entrevistado 1 relacionou algumas questões de seu interesse:

Gostaria de ter mais informação sobre o consumo por cidade, preço médio que o pessoal está pagando, que tipo de classe que está tomando vinho, onde estão comprando o vinho, qual o consumo dos restaurantes, se prejudicou o consumo fora de casa por conta da lei seca. (Entrevistado 1).

Informações vinculadas ao mercado internacional foram mencionadas por quatro entrevistados e informações sobre legislação, por três. O entrevistado 2 comentou:

Eu estou buscando todas as informações sobre internacionalização. A informação que mais dificulta seria sobre as leis que nos inibe, sobre meio ambiente também. (Entrevistado 2).

Apenas dois entrevistados se mostraram satisfeitos com as informações atuais do setor e dois comentaram sobre o excesso de informações disponíveis na internet. Foi o caso do entrevistado 3, que afirmou:

Eu acho que, com a informática como está e a internet e tal, existe muita informação, até demais que nem se consegue acompanhar o que está lá. Por isso que eu falo que tem que ter informações objetivas, precisas e funcionais. O desafio é encontrar tanta informação dentro do que se busca. Não sinto nenhuma necessidade além do que está. Acho que está bem. Eu acho que tem que ser informações objetivas, precisas e que auxiliem na decisão e só. Nada mais. (Entrevistado 3).

A partir das entrevistas, não se identificou atividade sistemática de coleta de informações exercida pelas vinícolas, à exceção de uma delas, na qual o entrevistado mencionou a existência de pessoal interno, dedicado a pesquisar e acompanhar informações na internet. Outros três entrevistados comentaram sobre a obtenção eventual de informações por outros canais, tal como a equipe que viaja e participa de feiras, reuniões e relatórios de representantes comerciais ou por meio de conversas informais.

Ao analisar fontes de informações mencionadas pelos entrevistados ou de quem eles esperam obter dados setoriais, verificou-se que o Ibravin foi o mais citado (por sete gestores). O entrevistado 4 mencionou:

Com relação aos dados do setor a gente consegue com o Ibravin. O Ibravin nos fornece todos os dados do setor. (Entrevistado 4).

A segunda entidade mais citada foi a Uvibra, referida por dois entrevistados. Outras fontes de informação foram mencionadas, tais como: Ministério da Agricultura, Embrapa, Agavi, importadores, consumidores, assessoria tributária contratada, institutos, governos de outros países e as próprias vinícolas.

Dois trechos das entrevistas estão relacionados à questão do compartilhamento de informações. Um deles descreve a restrição de informações sobre o Cadastro Vinícola, desenvolvido pela SEAPA-RS/MAPA em parceria com o Ibravin. O outro trecho menciona o compartilhamento de informações setoriais, antes restritas à Uvibra, e que agora são acessadas e divulgadas pelo Ibravin ao setor. A falta de credibilidade nas informações é mencionada por dois entrevistados, um deles ao se referir sobre os dados da safra (volume de uvas produzidas)

e sobre o cômputo do estoque de produtos nas vinícolas, enquanto que o outro entrevistado expressou dúvida quanto às informações declaradas pelas próprias vinícolas.

Outras dificuldades ligadas à questão da informação e que foram identificadas nas entrevistas dizem respeito à falta de informações; informações muito genéricas/superficiais; falta de periodicidade e agilidade no fornecimento de informações; informações que não se convertem em estratégias e ações setoriais; alto custo para as empresas buscarem informações aprofundadas sobre o mercado, encomendar e comprar pesquisas de mercado; pouco conhecimento sobre o mercado internacional; carência de informações sobre produção e venda nos demais estados brasileiros (metade dos entrevistados destacou a importância do Ibravin se tornar “realmente nacional”); e dificuldade no acesso e obtenção de informações junto a institutos e governos internacionais.

Por fim, alguns gestores mencionaram o uso das informações que recebem, tal como: saber sobre as vendas e se comparar à concorrência, tal como o entrevistado 1, que relatou:

Nós utilizamos para saber das nossas vendas e comparar. (Entrevistado 1).

Outros usos mencionados são: se posicionar melhor no mercado; evitar problemas e multas (menção a informações tributárias, neste caso) e tornar a gestão mais assertiva. Este último fator é referido pelo entrevistado 5:

É muito difícil dirigir sem ter informação, porque quanto menos informação você tem, mais intuitiva fica a gestão. (Entrevistado 5).

Os procedimentos de análise permitiram verificar que alguns trechos trouxeram à tona um dos principais objetivos da Inteligência Competitiva, que é a possibilidade de identificar, a partir do monitoramento sistemático, mudanças no ambiente de negócios, visualizar tendências e fazer previsões. Na opinião do entrevistado 6, é preciso:

Observar de forma sistemática, começar a ver se tem padrão, começar a fazer pesquisa para saber se está caindo (vendas). Mas só vai saber se está caindo se houver dados consolidados, se houver monitoramento. Daí isso vai me dar informações para ações, alguma coletivas. (Entrevistado 6).

Percebeu-se que interessa aos gestores, por exemplo, saber sobre tendências de consumo e dispor de informações tributárias com antecipação. O entrevistado 7 afirmou:

[...] tendências internas do movimento do setor de vinhos, de bebidas, esse tipo de informação seria muito importante para a nossa empresa. (Entrevistado 7).

Ao final desta análise, destaca-se que alguns entrevistados indicaram que o Ibravin deveria prover informações que beneficiassem todas as empresas e as que são mais onerosas de obter. O entrevistado 8 sugeriu, inclusive, a forma com que essas informações poderiam ser comunicadas ao setor, mencionando:

De repente, um banco de dados dentro do site do Ibravin, disponibilizando todas essas informações, não espalhando elas, mas quem tem interesse tenha um lugar onde pesquisar. (Entrevistado 8).

4.3.3 Análise da fase quantitativa do Censo

A fase quantitativa do Censo teve início em novembro de 2013, após a aprovação do instrumento de pesquisa (anexo A) pelo Ibravin e realização de pré-teste. Concluída em maio de 2014, a aplicação de questionários obteve resposta de 346 empresas, equivalente a 79% das vinícolas gaúchas, nos casos válidos. Não foram considerados válidos os casos de empresas inativas, mas que constavam no cadastro do Ibravin (149 ocorrências); aquelas que não aceitaram participar (60 ocorrências); e empresas com as quais não se conseguiu estabelecer contato telefônico, após reiteradas tentativas (47 ocorrências).

A fase quantitativa do Censo objetivou a descrição e análise do perfil da indústria vinícola do Rio Grande do Sul. Seus resultados contemplaram informações referentes às áreas da produção, comercial (mercado interno e exportação), enoturismo, gestão de pessoas, administrativa, financeira e gestão. Em seus resultados, também há percepções dos respondentes sobre o setor vitivinícola e sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Ibravin, em termos do conhecimento, utilização e grau de satisfação das vinícolas.

Para a análise quantitativa dos dados, as respostas foram organizadas de acordo com três regiões geográficas, considerando a topografia e o tipo de produção vitivinícola. A primeira, chamada de “Serra 1”, compreende as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi, Farroupilha, Coronel Pilar, Pinto Bandeira, Monte Belo do Sul e Santa Tereza. A segunda, “Serra 2”, abrange os municípios de Flores da Cunha, Caxias do Sul, Nova Pádua, São Marcos, Gramado, Canela e Nova Petrópolis. Já a terceira, “Serra 3”, engloba as cidades de Antônio Prado, Cotiporã, Veranópolis, Campestre da Serra, Guaporé, Nova Roma do Sul, Vila Flores, Casca, Dois Lajeados, Fagundes Varela, Ipê, Monte Alegre dos Campos, Nova Araça, São Valentim do Sul e Vacaria. Uma quarta divisão, chamada “Outros”, foi criada para agrupar 45 vinícolas, pertencentes a 32 cidades dispersas em diferentes regiões.

Seguindo a mesma nomenclatura adotada pelo projeto Censo, nesta análise, decidiu-se por chamar a Serra 1 de “região de Bento Gonçalves”, a Serra 2 de “região de Flores da Cunha”, e a Serra 3 de “região de Antônio Prado”. Destaca-se que este estudo não objetiva analisar os resultados obtidos nas diversas áreas do projeto Censo. As questões aqui

pertinentes são aquelas associadas à problemática da informação no contexto setorial. Em especial, perguntas relativas à Inteligência Competitiva conforme a revisão da literatura desta investigação. Tais questões envolveram os seguintes aspectos: coleta e envolvimento dos colaboradores, fontes de informações, abrangência da Inteligência (CALOF, 2001), compartilhamento de informações (SAAYMAN et al., 2008), rede de relacionamentos e rede de especialistas (FACHINELLI et al., 2013).

A partir de escala Likert de 10 pontos, em que 0 é “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”, observou-se que, no geral, todas as questões tiveram resultados intermediários. A média de concordância às questões sobre Inteligência Competitiva variou entre 4,89 e 5,99. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

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: Elaboração própria, a partir dos resultados do projeto Censo.

A questão que apresentou maior média de concordância diz respeito à abrangência da Inteligência, com 5,99. Nela, questionou-se se as empresas estavam preocupadas em entender os planos e intenções não só dos principais concorrentes, mas também dos parceiros, tais como fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores.

A segunda questão com maior média de concordância visava verificar a existência de cultura organizacional que estimulasse o compartilhamento de informações. Nela, também se obteve concordância parcial, com média de 5,88. Nessa questão sobre cultura de compartilhamento de informações, a maior média de concordância ocorreu na região de Antônio Prado, com 6,59. Para todas as demais perguntas pertinentes à Inteligência

Competitiva, a região de Bento Gonçalves foi a que registrou maior média de concordância, assim como o grupo de empresas que possuem mais de 10 funcionários e margem líquida superior a 5%.

Outras questões levantadas pelo Censo também trouxeram resultados interessantes no contexto desta pesquisa. Uma delas procurou saber se as vinícolas participavam de alguma associação ou entidade setorial, e qual(is) seria(m) ela(s). Das 178 vinícolas que responderam “sim” a essa questão, 69 (38,8%) mencionaram participar do Ibravin, que foi a entidade com maior número de respostas. Na sequência, vieram as seguintes entidades, com respectivos percentuais de vinícolas que se afirmaram participantes: Sindivinho (21,9%); Agavi (18%); ABE (11,2%); e Uvibra (9,6%).

Quando solicitadas a mencionar as três entidades ligadas ao setor que a vinícola mais levava em consideração, que considerava como uma referência, novamente o Ibravin foi a entidade mais citada. Das 224 vinícolas que responderam à questão, 128 (57,1%) indicaram o Ibravin, seguido respectivamente por: Agavi (20,5%); ABE (17,4%); e Embrapa (16,5%). Esses resultados reforçam o papel do Ibravin como a instituição de maior representatividade junto ao setor e que possui maior conexão com as vinícolas.

A pesquisa também identificou o nível de satisfação das empresas com os serviços prestados pelo Ibravin. Referente aos serviços de comunicação e informações, os resultados mostram que, no geral, a satisfação é mediana (5,88), com destaque para o site do Ibravin, que obteve avaliação superior (6,46), assim como a linguagem utilizada nas informações prestadas (6,10). Em todos os quesitos avaliados, os maiores níveis de satisfação foram de vinícolas com mais de 10 funcionários e margem líquida superior a 5%.

Sobre quais os serviços do Ibravin haviam sido utilizados nos últimos 12 meses e qual o respectivo grau de satisfação, foi possível identificar que os serviços de informação foram os mais utilizados, com 37% dos casos. Sob essa classificação estiveram os informativos *online*, impressos e assessoria de imprensa e digital. Os maiores níveis de satisfação novamente foram registrados na região de Bento Gonçalves, em empresas com mais de 10 funcionários e margem líquida superior a 5%. Outro serviço avaliado nessa questão foi o fornecimento de estatísticas (prestadas pela equipe interna do Ibravin), que obteve o maior grau de satisfação entre os 23 analisados, com média de 6,75. Para as empresas com margem líquida superior a 5%, a satisfação média foi 7,15.

Questionados sobre a existência ou não de parceria com outras empresas vinícolas, 46,2% dos respondentes afirmaram possuir algum tipo de parceria. Considerando-se as empresas com mais de 10 funcionários, 83,7% delas confirmaram a existência de parceria, já para as empresas com menor número de colaboradores, esse percentual foi de 40,1%. Em relação à margem líquida, das empresas com mais de 5% de margem, 58,4% afirmam ter parcerias, enquanto que esse percentual é de 34,9% entre que possuem margem líquida inferior. A região de Bento Gonçalves foi onde o maior percentual de vinícolas afirmou manter parcerias com outras empresas do setor (66,3%). O menor índice foi registrado na região de Flores da Cunha, onde apenas 36,8% das empresas responderam que mantêm parcerias.

Em uma questão de múltipla escolha, indagou-se as formas de parceria firmadas. As cinco opções mais selecionadas, com seus respectivos percentuais, foram parcerias para: terceirização de processos de elaboração (64,6%); trocas de ideias, experiências e informações (59,5%); participação de feiras e eventos (28,5%); compra de matéria prima (27,2%); e compartilhamento de equipamentos (27,2%).

Ainda, questionou-se os motivos das vinícolas para não buscarem formas de cooperação, pergunta essa também de múltipla escolha. Os cinco motivos com maior percentual de respostas foram: preferimos trabalhar de forma independente (57,4%); falta de conhecimento (21,6%); falta de confiança nos parceiros (14,2%); tenho que me preocupar mais com o meu negócio (11,9%); e tenho muitas atividades (9,7%).

Quase metade das vinícolas afirmou não possuir sistema informatizado e apenas 15% possuem ERP (*Enterprise Resource Planning*). As principais dificuldades mencionadas na área comercial foram respectivamente: o poder de barganha das grandes redes de varejo, compradoras de produtos vitivinícolas; a concorrência de grandes empresas; a concorrência dos produtos importados; custos não competitivos; falta de investimentos em comunicação; e a informalidade em que atuam alguns competidores. Na área administrativo-financeira, houve destaque apenas para uma dificuldade, a questão tributária.

4.3.4 Análise Geral

Tendo em vista que o principal objetivo desta análise foi identificar a percepção dos atores setoriais sobre as necessidades de informação e seu estado atual de uso, algumas

considerações podem ser feitas. A partir das entrevistas, verificou-se que os entrevistados reconhecem a importância e utilidade de informações para se comparar à concorrência, melhor se posicionar no mercado, evitar transtornos e qualificar a gestão.

Embora os resultados das questões da Inteligência Competitiva do Censo tenham ficado na faixa intermediária (nem concordo, nem discordo), pode-se identificar um padrão. Os maiores níveis de concordância quanto a práticas de coleta, análise e comunicação de informações provêm de empresas com margem líquida superior a 5%, daquelas com mais de 10 funcionários e, ainda, da região de Bento Gonçalves, cujo município homônimo possui a maior área de videiras do Estado do RS (15,08%). (EMBRAPA, 2014).

No que diz respeito às necessidades de informação mencionadas pelos entrevistados, em sua maioria, são concernentes ao mercado, com destaque para questões sobre consumo. Também foi citado o interesse por informações sobre mercados internacionais e legislação.

Antes mesmo da realização e análise das entrevistas, a equipe do Ibravin já havia manifestado sua percepção de que os focos mercado interno e internacional e legislação, (especialmente a tributária) eram as principais necessidades de informação do setor. Percebe-se, portanto, que a equipe do núcleo tem uma concepção adequada quanto às temáticas prioritárias para as empresas vitivinícolas.

Pelo questionário aplicado, verifica-se que também há interesse das empresas na obtenção de informações sobre diferentes atores de seu ambiente de negócios. Obteve-se a maior média de concordância (5,99) quando se questionou às vinícolas se elas estavam preocupadas em entender os planos e intenções não só dos principais concorrentes, mas também dos parceiros, tais como fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores.

No que se refere à coleta de informações, a partir das entrevistas, percebeu-se que, no geral, as empresas não mantêm atividades sistemáticas para esse fim. Tal aspecto foi confirmado pelos questionários aplicados às vinícolas, uma vez que a questão sobre treinar ou preparar os funcionários para a coleta de informações foi a que obteve menor média (4,89), já em nível de discordância.

Através das entrevistas realizadas, salvo uma exceção, não há evidências de atividades de coleta contínua ou sistemática de informações nas vinícolas. Os entrevistados relatam, contudo, que obtém dados mercadológicos a partir de suas equipes de venda, representantes comerciais, participação em feiras e em conversas informais.

Há, portanto, trocas de informações no ambiente interno e externo das empresas, aspecto confirmado por duas perguntas do questionário. Uma delas dizia respeito à existência de cultura organizacional que estimulasse o compartilhamento de informações, e que obteve a segunda maior média de concordância. A outra se refere ao tipo de parceria firmada pelas empresas, e seus resultados apontam, na segunda posição, as parcerias para trocas de ideias, experiências e informações.

A pesquisa quantitativa também revelou que o Ibravin é a entidade setorial que possui o maior número de vinícolas participantes e que é a instituição mais levada em consideração ou tida como referência pelas empresas. Esse aspecto corrobora com as entrevistas analisadas, pois a maioria dos entrevistados mencionou o nome do Ibravin no que se refere a fontes de informações setoriais ou de quem eles esperam obter dados. Há inclusive a expectativa de que o instituto provenha informações que beneficiem as vinícolas no geral, tal como pesquisas de mercado que, por serem contratadas, são demasiadamente onerosas conforme os entrevistados. Eles ainda apontaram a necessidade de que o Ibravin exerça efetivamente uma atuação nacional, obtenha informações quanto à produção e venda das vinícolas dos outros estados brasileiros produtores, a fim de dimensionar adequadamente a vitivinicultura no país.

Além da expectativa em relação ao Ibravin ampliar a divulgação de dados setoriais, verificou-se que realmente as empresas vitivinícolas acessam as informações que são por ele prestadas diretamente ou com a mediação de sua assessoria de imprensa e de mídias digitais. Dentre os serviços prestados pela entidade, os de informação foram os mais utilizados no último ano pelas empresas, tanto em formato *online* quanto impresso. O site do Ibravin e a linguagem utilizada nas informações foram os aspectos com maior nível de satisfação. Individualmente, entre todos os serviços analisados, o fornecimento de estatísticas foi o melhor avaliado pelos respondentes. Embora pertencente a outra categoria dentro do questionário, as estatísticas também formam parte das informações prestadas pelo instituto.

Os resultados dos questionários evidenciaram, de um modo geral, que as empresas que mais utilizam informações e melhor avaliam esses serviços estão situadas na região de Bento Gonçalves, possuem mais de 10 funcionários e margem líquida superior a 5%. Em relação ao fornecimento de estatísticas, a análise também identificou satisfação superior entre as empresas com maior número de colaboradores e maior margem líquida. Isso pode evidenciar que as informações e estatísticas setoriais prestadas pelo Ibravin estão sendo acompanhadas e utilizadas, com maior intensidade, por esse perfil de empresas, de maior porte e rentabilidade.

No que se refere às dificuldades vinculadas às informações setoriais, um dos entrevistados apontou problemas de credibilidade em relação aos dados fornecidos pelo Ibravin. A análise desse relato permitiu observar que a questão está atrelada ao compartilhamento (ou falta dele) de informações e competências técnicas para coletar, computar, analisar e divulgar alguns dados. O entrevistado criticou as informações fornecidas pelo instituto sobre a safra de uva. Dado os conhecimentos técnicos sobre cultivo, exigíveis à sua análise, tradicionalmente essa é uma informação de responsabilidade da Embrapa e da ABE, com comunicação pela Uvibra. A transferência ou compartilhamento com o Ibravin, para tratar e divulgar informações dessa ordem, gerou críticas quanto à exatidão e fidedignidade das informações.

Tal aspecto é reconhecido pela equipe do núcleo, que espontaneamente também o havia mencionado em reuniões. Como solução, o instituto pretende ampliar os trabalhos conjuntos com os demais órgãos setoriais e com especialistas técnicos, a fim de aprimorar a coleta e análise das informações. Essa foi uma das reflexões que emergiram durante os encontros entre a equipe conjunta de profissionais e pesquisadores, no sentido de planejar e implementar ações que contribuíssem para a implantação da unidade de Inteligência Competitiva. Outras iniciativas planejadas e implementadas são descritas a seguir.

4.4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Considerando o diagnóstico inicial sobre as necessidades de informações e seu estado atual de uso no setor vitivinícola, 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 Competitiva, 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 desenvolvimento dessas etapas não seguiu uma sequencialidade rígida, já que o processo de Inteligência Competitiva geralmente não é sequencial (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009) e também porque a metodologia da pesquisa-ação, diferentemente de outros

métodos, requer flexibilidade, em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo, formado por pesquisadores e representantes da situação-problema (THIOLLENT, 2003).

O planejamento das ações também procurou considerar as dimensões 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. Algumas ideias iniciais tiveram de ser adaptadas à disponibilidade de recursos. Um exemplo é o desenvolvimento da ferramenta de TI para armazenar e processar os dados do projeto de Inteligência Competitiva. Diante das dificuldades de recursos humanos e financeiros para tal desenvolvimento, uma solução alternativa foi buscada, com o uso de programas como Word e Excel.

Outras ações tiveram de ser reprogramadas devido à própria disponibilidade das informações setoriais ou para agregar valor ao produto da Inteligência Competitiva. É o caso da primeira publicação da unidade, inicialmente planejada para 2013. Optou-se por seu adiamento para 2014, diante da possibilidade de incluir, na referida publicação, os dados consolidados de comercialização e produção anual do setor, bem como para sofisticar as análises de Inteligência Competitiva com técnicas estatísticas.

Adequações no planejamento foram necessárias diante de dificuldades da equipe do núcleo na execução de algumas tarefas. Então, foram realizadas intervenções de mobilização; fornecimento de suporte para a realização das atividades; contatos de acompanhamento e controle; desenvolvimento de ações; fornecimento de cronograma das atividades, adaptado às mudanças e circunstâncias apresentadas no núcleo. Através do monitoramento contínuo, intervenções e ajustes no planejamento, obteve-se concretização de ações em todas as etapas do processo de Inteligência Competitiva, conforme exposto na próxima seção.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Nesta etapa da pesquisa, é implementado o plano de ação de forma cooperada com os membros-chave da organização, momento em que são colocadas em prática as ferramentas do projeto, com base nos dados coletados e analisados, objetivando gerar mudanças no ambiente da pesquisa (COUGHLAN; COGHLAN, 2002; MELLO et al., 2012; COSTA JUNIOR, 2012).

Como mencionado, tais ações fizeram parte do processo de Inteligência Competitiva adotado nesta pesquisa, com base nos estudos de Calof (2001) e Fachinelli et al. (2013). Desde os primeiros encontros entre a equipe da Universidade de Caxias do Sul e do Ibravin, foram realizadas ações vinculadas às etapas do referido processo.

Após um ano e quatro meses de atividades conjuntas e intervenções no campo da pesquisa, observa-se que houve o desenvolvimento de ações em todas as etapas do processo de Inteligência Competitiva. Elas foram introduzidas, retomadas ou ampliadas, levando-se em conta a rara sequencialidade do processo de Inteligência Competitiva, bem como a dinâmica e as possibilidades do contexto de intervenção. Este foi monitorado de forma contínua e sistemática, por meio da observação participante. Essa técnica permitiu registrar as ações que marcaram o desenvolvimento do projeto e contribuíram na implantação da unidade de Inteligência Competitiva. Tais ações são contextualizadas e relatadas no tópico a seguir.

4.5.1 Relato da implantação de ações do processo de Inteligência Competitiva

Conforme mencionado, o projeto teve início em junho de 2013. As primeiras reuniões conjuntas foram dedicadas ao desenho e apropriação do projeto. Nessas ocasiões, a equipe de pesquisa procurou desenvolver, junto aos profissionais do Ibravin, uma compreensão sobre os conceitos, propósitos e métodos da Inteligência Competitiva. Esses encontros iniciais foram voltados à sensibilização e capacitação sobre Inteligência Competitiva, com explicações sobre os desafios e apoios necessários ao desenvolvimento de seu processo.

No decorrer dos encontros, foram realizadas outras ações vinculadas à **etapa de desenho e apropriação**, tal como a formalização do projeto de Inteligência Competitiva, junto ao conselho deliberativo da entidade, a atualização e fornecimento de cronogramas com as etapas do projeto, e intervenções no sentido de mobilizar a equipe e avançar na execução de tarefas.

As primeiras ações disseram respeito à identificação de necessidades de informação para o setor vitivinícola, conforme a percepção dos profissionais do núcleo. A gestora do projeto junto ao Ibravin externou a intenção de que a Inteligência Competitiva abrangesse as cinco áreas do Plano Visão 2025: mercado (interno e internacional), legislação, tecnologia, logística e gestão.

Diante disso, buscou-se o envolvimento de especialistas setoriais. Assim, além dos núcleos de pesquisa e de ação inicialmente descritos, introduziu-se mais uma etapa do processo de Inteligência Competitiva, com a **organização da rede de especialistas**. Dentre esses, três profissionais são provenientes do Ibravin: o Diretor Executivo, o Gerente de Promoção – Mercado Interno e a Gerente de Promoção – Mercado Externo. Ainda compuseram a rede de especialistas, o Diretor-Executivo da Agavi (Associação Gaúcha de Vinicultores) e um Pesquisador da Embrapa, que já ocupou cargos executivos na referida entidade e também no Ibravin. Esses profissionais ofereceram apoio e suporte dentro de suas especialidades, conforme demandou o projeto.

Com o objetivo de compreender melhor as áreas do Plano Visão 2025, realizou-se a análise documental de alguns arquivos. Neles, além do mencionado plano, havia registros de outros projetos setoriais não concluídos, um de CRM e outro para a estruturação de um Sistema de Inteligência Competitiva. Em relação a esta última iniciativa, tratava-se do “Projeto de Estruturação e Implantação do Sistema de Inteligência Competitiva para a Cadeia Vitivinícola”, formulado em 2009, numa parceria entre o Ibravin e o Sebrae. Tal projeto possuía uma estrutura de governança composta por 27 entidades. Em sua proposta, estava o desenvolvimento de bancos de dados inteligentes, produtos de informação e conhecimento (elaborados sistematicamente ou por demanda), e serviços de informações integrados ao ambiente *web*. O projeto não teve sequência, devido a contingências do Sebrae.

No atual projeto de implantação da unidade de Inteligência Competitiva, a metodologia proposta foi diferente. Ao invés de convocar, de início, dezenas de entidades e profissionais do setor, visou-se reconhecer primeiramente as percepções da equipe do Ibravin e dos especialistas sobre as necessidades de informação do setor vitivinícola. A partir desse reconhecimento, foi possível delimitar alguns focos de monitoramento e linhas de observação, a serem validadas, em um segundo momento, com as entidades setoriais e com as vinícolas, principais beneficiárias da Inteligência Competitiva.

Para avançar na **etapa de definição dos focos** de interesse, elaborou-se um questionário, a partir das cinco áreas do Plano Visão 2025, sobre as quais foram sugeridas 66 linhas de observação. Tal questionário foi remetido, por e-mail, aos profissionais do Ibravin e à rede de especialistas, no intuito de conduzi-los à reflexão sobre as necessidades informacionais. A equipe do núcleo manifestou preferência por discutir essas questões em reuniões conjuntas, de maneira que cinco encontros, totalizando aproximadamente 8h30, foram dedicados à definição dos focos.

As duas áreas-foco indicadas pela equipe do núcleo como prioritárias foram: legislação e mercado. Dentro de legislação, prevaleceram questões sobre tributação, enquanto que na área-foco mercado, as questões disseram respeito à atuação nacional e internacional. As questões sobre o mercado doméstico envolveram aspectos como: evolução do consumo brasileiro, informações sobre o cultivo de uva, abrangência e maturidade mercadológica das vinícolas, produtos substitutos. Já as questões sobre mercado internacional englobavam aspectos como: abrangência e maturidade das vinícolas na exportação, volume de vendas internacionais por país e por produto, concorrência de países exportadores e de *players* (grandes empresas e grupos econômicos), acordos e alianças internacionais com o Brasil, dentre outros.

Na etapa de definição de focos, além de elencar questões de interesse, a equipe conjunta identificou atributos informacionais prioritários e algumas fontes de pesquisa. Essa etapa também foi composta e complementada pela realização do Censo, oportunidade na qual se questionou aos entrevistados sobre as necessidades de informação do setor (fase qualitativa) e, posteriormente, às vinícolas, sobre a abrangência de informações que lhes interessava (fase quantitativa).

Identificados os focos prioritários para a Inteligência Competitiva, na percepção da equipe do Ibravin, da rede de especialistas, dos entrevistados e respondentes do Censo, foi possível propor alguns campos para monitoramento e fontes de consulta. Entre os campos de monitoramento, havia questões relativas aos produtos vitivinícolas, em termos de comercialização, consumo, produção, exportação, importação, dentre outras. A equipe do núcleo validou essa seleção em novembro de 2013.

Para a **etapa de identificação e organização das fontes**, considerou-se não apenas os campos prioritários de monitoramento, mas os elementos mencionados na definição inicial dos focos legislação, mercado doméstico e internacional. Durante a discussão e levantamento dessas fontes, a equipe do núcleo relatou a necessidade de contratar pesquisas (sobre custo médio de produção, mão de obra empregada pelo setor, preço médio dos produtos no ponto de venda, etc.). Ainda, os profissionais externaram o interesse pela contratação dos serviços de uma consultoria jurídica, para fornecer informações especializadas, com acesso e suporte *online*. Essa contratação se concretizou meses mais tarde.

A etapa de identificação e organização das fontes coincidiu e foi complementada pela **etapa de mapeamento dos fluxos** informacionais. Nela, foram desenvolvidas ações com vistas ao levantamento das fontes de consulta utilizadas atualmente pelo Ibravin, identificação

de dados que a entidade já dispõe e que está habituada a coletar e fornecer aos seus públicos. Nesse inventário, foram identificadas as publicações que constam no quadro 12. Algumas delas são elaboradas e divulgadas pela própria equipe do Ibravin ou através da contratação de profissionais de imprensa e mídias digitais.

Quadro 12 - Informativos setoriais prestados ou contratados pelo Ibravin

Publicação	Tipo	Formato	Periodicidade	Públicos-Alvo	Realizado por
Vinhos do Brasil	Revista	impresso	Anual	consumidor final, vinícolas, instituições do setor e do governo, entidades parceiras e imprensa.	Baco Multimídia/ Mar de Vinho
Saca-Rolhas	Informativo	impresso e postagem no site do Ibravin	quadrimestral	setor vitivinícola, entidades parceiras, órgãos de governo, imprensa e público em geral	Assessoria de Imprensa do Ibravin
Site do Ibravin, <i>Wines of Brasil</i> e Redes Sociais (perfis)	Mídia online	web	atualização constante	setor vitivinícola, entidades parceiras, órgãos de governo, imprensa e público em geral	Assessoria de imprensa e em mídias digitais
Informes Técnicos	Informativo	por e-mail	conforme disponibilidade ou demanda de informações	empresas vitivinícolas e entidades parceiras	Equipe Interna do Ibravin
Estatísticas Setoriais	Relatório	por e-mail	Mensal	empresas vitivinícolas e entidades parceiras	Equipe Interna do Ibravin
Avaliação Setorial - Safra e mercado	Relatório	impresso e postagem no site do Ibravin	Anual	setor vitivinícola, entidades parceiras, órgãos de governo e imprensa	Assessorias de imprensa e de mídias digitais
<i>Newsletter</i>	Informativo	por e-mail e postagem no site do Ibravin	quinzenal ou conforme disponibilidade de informações	vinícolas, entidades parceiras e instituições do setor e do governo	Assessoria de imprensa e em mídias digitais
<i>Releases</i>	Material jornalístico	por e-mail	no mínimo, 3 por mês	imprensa regional e nacional	Assessoria de imprensa do Ibravin
<i>Folders</i> e infográficos	Informativo	impresso e publicação online	conforme disponibilidade ou demanda de informações	setor vitivinícola, entidades parceiras, órgãos de governo e outros que sejam pertinentes ao tema	Assessoria de imprensa do Ibravin

FONTE: Elaboração própria, a partir de levantamento junto ao Ibravin.

A partir do quadro, observa-se que a equipe interna do Ibravin é diretamente responsável pela elaboração de Informes Técnicos e das Estatísticas Setoriais. Ao se analisar o conteúdo das demais publicações, desenvolvidas por profissionais de mídia contratados, percebe-se que grande parte dos dados ali contidos também se origina da equipe interna do Ibravin.

Durante a implementação de ações nas etapas de definição de focos, mapeamento dos fluxos informacionais, identificação e organização das fontes de consulta, procurou-se registrar informações que se originavam nessas etapas. Assim, e de forma concomitante, foi iniciada a **etapa de definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações**. Inicialmente, questionou-se à equipe do núcleo quanto à existência de sistema de TI interno que permitisse suporte às atividades de Inteligência Competitiva. Segundo os profissionais do Ibravin, não havia sistema interno adequado a esse fim. Adicionalmente, eles mencionaram a indisponibilidade momentânea de recursos humanos e orçamentários para o desenvolvimento de tal ferramenta. Diante da situação, a equipe conjunta decidiu elaborar documentos em Word e estruturar formulários em Excel, no sentido de orientar e modelar os campos para a coleta de dados e armazenagem das informações iniciais.

Os formulários em Excel contemplaram os focos de legislação, mercado doméstico e internacional, com suas linhas de observação. Tais formulários visaram contribuir para a futura construção de uma plataforma de TI para a unidade de Inteligência Competitiva. Os formulários foram apresentados aos profissionais do núcleo e especialistas do setor, que sugeriram melhorias e modificações.

Embora as discussões dentro da etapa de definição e organização das ferramentas de coleta tenham surgido desde o início do projeto, seus avanços se restringem à elaboração, compartilhamento, análise e melhorias de documentos de texto e planilhas. No início de 2014, equipe do Ibravin conseguiu autorização de seu conselho deliberativo para a contratação de um assistente de TI que pudesse se dedicar, dentre outros projetos, ao desenvolvimento de um banco de dados para a unidade de Inteligência Competitiva. Porém, essa contratação só se concretizou em julho de 2014, e o profissional ainda não pôde iniciar a construção do referido banco de dados, em virtude da urgência de outros sistemas e ferramentas para a entidade.

Nesta etapa de definição e organização das ferramentas de coleta e registro, a principal dificuldade se situou no aspecto do tempo dedicado ao projeto, o que interferiu na validação dos formulários e na estruturação do sistema de TI. Mesmo com a contratação do assistente, os outros dois profissionais do Ibravin com conhecimentos técnicos sobre desenvolvimento de sistemas, não tinham disponibilidade de tempo para o projeto.

Mais uma ação que compôs essa etapa, foi a digitação, tabulação e organização das estatísticas setoriais de comercialização de produtos vitivinícolas no Excel. Para viabilizar

essa ação, uma bolsista de Iniciação Científica, vinculada ao grupo de pesquisa, atuou junto ao Ibravin e à Uvibra durante três meses para o lançamento e organização dos dados.

Essa ação deu continuidade à **etapa de coleta** do processo de Inteligência Competitiva, iniciada em outubro de 2013, logo após a seleção dos campos prioritários para monitoramento. Nessa época, os pesquisadores iniciaram o levantamento do Censo e puderam conhecer melhor as expectativas dos agentes setoriais. Alguns entrevistados esperavam que o Ibravin fornecesse tendências, perspectivas e previsões de cenários futuros para o setor e não apenas dados consolidados e estatísticas, como divulgava. Então, para a etapa de coleta, a equipe conjunta decidiu buscar informações a partir de fontes secundárias (dentro dos focos de interesse definidos), mas também desenvolver ações que contribuíssem na identificação e análise de tendências, ameaças e oportunidades futuras.

Dentro disso, discutiu-se a possibilidade de monitoramento a partir de sinais fracos, com a formação de um “grupo de agentes”, que atuariam como radares, atentos a cada sinal de mudança no ambiente de negócios, e um “grupo de analistas” desses sinais. Embora os profissionais do núcleo tenham manifestado interesse e concordância com a proposta, ela não se converteu em ações. Diferentemente, ocorreu com a organização das séries históricas setoriais. Sua coleta foi subsídio para incrementar ações na etapa de análise.

Menciona-se esse incremento, pois a **etapa de análise** também foi concomitante com outras no processo. Ela ocorria enquanto a equipe conjunta realizava coletas, reunia materiais, processava, organizava e selecionava dados, o que aconteceu de outubro de 2013 a fevereiro de 2014. Ao final desse período, foi realizada uma reunião de análise, na qual a equipe do Ibravin selecionou dados que permaneceriam na primeira publicação de Inteligência Competitiva. A equipe do núcleo também selecionou algumas fontes de consulta (tal como a OIV – para dados internacionais), argumentando pela credibilidade e padronização das informações.

Nesta reunião, a gestora do projeto reafirmou a intenção (manifestada também no primeiro encontro) de que parte das análises fosse realizada por pessoal externo ao Ibravin, sugerindo que a UCS constituísse um grupo de trabalho para esse fim. Além de proporcionar um olhar externo, segundo ela, isso evitaria que o produto de Inteligência Competitiva refletisse as interpretações de uma única pessoa, já que anteriormente, a equipe do núcleo havia cogitado delegar a análise a um especialista técnico do setor. A equipe de pesquisa concordou e reiterou a importância das contribuições dos profissionais do Ibravin e especialistas setoriais nesta etapa.

Ao final de fevereiro de 2014, houve o desligamento da profissional que exercia a gestão do projeto de Inteligência Competitiva frente à equipe do núcleo. Esse fato exerceu influências sobre a unidade, principalmente de ordem operacional e administrativa. Nas reuniões conjuntas, a gestora cobrava prioridade para as tarefas do projeto e envolvimento da equipe. Geralmente, ela exercia papel preponderante nas tomadas de decisão que dependessem do núcleo, como por exemplo, identificar e convidar especialistas do setor para participar das reuniões, indicar os campos prioritários de monitoramento, selecionar dados e fontes de consulta.

Essa dificuldade não impediu o desenvolvimento do projeto que, mediante ajustes e planejamento, deu sequência à etapa de análise no processo de Inteligência Competitiva. Para tanto, de julho a setembro de 2014, os pesquisadores se dedicaram a cruzamentos estatísticos entre os indicadores internos setoriais (séries históricas de dados sobre comercialização, exportação e importação dos produtos vitivinícolas) com uma relação de indicadores econômicos nacionais. O objetivo das análises estatísticas foi identificar variáveis de mercado que, monitoradas e atualizadas continuamente, permitissem indicar tendências futuras para o setor. A fim de alcançar esse objetivo, os procedimentos adotados pela equipe de pesquisa foram:

- a) definição do período observado nas séries históricas (de janeiro de 2004 a abril de 2014), devido à disponibilidade de dados no maior número de produtos;
- b) análise de correlação entre os produtos vitivinícolas para identificar relação entre eles mesmos;
- c) redução do número de séries históricas para um conjunto de fatores, através de análise fatorial, a fim de construir um modelo de monitoramento interno, onde os produtos vitivinícolas ficaram agrupados em cinco fatores;
- d) análise de correlação entre 430 indicadores econômicos nacionais e os cinco fatores internos identificados (grupos de produtos);
- e) redução do número de indicadores econômicos nacionais, através de análise fatorial, para a construção de um modelo de monitoramento de mercado, que resultou em 92 indicadores econômicos, agrupados em cinco fatores externos (Emprego, Energia e Indústria; Financeiro; Arrecadação, Investimento e Consumo; Atividade Econômica; e Renda);
- f) análise de correlação entre os fatores externos identificados (grupos de indicadores econômicos nacionais) e os fatores internos (grupos de produtos vitivinícolas).

Os resultados dessas análises foram expostos à equipe do Ibravin em reunião no início setembro de 2014, oportunidade em que também foram contextualizadas dentro do processo de Inteligência Competitiva, como parte da etapa de análise e cujos resultados poderiam compor a publicação para ao setor. Com vistas ao desenvolvimento dessa publicação, no mesmo encontro, apresentou-se uma proposta de publicação de Inteligência Competitiva, a partir dos focos identificados e definidos ao longo do projeto. A proposta incluía informações sobre produção, comercialização e consumo de produtos vitivinícolas no mercado nacional e internacional, oriundas de fontes secundárias, tal como a Organização Internacional do Vinho e da Vinha (OIV) e o sistema de estatísticas de comércio exterior AliceWeb, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Esta proposta forma parte da **etapa de comunicação**. Para seu desenvolvimento, a agente de Inteligência do Ibravin atuou de forma conjunta com a autora, e atualizou informações monitoradas pela entidade, através do Sisdeclara - Cadastro Vinícola. A síntese e interpretação das análises estatísticas também formaram parte dessa proposta de publicação, ao final do documento. Como esse encontro reuniu a rede de especialistas setoriais, eles avaliaram o material exposto.

Em relação às análises estatísticas, esses profissionais recomendaram a retirada dos volumes vendidos a granel, pois seu fluxo comercial difere dos demais produtos, o que poderia causar distorções nos resultados das análises; sugeriram a exclusão de alguns produtos, cuja comercialização não exerce impacto significativo sobre o faturamento do setor; e, ao invés do agrupamento através de análise fatorial, os especialistas sugeriram que os produtos fossem agrupados a partir de sua similaridade. Os especialistas acreditavam que o agrupamento por tipo de produto resultaria análises com maior sentido para o público-alvo, os gestores das vinícolas.

As sugestões e alterações propostas nessa reunião implicaram um novo ciclo de processamento e análise, que se iniciou com a organização da base de dados por parte da equipe Ibravin, que excluiu das séries históricas os volumes de produtos a granel, e formou um novo agrupamento de produtos, com base em seus conhecimentos técnicos e com o suporte dos especialistas setoriais. Especificamente em relação à proposta de publicação, os especialistas emitiram parecer favorável para divulgação às vinícolas quanto aos dados de fontes secundárias. Momentaneamente suspensa, ficou a comunicação do conteúdo final da proposta, relativo às análises estatísticas, até que as mesmas sejam concluídas e interpretadas.

Atualmente, os pesquisadores se dedicam a essas análises, enquanto que a equipe do Ibravin prepara a comunicação do produto de Inteligência Competitiva.

Ainda no que se refere à etapa da comunicação, embora a primeira publicação oficial da Inteligência não tenha ocorrido em fevereiro de 2014, como se planejou no início do projeto, os dados coletados pela unidade foram atualizados e divulgados ao setor, em eventos e apresentações do Ibravin ou mesmo em publicações setoriais, como no Informativo Saca-Rolhas e na revista Vinhos do Brasil. Assim, observou-se a realização de ações em todas as etapas do processo de Inteligência Competitiva. As principais foram aqui relatadas, mas a totalidade das ações implementadas, durante cada etapa do processo de Inteligência Competitiva, é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 - Ações implementadas conforme as etapas do processo de Inteligência Competitiva

Etapa do Processo	Ações implementadas
Desenho e apropriação do projeto	a) definição dos integrantes do projeto de Inteligência Competitiva Setorial (pesquisa, núcleo e suporte); b) reunião de sensibilização e capacitação sobre Inteligência Competitiva, suas origens, características, propósitos e etapas de seu processo; c) realização de estudo de caso sobre unidades de Inteligência em associações calçadistas e apresentação dos resultados ao Ibravin, destacando características quanto à estruturação e funcionamento das referidas unidades; d) elaboração e entrega ao Ibravin do projeto de Inteligência, a fim de submetê-lo ao conselho deliberativo da entidade; e) fornecimentos de cronogramas do projeto, adaptados à disponibilidade dos recursos e condições apresentadas; f) intervenções para mobilizar a equipe do núcleo e para avançar no desenvolvimento das tarefas.
Definição dos focos	a) sugestão de que o projeto de Inteligência iniciasse com foco no mercado internacional; b) ampliação do escopo do projeto para as cinco áreas do Plano Visão 2025 (mercado, legislação, tecnologia, logística, gestão); c) elaboração e compartilhamento de questionário sobre os cinco focos de interesse e possíveis linhas de observação; d) discussões e levantamento sobre as necessidades de informações estratégicas para os focos legislação, mercado doméstico e internacional; e) definição dos focos prioritários (legislação e mercado); f) elaboração e compartilhamento de formulários em Excel sobre os focos prioritários; g) realização das entrevistas do Censo, envolvendo questões sobre as necessidades de informação do setor; h) pesquisa, seleção e sugestão à equipe núcleo de campos para monitoramento e coleta; i) seleção dos campos de monitoramento e algumas fontes de consulta.
Mapeamento dos fluxos	a) Identificação das publicações e comunicações atuais do Ibravin (desenvolvidas por ele ou por contratação).
Identificação e organização das fontes	a) pesquisa, identificação e organização de fontes de consulta dentro dos focos de interesse prioritários (legislação, mercado doméstico e internacional); b) levantamento das fontes de consulta utilizadas atualmente pelo Ibravin; c) seleção e padronização de fontes para a coleta, conforme critérios de credibilidade e metodologia empregada no processamento de informações; d) contratação de fonte para informações jurídicas.

Quadro 13 - Ações implementadas conforme as etapas do processo de Inteligência Competitiva (continuação)

Etapa do Processo	Ações implementadas
Definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações	<p>a) elaboração de questionário em Word sobre os cinco focos iniciais de interesse e suas possíveis linhas de observação;</p> <p>b) desenvolvimento de planilhas em Excel sobre os esses focos e linhas (envio por e-mail à equipe do núcleo e preenchimento encontros presenciais);</p> <p>c) abertura de ambiente para compartilhamento de arquivos, documentos da pesquisa, fontes de consulta e informações coletadas;</p> <p>d) elaboração e compartilhamento dos formulários em Excel para escopo do futuro sistema de Inteligência, nos focos legislação, mercado doméstico e internacional;</p> <p>e) apresentação dos formulários e solicitação de validação à equipe do núcleo;</p> <p>f) incorporação de melhorias aos formulários e nova solicitação de validação;</p> <p>g) apresentação de um modelo de relatório para reporte de sinais fracos e discussão quanto ao seu desenvolvimento;</p> <p>h) elaboração do <i>layout</i> e esboço da primeira publicação de Inteligência em Word;</p> <p>i) início de digitação em Excel dos dados de que o Ibravin já dispõe, para que seja orçado o desenvolvimento do sistema de Inteligência;</p> <p>j) tabulação e organização das estatísticas setoriais (séries históricas de comercialização, importação e exportação) em SPSS, a fim de calcular correlações com indicadores externos para traçar modelos de previsão;</p> <p>l) contratação de um assistente de tecnologia da informação (TI) por parte do Ibravin;</p> <p>m) assistente de TI estuda os formulários de escopo em Excel para desenvolver futuro sistema para a Inteligência.</p>
Coleta	<p>a) pesquisa e apresentação à equipe do núcleo de dados sobre os empregos gerados pelo setor vitivinícola;</p> <p>b) coleta e fornecimento de informações sobre os valores exportados pelos concorrentes internacionais de vinhos e espumantes;</p> <p>c) consulta e organização de dados e gráficos para a publicação, com foco em mercado doméstico e internacional;</p> <p>d) apresentação dos dados coletados à gestora do projeto, seleção e atualização de dados;</p> <p>e) coleta e organização de dados consolidados (séries históricas de estatísticas setoriais) junto ao Ibravin e Úvibra;</p> <p>f) nova coleta de informações e atualização de dados e gráficos.</p>
Organização da rede de especialistas	<p>a) definição de integrantes do setor vitivinícola para dar suporte técnico ao projeto, dentro de suas especialidades.</p>
Análise	<p>a) seleção, organização e tratamento de informações coletadas;</p> <p>b) realização de análises estatísticas em SPSS entre as séries históricas setoriais e os indicadores econômicos nacionais, para delinear tendências e previsões na comercialização dos produtos vitivinícolas.</p>
Comunicação	<p>a) definições preliminares quanto à periodicidade de dados e publicações setoriais;</p> <p>b) início da divulgação regular às vinícolas e entidades setoriais de estatísticas mensais do setor sobre comercialização e importação, com volumes acumulados e comparativos ao mesmo período dos anos anteriores;</p> <p>c) aumento da divulgação de informes técnicos às vinícolas;</p> <p>d) informações sobre as exportações setoriais são agregadas às estatísticas mensais fornecidas ao setor;</p> <p>e) dados coletados no âmbito do projeto são atualizados e divulgados ao setor, em publicações setoriais, como no Informativo Saca-Rolhas e revista Vinhos do Brasil;</p> <p>f) divulgação das informações coletadas pelo Censo à equipe do Ibravin, ao conselho deliberativo da entidade e ao Sebrae, com vistas a iniciar projetos e ações de melhorias;</p> <p>g) desenvolvimento de proposta para a publicação de Inteligência ao setor.</p>

FONTE: Elaboração própria.

Reitera-se que as ações relacionadas no quadro, ocorreram ao longo desta pesquisa-ação, conforme se identificava possibilidade e oportunidade no contexto da intervenção. Este foi, portanto, monitorado de forma contínua e sistemática, pela observação participante da autora. A técnica permitiu registrar as ações, bem como os resultados decorrentes da implantação da unidade, como é exposto no próximo item.

4.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Como fase final do ciclo de pesquisa-ação, a avaliação dos resultados envolve a reflexão sobre os resultados da ação, o que pode conduzir a novos ciclos de melhoria e aprendizagem (WESTBROOK, 1995). Esses ciclos continuam até que os objetivos da pesquisa sejam atingidos, abandonados ou, ainda, até que os objetivos sejam revisados e o processo comece novamente (MELLO et al., 2011).

Coughlan e Coughlan (2002) explicam que, de uma pesquisa-ação, espera-se resultados que não somente para a solução de problemas imediatos, mas sim uma contribuição para o conhecimento científico e a teoria. Seus resultados devem contribuir para refinar o arcabouço teórico correlato, baseado na reflexão crítica sobre a ação (FREITAS et al., 2010). Para tanto, a avaliação dos resultados deve considerar as finalidades da pesquisa, técnica e científica, e as proposições estabelecidas no início da investigação (MELLO et al., 2011).

A partir dessa perspectiva metodológica, a avaliação dos resultados desta investigação foi orientada por seu propósito científico, de contribuir no desenvolvimento de uma abordagem coletiva da Inteligência Competitiva, e também pela contribuição de ordem prática, no sentido de utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações no setor vitivinícola.

Partindo-se das três dimensões teóricas principais deste estudo, Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva e abordagem de Redes, procurou-se analisar os resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva, em termos da coleta, análise e comunicação de informações. Para tanto, a observação se voltou especialmente ao Ibravin, entidade nucleadora da Inteligência Competitiva, estrategista da rede representada pelo setor vitivinícola e unidade de análise nesta investigação.

Com vistas a monitorar e retratar as transformações na realidade estuda, empregou-se a observação participante e a realização de reuniões com a equipe e direção do Ibravin. Os resultados identificados foram classificados segundo as categorias temáticas que compõem o processo de Inteligência Competitiva, conforme estudos de Calof (2001) e Fachinelli et al. (2013), e os aspectos contextuais, elencados por Calof (2001) e Saayman et al. (2008).

Durante essa classificação, procurou-se elencar as evidências de cada resultado vinculado às etapas do processo de Inteligência Competitiva. Com esse procedimento, observou-se que os resultados e evidências relativos às categorias do contexto da Inteligência Competitiva se mesclam aos elementos que compõem o processo. Por exemplo, “a necessidade do Ibravin de realizar um trabalho conjunto com profissionais e órgãos especializados do setor para a análise de informações técnicas” pode ser, ao mesmo tempo, vinculado à categoria do contexto “utilização de redes de contato internas e externas” ou estar associado à categoria de “análise” ou “organização da rede de especialistas”, no processo de Inteligência Competitiva.

Tal observação reforça o que o Relatório Martre já preconizava, em 1994, de que a funcionalidade da Inteligência Competitiva está fortemente vinculada a um contexto. No decorrer da pesquisa, identificou-se que as categorias contextuais (cultura de compartilhamento de informações, abrangência da Inteligência, estrutura formal, envolvimento dos colaboradores, utilização de redes de contato internas e externas) foram essencialmente elementos de sustentação ao processo.

A análise do contexto trouxe à tona questões centrais no âmbito deste estudo, cujo enfoque é na perspectiva coletiva da Inteligência Competitiva. Elas serão analisadas, em partes, nesta avaliação de resultados e, principalmente, no monitoramento das situações que marcaram a implantação da unidade, apresentado no próximo capítulo.

Assim, neste espaço, foram relacionados todos os resultados e suas respectivas evidências, classificadas conforme as categorias do processo de Inteligência Competitiva, o que se visualiza no quadro 14. Na sequência, são avaliados, à luz do embasamento teórico, os resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva, em termos da coleta, análise e comunicação informações estratégicas no setor vitivinícola.

Quadro 14 - 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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). 	<ul style="list-style-type: none"> a) seleção de áreas-foco prioritárias; desenvolvimento de questionários, planilhas e formulários; b) focos validados pelas entrevistas (Censo).
Mapeamento dos fluxos	<ul style="list-style-type: none"> a) tomada de consciência sobre a dificuldade enfrentada com atrasos na obtenção e fornecimento de informações do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> a) estabelecimento e controle de periodicidade nas publicações; b) intenção de expandir o Sisdeclara para os demais estados brasileiros.
Identificação e organização das fontes	<ul style="list-style-type: none"> 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 informações das vinculas de fora do estado do RS. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> a) formulário de focos, com campos de monitoramento definidos (Excel); b) contratação de assistente (TI).

Quadro 14- Resultados associados ao processo de Inteligência Competitiva (continuação)

Resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva		
Categorias do Processo de IC	Resultados	Evidências
Coleta	<p>a) desenvolvimento de atividades regulares de consulta e organização de dados e gráficos para fornecimento ao setor;</p> <p>b) tabulação e organização dos dados consolidados (séries históricas de estatísticas setoriais) junto ao Ibravin e Uvibra;</p> <p>c) monitoramento e coleta de dados para a proposta de publicação da Inteligência.</p>	<p>a) estatísticas setoriais coletadas e processadas para envio mensal, trimestral e anual;</p> <p>b) base de dados das estatísticas setoriais – séries históricas de comercialização, importação, exportação;</p> <p>c) monitoramento e coleta junto ao Ibravin e em fontes secundárias.</p>
Organização da rede de especialistas	<p>a) aumento da análise crítica sobre as informações coletadas e consequente agregação de valor às interpretações.</p>	<p>a) sugestões de melhorias e agregação de valor às interpretações.</p>
Análise	<p>a) realização de análises estatísticas entre indicadores econômicos nacionais e séries históricas setoriais;</p> <p>b) tomada de consciência quanto a comunicar ou não informações desfavoráveis.</p>	<p>a) reunião com os especialistas para interpretar os resultados das análises estatísticas e apresentar a proposta de publicação;</p> <p>b) aprovação da proposta de publicação da Inteligência, com informações positivas e negativas.</p>
Comunicação	<p>a) definições quanto à periodicidade de dados e publicações setoriais;</p> <p>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;</p> <p>c) aumento da divulgação de informes técnicos às vinícolas;</p> <p>d) comunicação dos dados coletados pela unidade de Inteligência em publicações setoriais;</p> <p>e) divulgação dos resultados do Censo Vitivinícola conduziram o Ibravin a firmar projetos de melhorias para o setor;</p> <p>f) desenvolvimento de proposta para a publicação de Inteligência ao setor.</p>	<p>a) envio regular de informações originadas internamente ou através de prestadores de serviço;</p> <p>b) comunicação periódica das estatísticas setoriais;</p> <p>c) publicação de temas específicos de interesse setorial;</p> <p>d) análise das publicações contratadas junto a prestadores de serviço;</p> <p>e) apresentação ao Sebrae e parceria firmada para projeto no setor vitivinícola, de 2014 a 2016;</p> <p>f) proposta aprovada pela equipe do núcleo e especialistas.</p>

FONTE: Elaboração própria.

Concluídos 16 meses de ações conjuntas e interações no campo de pesquisa, pode-se observar que a equipe do Ibravin ampliou sua consciência quanto ao papel da entidade como articuladora e fonte para informações setoriais. Frequentemente, os profissionais expressaram compreensão dos propósitos da Inteligência Competitiva, além de propor ideias e implementar ações conjuntas com os pesquisadores para desenvolver a unidade. Um dos resultados do projeto foi 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.

Outro resultado relevante foi realização do Censo. Ele foi uma decorrência da percepção do Ibravin quanto à necessidade de 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 Competitiva, 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 Competitiva 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 núcleo e, após, confirmados pela fase qualitativa do Censo. A definição de focos é essencial para a Inteligência Competitiva, pois evita a coleta e análise de informações que não apresentem valor estratégico para as organizações (FONTANA, 2004).

No que se refere à coleta, destaca-se alguns resultados da implantação da unidade de Inteligência Competitiva, dentre os quais a organização e seleção das fontes de consulta, e a contratação da consultoria jurídica que disponibiliza informações especializadas. Com o

suporte desta fonte, a equipe do núcleo intensificou pesquisas na área-foco “legislação”, o que permitiu ampliar o número de “Informes Técnicos” enviados às vinícolas.

O desenvolvimento de atividades regulares de coleta e organização de dados e gráficos para fornecimento ao setor também é um resultado da unidade de Inteligência Competitiva. Desde novembro de 2013, o Ibravin passou a divulgar às vinícolas, com regularidade, estatísticas mensais, trimestrais e anuais sobre comercialização e importação de produtos vitivinícolas. Antes disso, as estatísticas eram enviadas apenas aos conselheiros da entidade ou mediante demanda específica de alguma vinícola. Em setembro de 2014, foram agregados a essa comunicação os números referentes às exportações do setor.

Segundo os profissionais do núcleo, após a iniciativa de ampliação e regularidade no envio de dados setoriais, houve aumento de demandas de informações por parte da imprensa em geral, instituições de ensino e pesquisa e, principalmente, das vinícolas. Conforme a agente de Inteligência, a equipe do Ibravin tem recebido agradecimentos pelas informações enviadas e solicitações de cadastramento de novos e-mails para contatos. Esse relato vai ao encontro dos resultados do Censo, que apontaram, dentre os serviços prestados pelo Ibravin, os de informação como os mais utilizados pelas vinícolas (37% dos casos). Além do uso, destaca-se o grau de satisfação das empresas que, no caso das estatísticas, foi o mais alto dentre 23 os serviços analisados.

Um resultado significativo para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva foi a aproximação do Ibravin com órgãos técnicos do setor. No que diz respeito à coleta de informações, houve a integração das bases de dados do Ibravin com as da Uvibra. Com isso, foram unificadas e organizadas as estatísticas setoriais (séries históricas de comercialização, importação e exportação). 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 na rede de especialistas, que possibilitou agregar valor às interpretações e ampliou a análise técnica e crítica sobre as informações. Autores salientam a importância de organizar, estruturar e sensibilizar uma equipe multidisciplinar que alcance maior expertise para a Inteligência Competitiva. (SELF, 2003; FAHEY; HERRING, 2007; SAAYMAN et al., 2008).

Fahey e Herring (2007) explicam que a rede de especialistas geralmente possui alguns membros fixos e outros transitórios, e que eles podem contribuir coletivamente para a coleta e análise das informações. Essa definição foi parcialmente válida no caso em estudo, já que a rede de especialistas não se envolveu nas coletas de Inteligência Competitiva. Por outro lado, os especialistas participaram das discussões sobre necessidades de informação, bem como atuaram nas análises da Inteligência Competitiva gerada. 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, e favorece 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)

Porém, como explica Mazilescu (2012), a Inteligência Coletiva também enfrenta desafios, em especial, quando há: cultura organizacional não voltada à partilha e responsabilidade; estrutura vertical, com compartimentos não colaborativos; resistência à mudança; e tecnologia inadequada. Boulesnane e Bouzidi (2013) reforçam esses fatores, ao elencar os seguintes fundamentos da Inteligência Coletiva: colaboração entre os agentes, cooperação intelectual e suporte de ferramentas e métodos.

Com base na literatura sobre os fundamentos e desafios da Inteligência Coletiva, verificou-se que este projeto contou com a colaboração entre os agentes, dentro de suas condições e especialidades; não sofreu barreiras por estrutura vertical, e sim houve o envolvimento de dois diretores e uma analista da entidade, bem como dos especialistas e da alta direção sempre que se fazia necessário; não houve resistência a mudanças, pelo contrário, os profissionais e gestão do núcleo se mostraram interessados diante das propostas e ideias que emergiam nas discussões para desenvolvimento da unidade, e contribuíram com ações e sugestões para esse fim.

Dos elementos mencionados na literatura, pode-se identificar que uma das barreiras enfrentadas foi a inexistência de soluções de TI adequadas. Por outro lado, os formulários em Excel, concebidos pela equipe conjunta, a partir da definição dos focos prioritários, são uma contribuição para o desenvolvimento futuro de recursos tecnológicos para a unidade. Para Gomes e Braga (2004), é inegável o benefício das tecnologias à Inteligência Competitiva, uma vez que elas permitem ampliar o acesso, armazenamento e disponibilização das informações.

Ao longo do projeto, a equipe do Ibravin também levantou ideias para o desenvolvimento de recursos tecnológicos voltados à Inteligência Competitiva, dentre as quais: criar um banco de dados interno para armazenar e processar as informações; desenvolver sistema que permita a disseminação, compartilhamento e alimentação de informações em ambiente *web* com as vinícolas; criar *chat* para a comunicação e interação entre a equipe e a rede de analistas; adequar o sistema interno para contemplar formulários de coleta de sinais fracos; desenvolver uma biblioteca ou banco de dados de documentos originais. Embora ainda requeiram implementação, essas ideias elucidam tomadas de consciência da equipe quanto à necessidade de soluções tecnológicas para a unidade.

No que se refere aos objetivos da Inteligência Competitiva de prover informações estratégicas e antecipativas, verificou-se que vai ao encontro das expectativas de gestores entrevistados. A interação proporcionada pelo Censo permitiu identificar o interesse, na gestão das vinícolas, não apenas por dados consolidados, mas também informações analisadas, com tendências e previsões. Dentro dessa perspectiva, a atuação da unidade de Inteligência Competitiva resultou em uma proposta de publicação, contendo tendências para a vitivinicultura brasileira.

O resultado mais significativo nesse âmbito foi a realização das análises estatísticas entre indicadores internos (séries históricas de comercialização) e indicadores econômicos nacionais. Tal análise segue em desenvolvimento e pode, futuramente, embasar a construção de modelos de previsão, que forneçam tendências sobre a comercialização dos produtos vitivinícolas a partir da evolução dos indicadores externos.

Alguns resultados da etapa de comunicação já foram aqui descritos, como é o caso do envio regular e periódico das estatísticas setoriais, a ampliação de Informes Técnicos e a proposta de publicação, em fase final de edição. Destaca-se ainda a comunicação de dados coletados e processados pela unidade de Inteligência Competitiva em publicações setoriais, cuja elaboração é contratada pelo Ibravin junto a prestadores de serviço de mídia impressa e *online*. Esses resultados da comunicação elucidam a mobilização de informações no ambiente setorial.

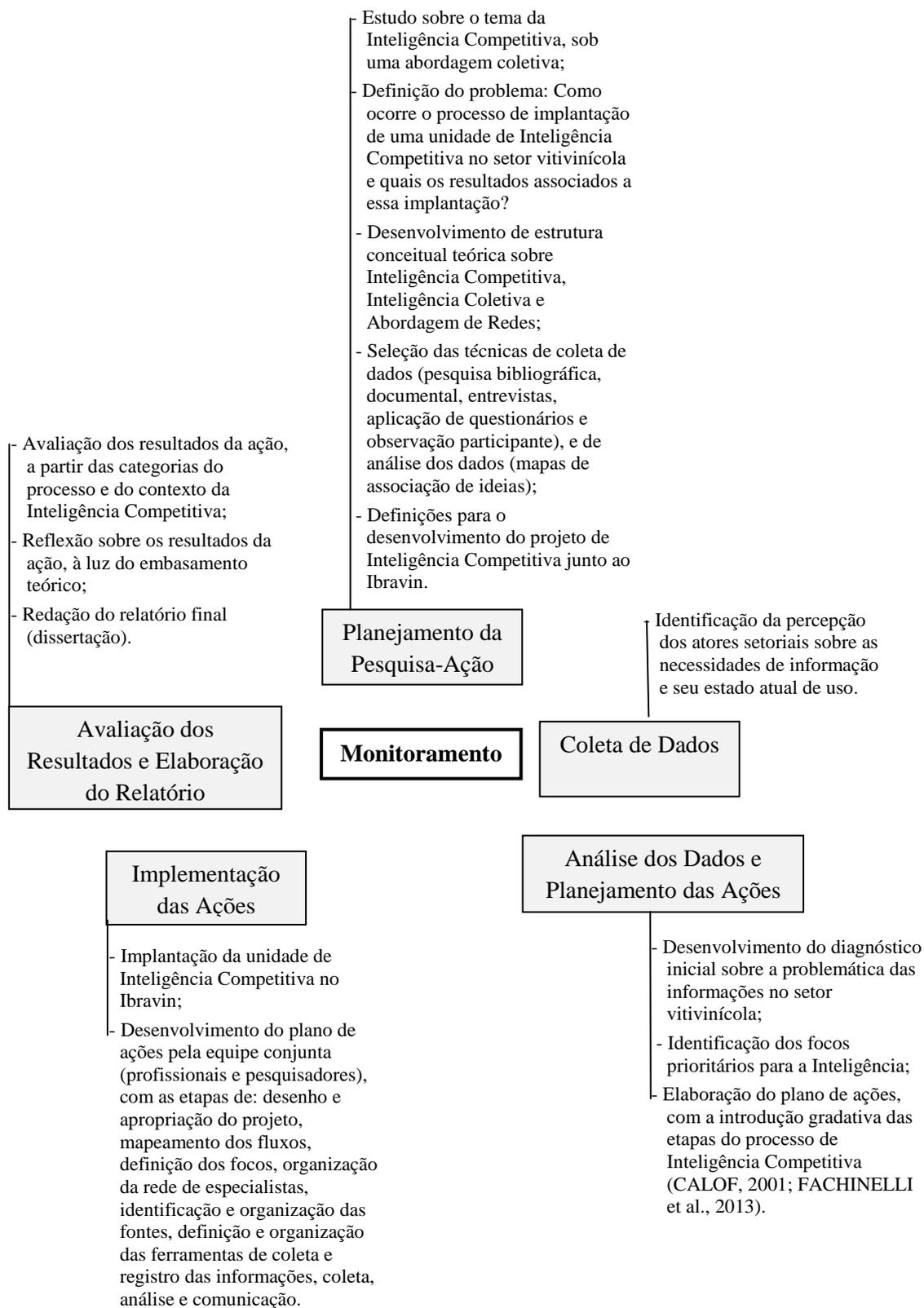
Ao concluir esse capítulo, destaca-se que houve avanços e resultados positivos a partir deste projeto. Foi possível alcançar a finalidade prática de utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações no setor vitivinícola. Porém, no decorrer desse processo, também foram registradas algumas dificuldades que,

conjuntamente com outros aspectos, serão expostas no próximo capítulo. Westbrook (1995) e Gummesson (2000) explicam 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.

Notadamente, a equipe do Ibravin tem seu próprio ritmo para avançar no desenvolvimento da Inteligência Competitiva. Para esses profissionais, a unidade concorre com outras atribuições e prioridades, disputando os mesmos recursos. Há restrições de recursos humanos, financeiros e tecnológicos a serem enfrentadas pela entidade, cuja resolução ultrapassa os propósitos desta pesquisa. E, como defendem Coughlan e Coughlan (2002), o projeto da ação tem sua própria identidade, e deve prosseguir independentemente de concluído o estudo.

Nesse sentido e tal como previsto no início desta pesquisa, há a intenção de que a Universidade de Caxias do Sul siga como parceira do Ibravin, para este projeto e no desenvolvimento de outras iniciativas. Para uma visão completa dos principais resultados, é apresentada a figura 7. Nela, se pode observar os resultados obtidos em cada fase da pesquisa-ação. Na primeira delas, correspondente ao Planejamento, foram definidos aspectos concernentes à pesquisa acadêmica e ao contexto da ação; a fase da Coleta de Dados possibilitou identificar a percepção dos atores setoriais sobre a problemática informacional; na Análise dos Dados e Planejamento das Ações, desenvolveu-se um diagnóstico inicial sobre a questão das informações no setor vitivinícola, foram identificados os interesses prioritários para a atuação da Inteligência Competitiva Setorial, bem como se estabeleceu o plano de ações para o desenvolvimento das etapas do processo de Inteligência; tal desenvolvimento ocorreu na fase de Implementação das Ações, que conduziu a resultados; estes foram classificados e analisados conforme as diferentes etapas do processo de Inteligência Competitiva na fase de Avaliação dos Resultados e Elaboração do Relatório; porém, foi a fase do monitoramento (concomitante com as demais) que permitiu o registro de cada situação, dos momentos de intervenção, introdução ou retomada de ações, identificação de resultados, que marcaram o desenvolvimento do projeto.

Figura 7 – Resultados obtidos em cada fase da pesquisa-ação



FONTE: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Concluída a aplicação da pesquisa no campo, este espaço se dedica à discussão dos resultados encontrados. Para tanto, o capítulo se estrutura e se fundamenta a partir do monitoramento, etapa central na pesquisa-ação, simultânea às demais e que oportuniza o aprendizado contínuo que, conforme Coughlan e Coughlan (2002), deve ser foco da dissertação acadêmica. Para esses autores, o aprendizado decorre dos ciclos subsequentes ou simultâneos já que, na pesquisa-ação, geralmente um ciclo mais longo possui vários ciclos menores dentro dele.

Tais aspectos tornam complexa a tarefa de registrar todas as ações, situações e seus desdobramentos ao longo do tempo. O monitoramento contribui para superar esse desafio. Como uma meta-etapa, que ocorre conjuntamente com as outras fases da pesquisa, ele 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).

Nesta pesquisa, 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, como as principais ações foram abordadas no capítulo anterior, neste espaço, procurou-se discutir principalmente as demais dimensões.

No quadro 15, estão apresentadas as principais situações que marcaram o desenvolvimento do projeto, conforme as dimensões de análise (THIOLLENT, 2003).

Quadro 15 - Monitoramento das situações conforme as dimensões de análise

Dimensões de Análise	Situações
Decisões	a) aprovação dos projetos de Inteligência Competitiva e do Censo da Indústria Vinícola do Rio Grande do Sul, junto ao conselho deliberativo do Ibravin; b) criação da área de Inteligência, com dedicação parcial de dois profissionais e dotação orçamentária; c) contratação da consultoria jurídica.
Ações	a) ações realizadas principalmente pelo grupo de pesquisa (ex. capacitação sobre Inteligência, elaboração e organização de questionários, planilhas e formulários); b) ações conjuntas entre o núcleo de pesquisa e da ação (ex. definição dos focos e fontes de consultas, mapeamento dos fluxos, coleta, análise, armazenagem e atualização de dados).
problemas	a) dificuldades na execução de algumas tarefas por parte da equipe do núcleo; b) necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos; c) urgência de outros projetos; d) desligamento da gestora do projeto no núcleo; e) atraso no recebimento de informações providas de produtores vitícolas e vinícolas e, conseqüentemente, demora do Ibravin no fornecimento de informações aos públicos do setor; f) amplitude e complexidade das áreas-foco.
conflitos (divergências)	a) não ocorreram conflitos, no entanto, surgiram divergências de opiniões e de atribuições de prioridade entre os profissionais do núcleo em diferentes fases do processo.
tomadas de consciência	a) necessidade de se aproximar de outros órgãos setoriais, a fim de qualificar a informação prestada e ampliar a credibilidade; b) carência de informações básicas, ou mesmo cadastrais; c) necessidade da participação e envolvimento de especialistas técnicos (rede de especialistas); d) reconhecimento da etapa de análise como a mais relevante, necessária e difícil no processo de Inteligência; e) entregar os produtos da Inteligência não apenas em formato impresso ou digital, mas também comunicando-os em reuniões e seminários com as vinícolas; f) necessidade de resolver problemas de atraso no recebimento e envio de informações, estabelecer métodos e critérios para o processamento e divulgação dos dados, buscar formas ágeis para comunicar alertas e informações urgentes, bem como estabelecer e cumprir periodicidade às publicações; g) Ibravin está se reconhecendo como gerador de conteúdo para o setor e responsável pelos dados oficiais; h) necessidade de qualificação dos profissionais do núcleo; i) oportunidade de ampliação de ações e comunicações voltadas às vinícolas.

FONTE: Elaboração própria.

Ao longo do projeto de Inteligência Competitiva, 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 Competitiva e do Censo, junto ao conselho deliberativo da entidade; (2) criação da unidade de Inteligência Competitiva, 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 Competitiva Setorial.

A estrutura formal, além de ser uma variável do contexto da Inteligência Competitiva (CALOF, 2001; SAAYMAN et al., 2008), é indicada por Self (2003) como um dos cinco fatores de sucesso nas iniciativas da área. Para essa autora, a estrutura, ao lado da cultura organizacional, compõe o pilar que confere legitimidade aos profissionais da Inteligência Competitiva, estabelece os responsáveis pelas atividades, o acesso e impacto das mesmas sobre as demais áreas da organização. No caso em estudo, foram registrados alguns resultados positivos, em termos de composição da estrutura formal para a Inteligência Competitiva. Porém, esse fator esteve entre os desafios do projeto durante 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 Competitiva; 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, conforme a dinâmica e as possibilidades do contexto de intervenção. Ações conjuntas foram registradas principalmente nas fases de 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 Competitiva 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 Competitiva. Tais fatores envolvem o desenvolvimento e cultivo da aprendizagem individual e coletiva entre os membros da equipe, organização e formalização do processo de Inteligência Competitiva, 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 (TAMBOURA; MAMLOUK, 2009).

Boulesnane e Bouzidi (2013) reiteram que a mobilização da Inteligência Coletiva envolve o uso de ferramentas e métodos que permitam a conexão e o relacionamento entre os atores, para criar grupos de cooperação intelectual, que fornecem suporte à tomada de decisão. Conforme mencionado, a unidade de Inteligência Competitiva ainda requer desenvolvimento de recursos tecnológicos que facilitem suas atividades, favoreçam a interação e comunicação da equipe envolvida e possibilitem a expansão e a coletivização da Inteligência Competitiva para toda a rede (setor). Assim, suas práticas podem se aproximar dos tomadores de decisão e transformar os gestores das vinícolas em receptores e coprodutores da Inteligência Competitiva.

Para Fahey e Herring (2007), os executivos “usuários” ou “clientes” devem estar direta ou indiretamente envolvidos na equipe de Inteligência Competitiva, pois eles são quem mais precisa aprender com ela e implantar seus resultados na tomada de decisão. Abarcar as vinícolas na produção da Inteligência Competitiva é ainda um processo abrangente e profundo no campo setorial. Entretanto, os resultados do Censo, o *feedback* espontâneo das vinícolas sobre as informações enviadas pelo Ibravin, a unificação de dados de outras entidades setoriais e o envolvimento dos especialistas são elementos que indicam potencial para a coletivização da Inteligência Competitiva, para além das equipes atualmente envolvidas.

Com vistas à cooperação e atuação conjunta, nesta investigação, foram desenvolvidos métodos de trabalho, com processos e documentos compartilhados entre os integrantes das equipes. Neles, eram designadas as responsabilidades de cada integrante. A concretização das ações também dependia da autonomia, conhecimento e tempo de cada um dos profissionais. Na equipe do núcleo, além da agente de Inteligência, cuja participação foi determinante para viabilizar ações conjuntas, destaca-se a atuação da gestora do projeto nas tomadas de decisões e ao requerer, frente à equipe do Ibravin, prioridade ao projeto em relação a outras tarefas administrativas.

Para Tamboura e Mamlouk (2009), o sucesso da Inteligência Competitiva passa por nomear um gerente de projeto, responsável pela alocação de recursos e assistência à equipe, que promova o desenvolvimento de um clima de cooperação e comunicação. Esse profissional deve ainda 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). Salvo algumas restrições estruturais e de organização, essas condições foram encontradas no campo de pesquisa, elucidando o que dispõe a literatura.

Sob uma perspectiva setorial, as competências do gestor estão associadas à própria atuação do estrategista-rede conforme Marcon e Moinet (2001), no sentido de incentivar o interesse comum, a conectividade, relacionamentos de confiança, compreensão e respeito, o que oportuniza o desenvolvimento da Inteligência Coletiva ao longo da rede. De acordo com esses autores, a rede é o abrigo de uma Inteligência mobilizadora, porém, sua estrutura dinâmica e flexível apresenta limitações e incertezas, dentre as quais a articulação da ordem e da desordem.

Na rede interna, formada pela equipe conjunta e os especialistas, houve algumas limitações, cuja superação envolveu a flexibilidade que a Inteligência requer (SELF, 2003; BORDER, 2006; LÉVY, 2010) e intervenções dos pesquisadores, conforme propõe o método da pesquisa-ação (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002; THIOLENT, 2003).

Para Lesca e Caron-Fasan (2008), a necessidade de intervenção externa é uma característica comum na Inteligência Competitiva quando há falhas de iniciativa e participação dos *stakeholders* para iniciar o projeto. Não foi o que aconteceu no caso estudado, pois a participação e envolvimento dos profissionais, alta direção e especialistas foi intensa no início do projeto. Porém, durante seu desenvolvimento, intervenções se fizeram necessárias para superar dificuldades, como a limitação de tempo e recursos na equipe do núcleo, mesmas condições operacionais identificados no estudo de Tsitoura e Stephens (2012). Essas dificuldades também foram abordadas por Self (2003), no fator “cultura e estrutura”. Conforme a autora, falhas nesse fator podem implicar que a área receba recursos inadequados, número insuficiente de funcionários, muitas vezes sobrecarregados.

Lesca e Caron-Fasan (2008) chamam a atenção para situações nas quais há reestruturações internas ou modificações na gestão durante o projeto, o que ocorreu no caso em estudo, e que podem conduzir a dificuldades. Fonseca (2012) chegou a conclusões semelhantes, após identificar que as causas de abandono de projetos de Inteligência Competitiva, 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. Esses estudos reforçam a importância dos recursos humanos e da gestão em projetos de Inteligência Competitiva. Ainda, tais conceitos sublinham a relevância do envolvimento da alta direção para manter o alinhamento estratégico entre a Inteligência Competitiva e os objetivos organizacionais.

A pesquisa de Panizzon (2010), junto a empresas de médio e grande porte da Serra Gaúcha, destacou a importância da alta direção em programas de Inteligência Competitiva. Para o autor, a sustentação de atividades de Inteligência Competitiva depende não apenas da excelência de seu processo, infraestrutura, tecnologia instalada e rede de especialistas e analistas, mas sim do envolvimento da alta direção. Tal como observado por Fonseca (2012), a perenidade das atividades de Inteligência Competitiva possui grande dependência do apoio da alta administração, de uma cultura voltada à utilização e compartilhamento de informações e pleno entendimento dos conceitos e objetivos pretendidos.

No que diz respeito às tomadas de consciência, uma das mais significativas é que o Ibravin deseja se aproximar de outros órgãos setoriais, a fim de qualificar a informação prestada pela unidade de Inteligência Competitiva. Essa intenção foi manifestada pelos profissionais, e uma ação já concretizada nesse sentido, foi a junção das estatísticas setoriais da Uvibra com as do Ibravin em uma mesma base de dados.

Em praticamente todas as fases do processo de Inteligência Competitiva, registrou-se tomadas de consciência. Logo no início do projeto, a equipe do núcleo constatou a carência de informações básicas, ou mesmo cadastrais, de suas vinícolas associadas, o que conduziu ao desenvolvimento do Censo. 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 Competitiva, confirmando o que dispõe a literatura (FONTANA, 2004; FACHINELLI et al., 2013). Também há consciência de que as comunicações da Inteligência Competitiva 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, fortalece-se a cultura de utilização e compartilhamento de informações, essencial à sustentabilidade das práticas de Inteligência Competitiva conforme Fonseca (2012).

Outros aspectos nos quais foram expressas tomadas de consciência dizem respeito à resolução de atrasos no recebimento e envio de informações, definição de métodos e critérios para o processamento e divulgação dos dados e busca de formas ágeis para comunicar alertas e informações urgentes. A evolução nessas questões evita que as informações cheguem ao destino tarde demais, afastando assim esse fator crítico apontado por Tsitoura e Stephens (2012).

As situações identificadas como tomadas de consciência, permitem concluir que o Ibravin está se reconhecendo como gerador de conteúdo para o setor e responsável pelos dados oficiais. Assim, intensificaram-se discussões e/ou ações sobre: ampliar os cadastros (vitícola e vinícola) para abrangência nacional; aumentar a credibilidade nas informações prestadas; investir em qualificação na área de Inteligência Competitiva para os profissionais do núcleo; adquirir novas fontes de informações ou estudos específicos; ampliar comunicações voltadas às vinícolas e que conduzam a melhorias no setor.

Essas tomadas de consciência e seus desdobramentos formaram parte dos resultados que foram observados, analisados e discutidos no decorrer desta investigação. A partir do monitoramento das situações, conforme as categorias propostas por Thiollent (2003), houve ações e reflexões, com pontos de intervenção para buscar melhoria e aprendizagem.

Ao término deste capítulo, percebe-se que o processo de interação junto ao Ibravin para a implantação da unidade de Inteligência Competitiva Setorial envolveu uma série de decisões que conduziram a ações e tomadas de consciência. 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 essa experiência adquirida. Assim, no próximo capítulo, apresenta-se algumas considerações e proposições de ordem prática e científica, tendo em vista as contribuições alcançadas com este estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta considerações, contribuições científicas e práticas do estudo, suas limitações e sugestões de trabalhos futuros. Esta investigação foi concebida para analisar o processo e os resultados associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola. Para tanto, sustentou-se em bases teóricas sobre Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva e abordagem de Redes. O desenvolvimento do estudo foi conduzido pelo método da pesquisa-ação e teve, na observação participante, sua principal técnica de coleta, complementada por pesquisa documental, entrevistas e aplicação de questionários.

Após o estudo de campo, foram identificados resultados que sugerem conclusões mais amplas e que envolvem aspectos conceituais da Inteligência Competitiva, em especial de seu processo, e questões contextuais, de extrema relevância para suportar atividades de Inteligência Competitiva no ambiente setorial.

Para apresentar as considerações deste estudo em relação ao seu objetivo geral, são expostos os resultados alcançados em cada objetivo específico. O primeiro deles buscou identificar a percepção dos atores setoriais sobre as necessidades de informação e sobre seu estado de uso. Esse objetivo foi atingido após as etapas da coleta e análise, e seus resultados possibilitaram um diagnóstico inicial sobre a problemática das informações no setor vitivinícola, conforme a percepção dos profissionais do Ibravin e os participantes do Censo. Ainda, os resultados desse objetivo permitiram a identificação de focos prioritários para a geração de Inteligência Competitiva.

O segundo objetivo específico foi implementar ações que contribuíssem para a implantação da unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola. Considerando o diagnóstico inicial e tipologias do processo de Inteligência Competitiva, tradicionalmente utilizadas por empresas individuais, foram desenvolvidas ações de forma cooperada com a equipe do Ibravin. Tais ações compuseram as nove etapas do processo de Inteligência Competitiva (CALOF, 2001; FACHINELLI et al., 2013), que conduziu à implantação da unidade de Inteligência Competitiva.

A execução das ações e intervenções no campo de pesquisa foi possível devido ao monitoramento contínuo das situações e de seus desdobramentos ao longo desta investigação. Esse foi o resultado do terceiro objetivo específico, que buscou avaliar os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorreram no processo de implantação da Inteligência Competitiva Setorial. O alcance desse resultado oportunizou ainda a reflexão durante os ciclos de melhoria e aprendizagem da pesquisa-ação e o acompanhamento das transformações na realidade setorial.

Essas transformações foram registradas e descritas como resultado do quarto objetivo específico, que consistiu na análise dos resultados da implantação da unidade, no que se refere à coleta, análise e comunicação de informações estratégicas no setor vitivinícola. Ao concluir as etapas da pesquisa-ação, retoma-se o problema que norteou este trabalho: 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 Competitiva de conciliar expectativas, interesses e motivações dos diferentes atores que compõem a rede (MARCON; MOINET, 2001).

Pode-se dizer que o processo de implantação da unidade de Inteligência Competitiva foi dinâmico, o que se demonstrou 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 de ordem prática e outras de ordem científica desta pesquisa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A pesquisa-ação é vista como especialmente valiosa para a construção de teoria em situações complexas (WESTBROOK, 1995). Para trazer à tona as contribuições teóricas desta investigação, retoma-se seu propósito científico: a 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. Diante desse propósito, as principais contribuições e implicações 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 processo de Inteligência Competitiva, tradicionalmente aplicado às empresas no âmbito individual, também pode guiar o desenvolvimento de uma unidade de Inteligência Competitiva Setorial, confirmando o que dispunha o estudo de Fachinelli et al. (2013);
- b) quando o processo de Inteligência Competitiva se dá num contexto setorial, na etapa de definição de focos, é importante que as discussões em torno das necessidades de Inteligência Competitiva sejam pautadas, desde o princípio, por diretrizes estratégicas já definidas pelo setor. Assim, pode-se evitar uma expansão demasiada no escopo da Inteligência Competitiva, pela diversidade de interesses que se procura contemplar em estruturas de rede, e que aumenta a dificuldade e complexidade de iniciar e desenvolver as demais etapas do processo;
- 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. Esses profissionais proporcionam análise técnica e crítica das informações coletadas, conferem credibilidade e agregam valor aos produtos da Inteligência Competitiva. Sob uma perspectiva coletiva, eles constituem o que Boulesnane e Bouzidi (2013) definem como “grupo de cooperação intelectual”, elemento preponderante para a mobilização da Inteligência Coletiva;
- d) não se faz necessária a distinção entre as dimensões de processo e do contexto da Inteligência Competitiva, pois os elementos associados a elas emergem

conjuntamente. A análise de ações e resultados pode ser pautada pelas dimensões do processo na Inteligência Competitiva Setorial, enquanto que o monitoramento se volta às dimensões contextuais, que oferecem suporte à Inteligência Competitiva e indicam fatores críticos que demandam ações e intervenções por parte do estrategista da rede;

- e) quanto ao método da pesquisa-ação, utilizado para conduzir este estudo, uma contribuição teórica foi em adotar o monitoramento para embasar a discussão dos resultados. Confirmando o que propõem Coughlan e Coughlan (2002) e Mello et al. (2011), por ser uma meta-etapa, o monitoramento possibilita registrar e analisar as interações sociais e seus resultados, durante ciclos de melhoria e aprendizagem, que conduzem à transformação da realidade e proporcionam compreensão e aprendizado contínuo, foco da dissertação acadêmica.

6.2 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A pesquisa-ação se adequa à investigação de fenômenos dinâmicos, processos de mudança, e espera-se que seus resultados contribuam tanto para o conhecimento científico, quanto para a solução de problemas práticos (COUGHLAN; COGHLAN, 2002; THIOLENT, 2003; FREITAS et al., 2010; MELLO et al., 2012).

De ordem prática, uma das contribuições deste trabalho foi o desenvolvimento de Inteligência Competitiva em um setor relevante para a economia regional. Ao oferecer suporte metodológico na implantação da unidade de Inteligência Competitiva, o projeto buscou mobilizar informações para apoiar a tomada de decisão das vinícolas e, assim, cooperar para a competitividade do setor e para o desenvolvimento regional.

As contribuições práticas da pesquisa, no sentido de utilizar a Inteligência Competitiva para facilitar e mobilizar o fluxo de informações setoriais, envolvem principalmente as dimensões do processo de Inteligência Competitiva. Dentre essas contribuições, destacam-se: adoção de atividades regulares e periódicas de coleta, processamento e comunicação de informações por parte do Ibravin; ampliação e acompanhamento das publicações contratadas externamente, com fornecimento de dados às mesmas; e aumento de informes técnicos, conforme necessidade do setor. Há também evidências quanto ao uso das informações por

parte das vinícolas, que ampliaram a demanda por dados e que, espontaneamente, fornecem *feedback* positivo à equipe do Ibravin. Essas evidências foram reforçadas pela utilização e grau de satisfação, registrados no Censo. Assim, pode-se concluir que o Ibravin, tal como o estrategista-rede caracterizado por Marcon e Moinet (2001), buscou estabelecer e fortalecer os laços com as vinícolas no âmbito da rede, ao intensificar e mobilizar o fluxo informacional.

No que se refere às dimensões contextuais da Inteligência Competitiva, especialmente duas delas - cultura de compartilhamento de informações e utilização de redes de contato internas e externas, ofereceram condições favoráveis para mobilizar os fluxos de informações setoriais. São demonstrativos dessas condições: a unificação das estatísticas do setor, aproximando diferentes atores setoriais; e a participação dos profissionais de outras entidades setoriais que formaram a rede de especialistas da Inteligência Competitiva. Esses resultados indicam que a Inteligência Competitiva, no âmbito setorial, pode mobilizar a ação coletiva em torno da transformação de dados, informações e conhecimentos em Inteligência. A partir dessa mobilização, crescem as demandas e as expectativas em torno do Ibravin, estrategista da rede, para o fornecimento de informações. Nesse sentido, algumas contribuições e implicações práticas deste trabalho podem ser aqui indicadas:

- a) aprimoramento de métodos e critérios para a coleta, processamento e divulgação das informações. Essa é uma tomada de consciência por parte do Ibravin e que implica, dentre outros aspectos, em ampliar a aproximação com outros órgãos setoriais, definição de atribuições, critérios e prazos para a coleta e fornecimento de dados; e expansão dos sistemas de onde o Ibravin obtém algumas informações setoriais (cadastro vinícola e vitícola) para todo o país;
- b) incremento na etapa da análise, com vistas a fornecer informações antecipativas e com alto valor agregado. Essa é uma questão que pode ser beneficiada pela expertise de profissionais e entidades do setor ou parceiras, obtida através da utilização das redes de contato internas e externas do Ibravin. O uso de técnicas e ferramentas para analisar e interpretar as informações, de modo a lhes conferir maior nível de elaboração, também contribui nesta questão;
- c) desenvolvimento de soluções de tecnologias da informação e comunicação específicas para a Inteligência Competitiva Setorial e que permitam a troca de informações e de experiências entre os envolvidos.

Essas implicações dizem respeito ao processo de Inteligência Competitiva, mas também ao contexto setorial no qual ela ocorre. A observação e análise das dimensões contextuais permitem elencar mais 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, para aproveitar o potencial proporcionado pela rede;
- b) o envolvimento dos colaboradores e da alta direção, fatores essenciais para a Inteligência Competitiva no âmbito empresarial, também são preponderantes para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva Setorial;
- c) a coletivização do processo de Inteligência Competitiva e sua expansão para toda a rede demandam uma atuação constante do estrategista-rede, no sentido de mobilizar, articular e coordenar as relações. Sua atuação deve incentivar o interesse comum, o compartilhamento de objetivos, relações de confiança, compreensão e respeito, que conduzam à cooperação intelectual e ao desenvolvimento da Inteligência Coletiva.

6.3 LIMITAÇÕES

Afora as limitações referentes à própria metodologia aplicada nesta pesquisa, de ordem qualitativa, e não indicada para generalizações sobre os achados, foram verificadas as seguintes limitações:

- a) dificuldade na identificação de literatura que apresentasse a combinação dos conceitos: Inteligência Coletiva e Inteligência Competitiva; Inteligência Competitiva e redes de empresas; ou ainda estudos setoriais sobre Inteligência Competitiva;
- b) 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 Competitiva 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.

6.4 ESTUDOS FUTUROS

Assim, esta investigação aponta para um conjunto de possibilidades de trabalhos futuros e relacionados ao tema abordado. A seguir, apresentam-se algumas dessas possibilidades:

- a) sugere-se a observação dos resultados da Inteligência Competitiva, 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 Competitiva no setor vitivinícola, recomenda-se análises quantitativas sobre seus resultados, considerando o desempenho da Inteligência Competitiva em termos de processos e de produtos; ou ainda relacionar seus resultados ao desempenho e à competitividade 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) os trabalhos no campo empírico evoluem para uma evidência da relação entre os indicadores econômicos nacionais e a comercialização dos produtos vitivinícolas. Extrapolando essa relação para uma lógica de observação de mercado, poder-se-ia desenvolver ferramentas ou aparatos tecnológicos de monitoramento que indiquem tendências e previsões para a Inteligência Competitiva Setorial;
- e) pesquisas futuras poderiam analisar qual é o papel da liderança em projetos de Inteligência Competitiva Setorial e quais as características individuais e competências profissionais necessárias ao profissional 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 Competitiva, voltadas às sub-redes do setor vitivinícola, tal como o projeto *Wines of Brasil* ou a Aprovale (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 Competitiva 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

ACADEMIA DO VINHO. **Regiões vinícolas brasileiras**. [homepage na internet]. Disponível em: <http://www.academiadovinho.com.br/_regiao_mostra.php?reg_num=BR>. Acesso em: 21 jan. 2014.

AVISON, D.; BASKERVILLE, R.; MYERS, M. Controlling action research projects. **Information Technology & People**, v. 14, n. 1, p. 28-45, 2001.

BALLANTYNE, D. Action research reviewed: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 3-4, p. 321-337, 2004.

BARABÁSI, A. L. Network science. **Royal Society Publishing**. 2013. Disponível em: <<http://rsta.royalsocietypublishing.org/content/371/1987/20120375>>. Acesso em: 01 mar. 2014.

BARABÁSI, A. L. The network takeover. **Nature Physics**, v. 8, p. 14-16, jan. 2012.

BARCELLOS, P. F. P. et al. **Collaborative Networks: An Innovative Approach to Enhance Competitiveness of Small Firms in Brazil**. In: Proceedings of the 14th International Conference on Current Enterprising, 23-25 Jun. 2008, Lisboa, Portugal. Anais. Lisboa, 2008, p. 211-216.

BARON, J.N.; KREPS, D.M. **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers**. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc., 1999.

BERTOLINI, A. L. **As competências coletivas e sua articulação com o pensamento sistêmico no APL vitivinícola da serra gaúcha**, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

BLANCO, S.; CARON-FASAN, M-L.; LESCA, H. Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n. 1, p. 80-92, Spring 2003.

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.

BREEDING, B. Convergência entre IC e inteligência-chave: estudo de caso na Shell Service International. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, p. 12-24, 2000.

BRODY, R. Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 3-16, 2008.

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.

CALOF, J. L. The SCIP06 Academic Program - Reporting on the State of the Art. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 4, p. 5-13, 2006.

CANNON, J. P.; PERREAULT Jr., W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, nov. 1999.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, v. 39, n. 3, p. 205-219, jul-set. 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venancio Majer; atualização para 6ª edição: Jussara Simões. - A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1. 13ª reimpressão. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. **Produção**, v.10, n.2, p.53-64, maio 2001.

COOK, M.; COOK, C. **Competitive Intelligence: create an intelligent organization and compete to win**. London: Kogan Page, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA JUNIOR, J. **Proposição de um modelo de referência para o design de serviços ecoeficientes em sistemas produto-serviço**, 2012. Dissertação (Mestrado em *Design*) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1957.

DE ROSSI, G. **Especificidade de Ativos e Capacidade Tecnológica: uma análise da relação no setor vitivinícola gaúcho**, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008.

DU TOIT, A.; MULLER, M-L. Organizational structure of competitive intelligence activities: a South African case study. **South African Journal of Information Management**, v. 6, n.3, set. 2004.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. ed. brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p. 93-117.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Cadastro Vitícola 2008-2012**. Disponível em: <<http://www.cnpqv.embrapa.br/pesquisa/cadastro/cds/2008-2012/dados/home.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

FACHINELLI, A. C; FAYARD, P. **L'intelligence économique dans la culture stratégique brésilienne**. In: 18 Salon de l'information électronique et internet, 2001, Paris. Actes IDT. Paris: IDT, 2001.

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.

FACHINELLI, A. C. et al. The Strategic Intelligence and Knowledge Creation: a Brazilian Case. **Journal of IMS Group**, v. 7, p. 1-12, 2010.

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. Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. **Strategy & Leadership**, v. 35, p. 4 – 12, 2007.

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.

FEHRINGER, D.; HOHHOF, B.; JOHNSON, T. (Eds.). **State of the Art: Competitive Intelligence**. Research Report, Competitive Intelligence Foundation. 2006. Disponível em: <http://www.adec.fr/files_upload/documentation/200607201528250.f_060608_stateofart_sum.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

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.

FENSTERSEIFER, J. E.; RASTOIN, J-L. Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. **International Journal of Wine Business Research**, v. 25, n. 4, p. 267-284, 2013.

FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S. **Causes of Competitive Analysis Failure: Understanding and Responding to Problems at the Individual Level**. Third European Competitive Intelligence Symposium – Ecis, Stockholm, Sweden, p. 36-50, jun. 11-12, 2009.

FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S.; ALLARD, H. T. The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 836-851, 2008.

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.

FONTANA, E. W. **Inteligência competitiva apoiando o processo de internacionalização de empresas brasileiras: contribuição para os pequenos negócios de exportadores de madeira**. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas Integrados de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2004.

FRANCO, M.; MAGRINHO, A.; SILVA, J. R. Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 332-356, 2011.

FREIRE, I. M. A utopia planetária de Pierre Lévy. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 2, p. 122-132, jul./dez. 2010.

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.

GAMEIRO, P. A. D. **As organizações em rede**. Universidade Lusófona de Humanidade e tecnologias. Lisboa, 2008.

GIA. **MI Trends 2015 – The Future of Market Intelligence**. GIA White Paper 3/2010. Disponível em: <<http://www.markintell.com/index/-intelligenc.html>>. Acesso em: 3 abr. 2014.

GILAD, B. Strategy without intelligence, intelligence without strategy. **Business Strategy Series**, v. 12, p. 4 – 11, 2011.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, J. A. **Inteligência Competitiva ainda não é realidade no Brasil**. [homepage na internet], 2006. Disponível em: <http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=1029>. Acesso em: 20 mar. 2014.

GUERRA, J. L. M. **Inteligencia Competitiva: Bases Teóricas y Revisión de Literatura**. Seminario de Doctorado. Ensayo Doctorado en Creación, Gestión y Estrategias de Empresas. Universitat Autònoma de Barcelona, 2006.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

HERRING, J. P. **Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence: Assessing & Communicating CI's value to your organization**. Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), Alexandria, 1996.

HERRING, J. P. How Much Is Your Competitive Intelligence Worth? **Competitive Intelligence Magazine**, v. 10, n. 2, p. 23-26, mar/abr. 2007.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA, F. X. M.; FERNÁNDEZ, M. T. M. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p.87 – 105, 2011.

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. **Sacarrolhas - Especial 15 Anos**, Ano 4, n. 11, p. 4, dez. 2013.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. Plano Visão 2025 – **Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**, 2005.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. **Revista Organização em Contexto**. Ano 2, n.4, p. 92-118, jul/dez. 2007.

JESUS, J. B. M. de. **Inteligência Coletiva, Desenvolvimento Profissional, Tecnologias e acesso à Informação**. Universidade Federal Fluminense. Núcleo de Documentação. Biblioteca de Pós Graduação em Matemática – BPM, Rio de Janeiro, 2006.

KALINOWSKI, D. J.; MAAG, G. D. ROCI®: A Framework for Determining the Value of Competitive Intelligence. **Competitive Intelligence**, v. 15, n. 1, p. 9-21, jan-mar. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, set/out. 2000.

KIRSZEMBLATT, C. Iniciativas Setoriais: núcleo de inteligência competitiva – farmácias de manipulação. In: LAGES, V.; ZITS, M. (Orgs.). **Inteligência Competitiva**. SEBRAE, 2005.

LAGES, V.; ZITS, M. (Orgs.). **Inteligência Competitiva**. SEBRAE, 2005.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M.L. Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. **European Journal of Information Systems**, v.17, n. 4, p.371–386, 2008.

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.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L.; CURVELLO, J. J.A. Lícito versus Ético - Como as ferramentas de Inteligência Competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa. **Revista Inteligência Empresarial**, n.12, Jul. 2002.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EducS, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

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.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo organização “em rede”**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

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.

MOINET, N.; FRISON, P. **Knowing is action: from noticing to sense-making**. Third European Competitive Intelligence Symposium – Ecis, Stockholm, Sweden, p. 188-201, jun. 11-12, 2009.

MONTIGAUD, J.C. **Les filières fruits et légumes et la Grande distribution** – Méthodes d'analyse et résultats. Montpellier, France: Centre International de Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes (C.I. H.E.A.M.) – Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier. UV.A4 – Filières Agro-alimentaires, jan. 1991.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994.

MULLER, M-L. Competitive intelligence and international business. **South African Journal of Information Management**, v. 9, n.1, mar. 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.

ONNELA, J-P. et al. Geographic Constraints on Social Network Groups. **PLoS ONE**, v. 6, n. 4, p. 1 - 7, abr. 2011.

ORTOLL-ESPINET, E. et al. Social Capital as a Source of Competitive Intelligence in Universities. **UOC Papers**, n. 7, p. 1-8, 2008.

OSARENKHOE, A. A cooperation strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. **Business Strategy Series**, v. 11, n. 6, p. 343-362, 2010.

OUBRICH, M. Competitive Intelligence and Knowledge Creation: Outward insights from an empirical survey. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 1, p. 97-106, 2011.

PAIVA, C. A.; CAMPREGHER, G.; LENTZ, L. **A dimensão socioeconômica da vitivinicultura gaúcha**. Relatório de Pesquisa, FEE / CNPq - Observinho, Porto Alegre, 2011.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Focusing information in manufacturing: a knowledge management perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 102/7, p. 381-389, 2002.

PANIZZON, M. **Envolvimento da alta direção e inteligência competitiva: uma análise sobre suas relações em organizações de médio e de grande porte na serra gaúcha – Brasil, 2010**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 237-269.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 28. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva – lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Modelo de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio Grande do Sul. **Programa Setorial Agroindústria Vitivinicultura 2012-2014**. 2013. Disponível em: <http://www.saladoinvestidor.rs.gov.br/upload/download.php?arquivo=20130709111226agroindustria__vitivinicultura.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2014.

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.

SADOK, M.; LESCA, H. A Business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge. **Communications of the IBIMA**, v. 7, p. 177-184, 2009.

SADOK, M.; BENABDALLAH, S.; LESCA, H. **Collective Intelligence for Risk Reduction**: Theory, Implementation and Practical Application to Security Incident Response, p. 1-18, 2006. Disponível em: <<file:///C:/Users/SimoneFonsecade/Downloads/0046352a05178a3194000000.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2014.

SCHMITZ, H. Does Local Co-operation Matter? Evidence from Industrial Clusters in South Asia and Latin America. **Oxford Development Studies**, v. 28, n. 3, p. 323-336, 2000.

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.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 91-100, jan./jun. 2006.

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.

THE ECONOMIST. **A special report on managing information**: data, data everywhere. 25 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/15557443>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

- THESING, N. J. **Redes de Cooperação: novas formas de pensar e agir**. Ijuí-RS: Unijuí, 2006.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- THOLT, C. **Decida com inteligência**. 1. ed. Brasília: Thesaurus Editora, 2006.
- THOMPSON, F.; PERRY, C. Generalizing results of an action research project in one work place to other situations: principals and practice. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 3-4, p. 401-417, 2004.
- TONIETTO, J. Regiões de Produção. In: GUERRA, C. C. et al. **Conhecendo o essencial sobre uva e vinhos**. Embrapa Uva e Vinho, documentos n. 48, 2009.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- 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.
- TSITOURA, N.; STEPHENS, D. Development and evaluation of a framework to explain causes of competitive intelligence failures. **IR Information Recherche**, v. 17, n. 2, 2012.
- TUAN, L. T. Leading to learning and competitive intelligence. **The Learning Organization**, v. 20, n. 3, p. 216-239, 2013.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. de. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **R.Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.136-146, abr./maio/jun. 2006.
- 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.
- WILK, E. de O. **A Relação entre Estratégias, Recursos e Performance: Uma Investigação em Empresas de Vinhos Finos do Cluster da Serra Gaúcha**, 2006. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- WILK, E. de O.; FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

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.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing Intelligence - A country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 453-465, 2006.

**APÊNDICE A – PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
APRESENTADO AO IBRAVIN**

Universidade de Caxias do Sul

Programa de Pós-Graduação em Administração

**Projeto de Inteligência Competitiva
para o Setor Vitivinícola apresentado ao
Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin)**

Ana Cristina Fachinelli

Simone Andrade

Julho de 2013

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Muito se tem falado que os desafios que se apresentam às organizações nos tempos atuais estão em plena mutação, principalmente pelas mudanças contextuais verificadas. Hoje, se tem novas dimensões de tempo pela aceleração das mudanças, e dimensões de espaço, cada vez mais dissociado do ambiente físico.

A capacidade de enfrentar as mudanças, desenvolvendo competências para se adaptar, tem sido apresentada como um dos maiores desafios para as organizações. Para a inteligência competitiva (IC), no entanto, o que está em jogo vai além da capacidade de adaptação. O coquetel formado principalmente pela internacionalização dos mercados e pela aceleração do progresso tecnológico conduz as organizações ao imperativo não mais da adaptação, mas sim da antecipação.

É nesse universo que gravita a inteligência competitiva, ao buscar elementos informacionais capazes de contribuir para a antecipação. Para tanto, é necessário assumir que, assim como geram desafios e ameaças, as mudanças também proporcionam janelas de oportunidade para as instituições que estiverem atentas às tendências e aos sinais de seu ambiente de negócios.

Pierre Lévy destaca que quanto maior a competitividade, mais as empresas precisam se dedicar ao aprendizado e ao conhecimento para compreender, conceber, produzir, comunicar e vender, e que o mercado recompensará as instituições que souberem cultivar talentos, semear idéias e investir em sua inteligência competitiva. Afinal, sabe-se que as informações estão entre os recursos mais valiosos de uma organização, seja nos níveis operacionais, táticos e, principalmente, estratégicos.

A partir de uma perspectiva estratégica, a inteligência é fundamental para o processo de tomada de decisão. Ter informações precisas e confiáveis sobre a situação competitiva do setor e de seus principais concorrentes, compreender e antecipar as tendências de consumo e criar ou estabelecer perfis de empresas, clientes, parceiros, concorrentes atuais e potenciais são algumas das tarefas da inteligência. Em suma, a IC contribui para que as organizações possam competir com sucesso no atual cenário de globalização e de acirramento da competitividade na arena global.

Dentre os benefícios de um processo de IC pode-se citar:

- Expansão e consolidação dos **atuais mercados**;
- Análise, avaliação e monitoramento da **concorrência**;
- 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 proativa, 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**;

(TERMO DE REFERÊNCIA DE IC DO SEBRAE)

Além dos aspectos supracitados, destaca-se também a ampliação e fortalecimento da rede de relacionamentos para compartilhar conhecimentos, experiências e aprendizados entre os diferentes agentes do setor; facilidade de *benchmarking* entre as empresas participantes; fórum de articulação de idéias e iniciativas que fomentam o desenvolvimento econômico; pesquisas de mercado sistemáticas; recursos informacionais que contribuem para os pleitos de políticas governamentais para o setor, dentre outros aspectos.

A tecnologia da informação (TI) é uma forte aliada ao processo de inteligência, pois amplia em muito a capacidade das instituições de explorarem os elos entre as atividades, nos âmbitos interno e externo. A TI possibilita comunicação e troca de informações de forma mais constante e com um alcance muito maior, o que pode permitir ganhos na cadeia de valor, ao mesmo tempo em que amplia a complexidade e o desafio dos relacionamentos interorganizacionais.

A qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas no projeto de inteligência competitiva é a força motriz para o êxito do trabalho. Na estratégia em rede, as empresas entendem que é necessário cooperar para competir, com vistas ao alcance de objetivos maiores e mutuamente benéficos, buscando criar o ambiente propício para a colaboração, o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e a aprendizagem coletiva. Os integrantes da IC devem estar dispostos a dividir os custos, oportunidades e ameaças percebidas no ambiente de negócios.

No atual cenário vitivinícola, percebe-se a busca incessante da otimização e da eficiência de toda a cadeia, devido à pressão competitiva de seu mercado. Dentre as maiores preocupações do setor estão: a concorrência imposta pelos produtos estrangeiros, as possibilidades de realocação do cultivo, os desafios da internacionalização dos vinhos brasileiros, a necessidade da capacitação tecnológica, produtiva e de recursos humanos, dentre outros fatores.

Tais preocupações encontram respaldo nas principais ameaças dos ambientes contemporâneos e que dizem respeito às organizações, dentre as quais estão:

– **Obsolescência técnica:**

É um dos principais elementos corrosivos das ferramentas de produção de uma indústria e da qualidade e da funcionalidade de seus produtos. A área de novos materiais dispõe de numerosos exemplos sobre a necessidade de observação dos ambientes científicos e técnicos. O aparecimento, ao longo dos últimos 30 anos, de uma diversidade de novos materiais que oferecem múltiplas propriedades, formas de uso e que podem ser explorados pelas indústrias como um elemento decisivo para o posicionamento competitivo.

– **Evolução de mercados:**

Nesse aspecto, a ameaça pode se situar na não observação dos movimentos dos mercados, tanto em termos de oferta e demanda, mas também de novas funcionalidades técnicas esperadas de determinados produtos, de preços adaptados, de serviços associados... e, principalmente, de novos entrantes.

– **Pressão concorrencial:**

As organizações se encontram diante de ataques concorrenciais cada vez mais agressivos por parte de competidores, não só nacionais, mas principalmente estrangeiros, dispostos a tudo para aumentar suas participações nos mercados ou conquistar uma posição preferencial.

Por outro lado, os ambientes atuais oferecem oportunidades preciosas também nas áreas:

-Tecnológica:

Jamais a produção científica e tecnológica dos laboratórios de pesquisa foi tão importante e atuante quanto agora. Existe um mercado nacional e internacional de inovação tecnológica aberto às empresas e com numerosas oportunidades para gerar novos produtos, serviços, processos e novas possibilidades de ganho de produtividade.

- Novos mercados:

Uma das consequências do desenvolvimento tecnológico e da globalização é justamente a abertura de novos mercados, que podem ser identificados e monitorados a partir de procedimentos de observação constante.

- Alianças Estratégicas:

Considerando-se a complexidade do contexto atual, a alternativa de alianças estratégicas se apresenta como opção para muitas organizações. A multiplicação de *joint-ventures*, de fusões, e de todo tipo de parceria (coopetição) em diferentes setores econômicos caracteriza a arquitetura em rede da indústria do século XXI, ao mesmo tempo local e global, generalista e hiper especializada.

O registro de tais ameaças e oportunidades no contexto do presente documento tem a finalidade de resgatar alguns elementos contextuais que respaldam a preocupação do setor vitivinícola, no que diz respeito aos seus ambientes, principalmente mercadológico.

Nesse sentido, a presente proposta levou em conta as características do setor, bem como os outros projetos desenvolvidos no âmbito do Ibravin, com destaque para os trabalhos de CRM; a iniciativa anterior de desenvolvimento do Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SICS), em parceria com o SEBRAE; e o Projeto Visão 2025, que estabelece diretrizes, metas e ações fundamentais para o desenvolvimento ordenado do setor, com uma perspectiva estratégica e de longo prazo.

A partir dessas fontes e do contato direto com a equipe do Ibravin, pôde-se compreender melhor as dinâmicas competitivas do setor vitivinícola, o comportamento do ambiente de negócios, as variáveis internas e externas impactantes no setor, algumas de suas prioridades e objetivos estratégicos. Este projeto também vai ao encontro de um desafio crítico apontado pelo Visão 2025, que menciona “Organizar uma estrutura de inteligência competitiva, visando monitorar e analisar sistematicamente o ambiente competitivo e a eficácia das estratégias de marketing empregadas pelo setor”.

Para além das estratégias de marketing, o projeto de inteligência resguardou as cinco temáticas propostas no Projeto Visão 2025, quais sejam: Mercado, Tecnologia, Estrutura/Logística, Legislação e Gestão. Essa foi uma decisão tomada pelo núcleo estratégico de IC, estruturado junto ao Ibravin, quando das primeiras reuniões com a equipe de pesquisadores da UCS. Para melhor entendimento, abaixo passamos a descrever o projeto.

AGENTES ENVOLVIDOS:

Entidade Nucleadora: Ibravin – como órgão representativo do setor, deverá ter a governança do projeto, cabendo-lhe articular a participação de pessoas e entidades vinculadas ao setor para formar a rede de especialistas.

Rede de Especialistas: Deverá contar com profissionais que detenham conhecimentos técnicos e específicos sobre os focos de interesse da IC, além de experiência sobre as tendências do negócio e as condições do mercado vitivinícola. Esses *experts* deverão ser chamados tão logo sejam preliminarmente planejados os focos de interesse e suas respectivas linhas de observação, a fim de validarem as variáveis propostas. Da mesma forma, em um segundo momento, pode-se reunir os empresários e representantes do setor para avaliar se o escopo do trabalho a ser realizado contempla as necessidades de inteligência para as decisões que serão tomadas.

Público alvo da IC: Ibravin, vinícolas, produtores agrícolas, entidades associadas ao Ibravin e demais elos da cadeia produtiva vitivinícola. Existe também a possibilidade da realização de um Censo Vitivinícola, no qual, dentre outros aspectos a serem pesquisados, poder-se-á investigar as demandas de necessidade de inteligência por parte dos afiliados ao Ibravin. Essa se constitui, porém, uma possibilidade à parte da presente proposta.

Institucional: governança do Ibravin, com suporte técnico da rede de especialistas do setor e orientação metodológica e de apoio por parte da Universidade de Caxias do Sul. A UCS dispõe-se a orientar, sob o ponto de vista acadêmico, todas as etapas do processo de IC. E, para tanto, tem realizado reuniões mediadas que funcionam como fóruns de discussão com a equipe do Ibravin.

OBJETO: Trata-se de uma proposta para a instalação de um processo de inteligência competitiva, junto ao setor vitivinícola.

OBJETIVOS:

- Organizar os processos de busca, coleta e tratamento de informações sobre os ambientes de interesse do setor vitivinícola;
- Instrumentalizar o processo de análise das informações obtidas, visando prioritariamente o desenvolvimento de inteligência antecipativa e de suporte à tomada de decisão;
- Auxiliar na estruturação da unidade de IC para funcionar como um observatório tecnológico e mercadológico, atendendo às necessidades da cadeia produtiva da vitivinicultura;
- Fornecer elementos metodológicos e treinamento para a equipe do Ibravin, responsável pela condução do projeto;

- Preparar a equipe de IC para, após a estruturação do processo de inteligência, seguir autônoma para coordenar e realizar as atividades de IC, bem como buscar a sustentabilidade da proposta.

METODOLOGIA:

Desde o dia 03 de junho de 2013, estão sendo realizados encontros semanais entre a equipe da UCS e do Ibravin para o envolvimento e as contribuições no sentido de desenvolver do projeto de Inteligência, o que está em consonância com as seguintes etapas, propostas por Fachinelli, Rech, Mattia e Roveda (2007):

* **Sensibilização:** consiste na apresentação do processo de inteligência para a direção e para as equipes da instituição, abordando principalmente quais são suas vantagens, qual apoio será necessário e quais as dificuldades que o processo pode encontrar. Em outras palavras, é a obtenção da compreensão, do apoio e da colaboração da direção e das equipes da organização.

* **Identificação das necessidades de informação:** saber o que coletar e com que propósito. Essa etapa pode ser aplicada através de entrevistas com os principais gestores da organização, visando identificar os focos e as prioridades necessárias de informação, para assim gerar a inteligência adequada. De acordo com Herring, normalmente as necessidades de inteligência podem ser enquadradas em três categorias: as que são úteis para embasar a decisão e a ação estratégica; as antecipativas, que alertam para as mudanças do ambiente; e as que descrevem a situação dos públicos com os quais a empresa tem um envolvimento.

* **Escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação.** É fundamental identificar as fontes de informação externas e internas e qual ferramenta pode auxiliar na sua busca ou no seu armazenamento. São exemplos de algumas fontes: notícias publicadas na imprensa, revistas e sites especializadas, bancos de dados, diagnósticos setoriais, estudos especializados, internet, publicações de órgãos e agências governamentais, diálogo com outros indivíduos e entidades do setor.

* **Processamento e a análise das informações:** consiste em interpretar, analisar e filtrar os dados coletados. Esse processamento começa com a validação das informações coletadas. É preciso avaliar a confiabilidade da fonte e da informação e, após, é necessário arquivar e catalogar os dados recolhidos. Para essa tarefa, é exigido um conhecimento quanto à natureza do assunto ao qual a informação se refere. Em seguida, faz-se a interpretação das informações, com o objetivo de obter um significado dos dados brutos para guiar a decisão. A interpretação demanda todo um processo cognitivo, e os indivíduos que dela participarem devem ter um bom entendimento do ambiente setorial.

* **Comunicação:** disseminação da informação aos indivíduos que necessitam dela para realizar seu trabalho. É o processo por meio do qual o produto do esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar uma informação é disseminado por toda a sua estrutura. A informação só tem valor se for comunicada para as pessoas certas no momento certo.

ETAPAS REALIZADAS:

Até o presente momento, realizou-se a primeira etapa, de sensibilização, por meio de dois encontros nos quais a professora Dra. Ana Cristina Fachinelli apresentou a temática da Inteligência, bem como seu processo, fases, vantagens, dificuldades e envolvimento necessário. Em paralelo, a equipe da UCS realizou um estudo de caso, visando *benchmarking*, que envolveu a visita e entrevistas com os responsáveis pela IC em instituições setoriais calçadistas de Novo Hamburgo, a fim de entender melhor seus recursos, estruturas, processos, áreas-foco, produtos, usos e benefícios da IC.

Os pesquisadores da UCS estão trabalhando no sentido de auxiliar e orientar o Ibravin na estruturação da área de IC, tendo em vista as definições estratégicas e prioritárias para o setor. Tais necessidades são evidenciadas neste início de processo, quando a cultura e a percepção de valor do uso de IC ainda estão em desenvolvimento.

As reuniões semanais permitiram definir os grandes focos de observação, quais sejam: Mercado, Tecnologia, Estrutura/Logística, Legislação e Gestão, em consonância com as áreas do Projeto Visão 2025, a fim de manter o alinhamento estratégico e a visão orientada para o futuro.

Atualmente, as reuniões têm por objetivo definir as linhas de observação de cada um dos focos, tendo iniciado pelo foco de Legislação. Uma vez definidas as linhas de observação prioritárias para cada um dos cinco focos, a equipe seguirá nas etapas citadas anteriormente, começando pela escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação, consulta, processamento e análise das informações e a comunicação da inteligência desenvolvida aos públicos alvos.

DETALHAMENTO DAS ETAPAS:

A presente proposta parte dos focos de observação para sinalizar como poderia se desenvolver o trabalho, conforme detalhado abaixo:

1. Estabelecer as grandes linhas de observação. Exemplo:

Mercado:

- Avaliar o progresso das empresas do setor e da indústria de apoio;

- Observar o comportamento dos consumidores nacional e internacional em termos de produtos demandados, volumes e preços;

- Mapear oportunidades de atuação em nichos específicos de mercado;

....

Tecnologia:

- Identificar pontos sensíveis de evolução tecnológica em termos de produto;

- Mapear e caracterizar principais centros de pesquisa de inovação e tecnologia;

- Observar as oportunidades de melhoria na produtividade e qualidade das matérias-primas;

....

Estrutura/Logística:

- Identificar pontos sensíveis na logística da cadeia de suprimentos do setor;

- Mapear e caracterizar os canais de distribuição dos produtos no mercado nacional e internacional;

- Avaliar os pontos fortes e fracos da distribuição dos produtos;

...

Legislação:

- Mapear os fatores vinculados à legislação nacional que impactam o setor em termos de legislação sanitária, ambiental, tributária, sobre o comportamento do consumidor, rotulagem, comunicação e marketing;

- Observar a legislação internacional dos países e mercados-alvo das exportações do setor;

- Identificar e monitorar projetos de mudança da legislação nacional e internacional e que impactam o setor;

...

Gestão

- Verificar a existência de estratégias individuais e coletivas entre as empresas do setor;

- Identificar possibilidades de convergência de esforços e recursos nas estratégias de atuação nacional e internacional;

- Analisar a familiaridade e experiência das empresas quanto ao uso de tecnologias, ferramentas e sistemas de informação.

2. Mapear o estado do Ibravin em termos de observação dos elementos selecionados como prioritários.

Verificar os fluxos atuais de busca de informações sobre os temas selecionados, procurando identificar pontos sobre os quais a inteligência pode se apoiar. Para tanto, se pode utilizar ferramentas do tipo mapa conceitual, que permite a visualização dos fluxos.

3. Selecionar as fontes e sistematizar a consulta e observação.

Identificar fontes úteis para o resgate de informações relativas ao foco estabelecido, descrevendo o tipo de acesso, a sistemática de consulta e de registro, mapeando fontes primárias, a partir de redes e sub-redes de competências (profissionais e instituições especializadas na vitivinicultura). Essa etapa prepara a equipe do Ibravin para o desenvolvimento das capacidades de síntese e de reconhecimento de padrões ao lidar com dados e informações acessíveis, por meio de fontes privadas e públicas.

4. Desenvolver um sistema de registro e de resgate das informações obtidas.

Concepção de um banco de dados para a memória e recuperação das informações. Recomenda-se o uso de plataforma tecnológica, baseada em bancos de dados e internet, para possibilitar as seguintes funcionalidades: interatividade entre os usuários e analistas de IC; agilidade nos processos e fluxos de coleta, análise e disseminação da inteligência; buscas em tempo real e integral; acesso à inteligência de forma sumarizada; facilidade nas pesquisas específicas por demanda; possibilidade de acesso a informativos periódicos, publicações técnicas e gerencias via internet; biblioteca virtual para acesso a documentos originais, dentre outros benefícios. É importante que, desde o princípio do projeto, a questão tecnológica seja levada em conta, pois o processo de IC é bastante dinâmico e rapidamente gera os primeiros dados a serem armazenados.

5. Análise de informações.

É a essência de todo o processo. Nessa etapa, os analistas transformam 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. A análise é o subprocesso crítico para a criação da inteligência, pois requer analistas/especialistas com habilidades e conhecimentos específicos sobre o assunto pesquisado, a fim de conferir assertividade e credibilidade aos produtos de IC. A rede de especialistas poderá contar com profissionais internos e/ou externos e deverá ser continuamente articulada e coordenada pelo gerente do projeto.

6. Organizar o sistema de disseminação da informação para os decisores e para a equipe envolvida.

Conceber o sistema de difusão e de acesso às informações, estabelecendo sistemas de proteção e níveis diferenciados para o acesso e para a publicação dos produtos de inteligência, em formato coerente, claro e objetivo. O trabalho de IC resulta em produtos de Inteligência, que podem ser disponibilizados via Internet, num sistema de busca interativo com o usuário, mas também podem ser gerados outros produtos de inteligência a serem

enviados diretamente aos usuários finais, de acordo com a forma e periodicidade definidas. São exemplos desses produtos: sumários executivos, resenhas de cenários e tendências, alertas de mercado, *clipping* de notícias, relatórios analíticos, projeções estratégicas, análises e diagnósticos situacionais, bancos de imagens e de eventos, banco de relacionamento com as empresas (CRM), *benchmarking* com a concorrência internacional, prospecções de mercado.

AVALIAR OS PRODUTOS E RESULTADOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

Uma vez estruturado e em funcionamento o processo de IC, é desejável que se avalie sua eficiência, o que pode ser feito através de pesquisa sobre a utilização e satisfação das empresas da cadeia vitivinícola com os produtos recebidos; avaliações econômicas dos resultados obtidos a partir das decisões tomadas com base na IC; verificação da acuidade das análises e previsões; mensuração e análise dos produtos entregues regularmente e mediante demandas específicas; dentre outras formas de avaliação.

TEMPO: O detalhamento do cronograma poderá ser realizado a partir do ajuste dos focos e temas prioritários de observação. Porém, propõe-se que o processo de IC esteja estruturado até o final de 2013 e gerando os primeiros produtos de inteligência.

Atividade	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Estabelecer as grandes linhas de observação						
Mapear o estado do Ibravin em termos de observação dos elementos selecionados como prioritários.						
Selecionar as fontes e sistematizar a consulta e observação						
Desenvolver um sistema de registro e de resgate das informações obtidas						
Análise de informações.						
Organizar o sistema de disseminação da informação para os decisores e para a equipe envolvida						
Publicação dos primeiros produtos de Inteligência Estratégica do Ibravin						

RECURSOS:

Estruturas física, financeira e de pessoal. Caso a entidade não apresente, no momento essas condições, deve-se buscar criar condições para que isso ocorra. Nesse sentido, a equipe do Ibravin, com o suporte metodológico da UCS, deverá planejar a infraestrutura que será dedicada ao projeto.

A sustentabilidade da inteligência competitiva poderá resultar dos recursos das instituições parceiras que necessitam monitorar algum tipo de informação específica; dos recursos da venda de produtos informacionais mais técnicos, analíticos ou customizados à comunidade empresarial; das suas interações com outras instituições de pesquisa, dentre outras formas.

FUTURAS OPORTUNIDADES VINCULADAS À INTELIGÊNCIA:

Destaca-se a oportunidade de interação com os sistemas de inteligência competitiva de outros setores produtivos, tal como o setor calçadista, no qual se realizou *benchmarking*, observando-se mais especificamente as iniciativas realizadas pela Abicalçados e Assintecal. Ambas associações, assim como o Ibravin, são detentoras de Projetos Setoriais Integrados (PSI), junto à Apex Brasil, tendo sido sugeridas por esta como bons exemplos do trabalho de IC.

Em parceria e com o suporte da Apex, poder-se-ia ampliar os estudos prospectivos sobre perfil e oportunidades de mercados externos para o setor vitivinícola; desenvolver boletins de conjuntura, tendência e estratégia internacional para o setor; análise de indicadores específicos da indústria e do comércio exterior; bem como treinamentos e capacitações em inteligência comercial e interpretação dos estudos.

Além da Apex, o Ibravin pode firmar parcerias para a obtenção de dados, informações e análises com outras instituições de pesquisa e de fomento.

DETERMINANTES NO SUCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

Sabe-se que o êxito dos processos de IC não depende tanto do porte das instituições, mas sim do envolvimento, interesse e participação de suas equipes, dispostas a trabalhar pelo projeto, socializar informações e compartilhar conhecimentos.

Dentre os fatores que dificultam o processo de IC estão: uma incipiente cultura para inovação; resistência à mudança; comportamento organizacional reativo ao invés de proativo; pouca percepção de que as mudanças que ocorrem no ambiente externo são relevantes; reconhecimento limitado do valor da inteligência; confusão entre informação e inteligência; planejamento orientado para o curto prazo; falta de cultura associativa; envolvimento, comunicação e colaboração insuficientes entre os agentes envolvidos na IC e destes para com seus colegas e parceiros.

Portanto, para que o processo de IC tenha grandes chances de se tornar um sucesso e agregar valor ao setor produtivo e seus públicos de interesse, é imprescindível que haja uma adequada cultura organizacional e, por seu caráter estratégico, é essencial que haja o envolvimento da alta direção do setor em todas as fases do projeto. É a alta direção quem confere legitimidade e importância ao trabalho de IC, na medida em que reconhece o seu valor e seu vínculo direto com o processo decisório.

REFERÊNCIAS:

FACHINELLI, A. C.; RECH, J.; MATTIA, O.; ROVEDA, V. **Vigília estratégica**: ferramentas metodológicas para definição de estratégias de relações públicas. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007.

SEBRAE - Termo de Referência para Atuação do Sistema *SEBRAE* em Inteligência Competitiva para MPE. Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Hortalicas/26RO/Termo.pdf>. Acesso em 13.07.2013.

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTO DO BRASIL - APEX. Disponível em: < <http://www2.apexbrasil.com.br>>. Acesso em 13.07.2013.

*** Para a elaboração desse projeto, também se levou em consideração a iniciativa anterior de estruturação da IC, bem como os projetos do Ibravin de CRM e Visão 2025. Teve-se em mente também os dados obtidos a partir do *benchmarking* nas indústrias calçadistas e as memórias de reunião dos encontros até então realizados pela equipe da UCS, junto ao Ibravin.**

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO PROJETO CENSO

Meu nome é ..., da Universidade de Caxias do Sul. Estamos fazendo a coleta dos dados do estudo desenvolvido para o Ibravin, conforme o comunicado enviado pelo Ibravin.

Temos o objetivo de descrever e analisar o perfil da indústria vinícola do Rio Grande do Sul com todas as empresas do setor. O tempo aproximado de resposta é de **30 minutos**. As informações coletadas são estritamente confidenciais e as mesmas serão utilizadas apenas para análise do setor como um todo. Os resultados gerais deste estudo serão disponibilizados à sua empresa, podendo ser utilizados para melhor direcionar as suas ações estratégicas. Desde já agradecemos sua atenção e contamos com a sua colaboração.

A pesquisa consta de blocos de questões referentes às áreas da produção, comercial/marketing, enoturismo, gestão de pessoas, administrativa/financeira e gestão. Ao final, será questionada sua opinião a respeito do setor. **Nos dados referentes ao ano de 2013, considerar estimativa até o final do ano.**

BLOCO PRODUÇÃO

Primeiramente, serão efetuadas perguntas a respeito da área de produção de sua empresa:

1. Sua empresa possui vinhedos próprios?

(1) Sim (2) Não *(passar para questão 5 – idem cooperativas)*

2. Quando hectares próprios para produção possui? _____ ha

3. Quantos hectares em implantação? _____ ha

4. Indique em quais regiões sua empresa possui vinhedos. Em seguida, a quantidade de hectares para uvas viníferas e uvas comuns.

Regiões	Uvas viníferas (indicar número de ha)	Uvas comuns (americanas/híbridas) (indicar número de ha)
(1) Serra Gaúcha		
(2) Campos de Cima da Serra		
(3) Campanha Gaúcha		
(4) Região Central do Estado		
(5) Serra do Sudeste		
(6) Região Metropolitana		
(7) Alto Uruguai		
(8) Outras regiões do Estado. Qual? _____		
(9) Outras regiões fora do estado. Qual? _____		
(10) Exterior. Onde? _____		

5. Assinale as linhas de produtos elaboradas por sua empresa. Em seguida, indique se o nível de produção (volume) será mantido, ampliado ou reduzido para os próximos cinco anos. No caso de ampliar ou reduzir, indicar a mudança %.

Produto	Classe	Intenção Futura	% (ampliar/reduzir)
Vinho	(1) Comum	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(2) Vinífera	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
Suco de Uva	(3) Concentrado	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____

	(4) Natural/Integral	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(5) Outro. Qual? _____	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
Espumante	(6) Tipo Champanha	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(7) Moscatel	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
Outros produtos	(8) Cooler	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(9) Filtrado doce	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(10) Frisante	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(11) Outro 4. Qual? _____	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(12) Outro 5. Qual? _____	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____
	(13) Outro 6. Qual? _____	(1) Manter (2) Ampliar (3) Reduzir	_____

6. Em termos de tecnologia, onde se enquadra o sistema de filtragem dos seus produtos:

- (1) Não Filtra
- (2) Filtro a Massa
- (3) Filtro a Terra
- (4) Filtro a Vácuo
- (5) Filtro Tangencial.
- (6) Filtragem a placas **Pule para questão 8**

7. Pretende fazer modificação ou atualizações nos próximos cinco anos:

- (1) Sim (2) Não
- Caso Positivo, qual modificação:
- (1) Filtro a Terra
 - (2) Filtro a Vácuo
 - (3) Filtro Tangencial
 - (4) Outra. Qual? _____

8. Onde busca orientação sobre novas tecnologias para melhoria dos processos e produtos? Indique até três organizações que sua empresa mais busca orientação. Em cada uma delas, se encontra a orientação e se essa orientação costuma resolver os problemas:

8a. Organização	8b. Encontra orientação?	8c. Resolve problema?
1ª _____	(1) Sim (2) Não	(1) Sim (2) Não
2ª _____	(1) Sim (2) Não	(1) Sim (2) Não
3ª _____	(1) Sim (2) Não	(1) Sim (2) Não

9. Considerando os itens a seguir, para a área de Produção de sua empresa, atribua um nível de dificuldade para cada um deles, de 0 a 10, sendo 0 dificuldade muito baixa e 10 dificuldade muito alta. SCO – Sem condições de opinar/não sabe:

PRODUÇÃO	Nível de Dificuldade			SCO
	Baixa	Moderada	Alta	
1. Falta de mão de obra qualificada na área de produção vinícola	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
2. Falta de mão de obra qualificada na área de enologia	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
3. Falta de mão de obra qualificada na área de agronomia	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
4. Dificuldade de conseguir mão-de-obra para colheita/safra	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
5. Falta de mão de obra qualificada no desenvolvimento de novos produtos	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
6. Rotatividade de pessoal	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
7. Qualidade da uva disponível	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
8. Dificuldades oriundas da qualidade dos insumos	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)

(exceto a uva)				
9. Dificuldades oriundas da existência de poucos fornecedores de matérias-primas	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
10. Dificuldade em conseguir melhores preços das uvas	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
11. Alto nível de capacidade produtiva ociosa (produção)	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
12. Tecnologia de elaboração defasada	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
13. Nível de estoques dos produtos acabados	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
14. Dificuldades em atender aos prazos de entrega estipulados pelos clientes	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
15. Dificuldades oriundas da carência de áreas para plantio	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)

BLOCO COMERCIAL – Mercado Interno

A seguir serão feitos questionamentos referentes à área comercial/marketing, para o mercado interno.

10. Quais são os principais destinos dos seus produtos no mercado nacional? Indique o % de participação de cada mercado para 2013 sobre a receita, a quantidade de estados em que atua por região e se pretende iniciar, manter, ampliar ou reduzir atuação nos próximos cinco anos:

Destinos	% part. 2013	Quantidade de Estados	Pretende manter, iniciar/ampliar ou reduzir participação nos próximos cinco anos?
(1) Local (meu município e cidades vizinhas)	_____	xxxxxxx	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(2) RS como um todo	_____	xxxxxxx	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(3) Região Sul (SC e PR)	_____		(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(4) Região Sudeste	_____		(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(5) Região Centro-Oeste	_____		(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(6) Região Norte	_____		(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(7) Região Nordeste	_____		(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir

11. Quais os canais de distribuição utilizados, e o percentual aproximado de participação nas vendas (2013)? Informe se pretende manter, iniciar/ampliar ou reduzir participação nos próximos cinco anos:

Canais de Distribuição	% 2013	Pretende manter, iniciar/ampliar ou reduzir participação nos próximos cinco anos?
(1) Venda direta ao consumidor final (presencial, varejo - retirada no estabelecimento)	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(2) Venda direta ao consumidor final (telefone/e-mail - envio ao destinatário)	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(3) Venda pela internet (compra através de página, totalmente virtual)	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(4) Auto-serviço (minimercados, supermercados, hipermercados)	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(5) Atacado/distribuidor	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(6) Lojas especializadas	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir

(7) Mercado corporativo (empresas, governo)	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
(8) Restaurantes	_____	(1) Manter (2) Iniciar/Ampliar (3) Reduzir
Outros _____		

12. Como a sua equipe de vendas está constituída?

- (1) Equipe de vendas própria (funcionários e sócios)
 (2) Representantes comerciais
 (3) Outra. Qual? _____

13. Quais as principais formas de comunicação utilizadas para promover os seus produtos e a sua marca?

- (1) Assessoria de imprensa
 (2) Ações no ponto de venda (varejo)
 (3) Exposição em feiras e eventos
 (4) Evento de degustação próprio
 (5) Eventos de degustação setoriais (Circuito Brasileiro)
 (6) Internet - buscadores (tipo Google)
 (7) Internet - redes sociais
 (8) Internet - site
 (9) Patrocínios
 (10) Promoção de viagens à região produtora com formadores de opinião (jornalistas/sommeliers)
 (11) Revistas especializadas
 (12) Recomendações dos clientes (boca-a-boca)
 (13) Rodadas de negócios
 (14) Televisão
 (15) Uso de mala direta/cartões de visita
 (16) Uso de catálogos
 (17) Visitas aos clientes
 (18) Outra. Qual? _____

14. Com que faixas de preço para o consumidor final você trabalha no ponto de venda (preço final), tendo como parâmetro o Rio Grande do Sul? Pode assinalar mais de uma alternativa, para cada produto:

Produto/Faixa de Preço	Até R\$ 7	R\$ 7 a 10	R\$ 11 a 15	R\$ 16 a 20	R\$ 21 a 30	R\$ 31 a 50	Acima R\$ 50
Vinho de mesa (750 ml)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Vinho fino (750 ml)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Espumante (750 ml)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Suco de Uva (1 litro)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

15. Considerando os itens a seguir, para a área Comercial de sua empresa, atribua um nível de dificuldade para cada um deles, de 0 a 10, sendo 0 dificuldade muito baixa e 10 dificuldade muito alta. SCO – Sem condições de opinar/não sabe:

ÁREA COMERCIAL	Nível de Dificuldade			SCO
	Baixa	Moderada	Alta	
1. Dificuldade na concentração de vendas para grandes redes de varejo (poder de barganha destes clientes)	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
2. Dificuldades decorrentes da distância entre a fábrica e o principal mercado consumidor	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
3. Falta de conhecimento sobre os mercados de atuação/necessidade dos clientes	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
4. Falta de mão-de-obra qualificada na área comercial (vendedores/representantes)	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)

5. Problemas na prestação de serviço das transportadoras/logística	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
7. Dificuldades geradas com a concorrência de grandes empresas	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
8. Dificuldades geradas com a concorrência informal	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
9. Dificuldades geradas com a concorrência dos produtos importados	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
10. Percepção negativa dos consumidores a respeito do vinho ser brasileiro	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
11. Percepção negativa dos varejistas/clientes a respeito do vinho ser brasileiro	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
12. Custo não competitivo	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
13. Qualidade dos produtos	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
14. Falta de investimentos em comunicação (publicidade, propaganda, relações públicas, eventos)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
15. Marca pouco consolidada	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

BLOCO COMERCIAL – Exportação

A seguir serão feitos questionamentos referentes à exportação:

16. Sua empresa exporta?

(1) Sim (2) Não. **Pule para questão 22**

17. Desde quando você exporta? (ano) _____

18. Qual é a participação das exportações sobre a totalidade do volume produzido da empresa (%)

Em 2013 _____ Nos próximos cinco anos (média) _____

19. Quais os tipos de produtos exportados. Indique o % de participação em 2013 sobre o volume produzido, considerando a totalidade das vendas ao exterior.

	% 2013
(1) Vinho de mesa	_____
(2) Vinho fino	_____
(3) Espumante	_____
(4) Suco de Uva	_____

20. Participa de projeto setorial (Wines of Brasil/Suco de Uva)?

(1) Sim (2) Não

Caso negativo, gostaria de participar?

(1) Sim (2) Não

21. Quais as principais ações desempenhadas pela empresa em função da exportação?

- (1) Adequação de produto
- (2) Busca de informações (embaixadas, consulados, pesquisas)
- (3) Investimento em máquinas e equipamentos
- (4) Participação de feiras e eventos, como visitante
- (5) Participação de feiras e eventos como expositor
- (6) Qualificação de pessoal (investimentos nas equipes internas)
- (7) Visitas/viagens ao exterior (prospecção)
- (8) Outra. Qual? _____

Pule para questão 24

22. Se não exporta, quais os motivos?

- (1) Dificuldade em adaptar os produtos ao mercado externo

- (2) Dificuldade em selecionar e desenvolver equipe de vendas e intermediários (representantes, agentes, distribuidores)
- (3) Falta de capacidade produtiva
- (4) Falta de estrutura interna para apoio às exportações (pessoal, tabela de preços, embalagem, logística interna, documentação)
- (5) Falta de informações sobre o mercado externo
- (6) Falta de recursos em abrir clientes (feiras, agentes)
- (7) Temor em exportar
- (8) Não tenho interesse em exportar
- (9) Outros. Quais? _____

23. Tem intenção de passar a exportar nos próximos 5 anos?

- (1) Sim
- (2) Não

24. Qual é o número de clientes ativos da sua empresa, considerando os clientes que compraram nos últimos 12 meses, mercado interno e mercado externo:

- (1) Mercado interno _____
- (2) Mercado externo (exportações) _____

BLOCO ENOTURISMO:

25. Trabalha com ações ligadas ao Enoturismo:

- (1) Sim. **Vá para questão 26**
- (2) Não. **Pule para questão 34**

26. Qual o número aproximado de visitantes em 2013? _____

27. Qual o % da receita líquida proveniente do Enoturismo (2013)? _____

28. Qual a estrutura disponível para as ações de Enoturismo? Só visitação à cantina?

- (1) Cafeteria
- (2) Espaço para eventos
- (3) Loja de vinhos
- (4) Pousada
- (5) Restaurante
- (6) Espaço para degustação dos vinhos
- (7) Não tem estrutura específica (por exemplo visitas somente à cantina)
- (6) Outra. Qual? _____

29. Sua empresa está inserida em um roteiro?

- (1) Sim. Qual? _____
- (2) Não.

30. Qual o perfil predominante de turista que visita sua empresa?

- (1) Casal
- (2) Família
- (3) Excursões
- (4) Outra. Qual? _____

31. Há atendimento em língua estrangeira?

- (1) Sim
- (2) Não

Caso positivo. Qual(is)?

- (1) Espanhol

- (2) Inglês
- (3) Outro. Qual? _____

32. Como o visitante, na maioria das vezes, fica sabendo a respeito da vinícola?

- (1) Contato com agência de Viagens
- (2) Internet
- (3) Materiais informativos impressos (folders, revistas)
- (4) Pontos de informação ao turista
- (5) Recomendação de amigos/familiares
- (6) Outra. Qual? _____

33. Como o visitante, na maioria das vezes, chega até a vinícola?

- (1) Através de Agência de Viagens
- (2) Associação/Roteiros
- (3) Autoguiado (quando procurou informação em diversos meios e veio sozinho)
- (4) Outra. Qual? _____

34. Os dirigentes da empresa, ou responsável pela área, conhecem outra região vinculada ao Enoturismo?:

- (1) Sim. Quais? _____
- (2) Não.

35. Caso negativo. Pretende ter nos próximos cinco anos:

- (1) Sim
- (2) Não.

BLOCO ADMINISTRATIVO – FINANCEIRO – RECURSOS HUMANOS

36. Sua empresa busca financiamento?

- (1) Sim. Vá para questão 37.
- (2) Não. Pule para questão 38.

37. Qual as duas principais razões para buscar:

- (1) Financiamento do capital de giro
- (2) Financiamento de safra/pagamento de uva (EGF)
- (3) Investimentos em infraestrutura
- (4) Investimentos em máquinas e equipamentos
- (5) Investimentos em vinhedos
- (6) Investimentos no fortalecimento da marca
- (7) Investimentos para lançamento de novos produtos
- (8) Outra. Qual? _____

38. Qual a principal razão para não buscar:

- (1) Não necessito
- (2) Não confio no banco
- (3) Não conheço o que há disponível
- (4) Não tenho garantias
- (5) Outra. Qual? _____

39. Sua empresa possui sistema informatizado que contemple:

- (1) Todas as áreas administrativas
- (2) Algumas áreas administrativas
 - (a) Comercial/Marketing
 - (b) Recursos Humanos
 - (c) Produção/Engenharia
 - (d) Administrativo/Contábil
 - (e) Financeiro

(f) Logística

(3) Não possui sistema informatizado

40. Sua empresa faz uso da terceirização?

- (1) Sim, serviços contábeis/administrativos/RH
 (2) Sim, serviços relacionados ao processo produtivo
 (3) Sim, serviços de segurança e patrimônio
 (4) Não faço uso da terceirização

41. Considerando os itens a seguir, para a área Administrativa/Financeira de sua empresa, atribua um nível de dificuldade para cada um deles, de 0 a 10, sendo 0 dificuldade muito baixa e 10 dificuldade muito alta. SCO – Sem condições de opinar/não sabe:

ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO	Nível de Dificuldade			SCO
	Dificuldade Baixa	Moderada	Dificuldade Alta	
1. Dificuldade de acesso a financiamentos/linhas de crédito para futuros investimentos	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. Dificuldade de acesso a financiamentos para capital de giro	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. Dificuldade na gestão de custos	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. Elevado nível de inadimplência dos clientes	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
5. Falta de mão-de-obra qualificada na área administrativa/financeira	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
6. Problemas constantes com fluxo de caixa (capital de giro)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
7. Questão tributária	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

42. Em quais áreas sua empresa investe em treinamento?

- (1) Comercial
 (2) Marketing
 (3) Produção/Tecnologia
 (4) Tributária/legislação
 (5) Gestão de pessoas
 (6) Financeiro/Custos
 (7) Logística
 (8) Contábil/Fiscal
 (9) Ambiental
 (10) Outras. Quais? _____

BLOCO GESTÃO (GERAL)

43. A empresa possui alguma forma de parceria com outras empresas vinícolas?

(1) Sim.

(2) Não

44.

quais formas? *[vou indicar as formas e você me diz se sim ou não]*

- (1) No desenvolvimento de novos produtos
 (2) Na compra de matéria prima
 (3) Na participação de feiras e eventos
 (4) Na troca de ideias, experiências e

45.

e a empresa não possui nenhuma forma de cooperação, quais os principais motivos:

- (1) Falta de conhecimento
 (2) Preferimos trabalhar de forma independente
 (3) Tenho muitas atividades
 (4) Tenho que preocupar-me mais com o meu

informações

- (5) No estudo de melhorias em processos
 (6) No estudo de melhorias para o setor como um todo, através de entidades de classe
 (7) Na compra de máquinas e equipamentos
 (8) No compartilhamento de equipamentos
 (9) Na terceirização de processos de elaboração
 (10) Outra. Qual? _____

negócio do que o negócio dos outros

- (5) Falta de confiança nos parceiros
 (6) Vejo o outro como um concorrente em potencial, e não quero abrir as informações
 (7) Outros. Qual? _____.

46. A seguir, identifique as três atividades (prioridades) que o principal gestor da empresa executa com maior regularidade:

- (1) Cuidar da parte financeira
 (2) Vender
 (3) Comprar
 (4) Cuidar da produção de vinhos
 (5) Cuidar dos vinhedos
 (6) Buscar melhorias no processo
 (7) Buscar novos produtos e mercados, através de pesquisas e viagens
 (8) Relacionar-se com os funcionários
 (9) Pensar no futuro da empresa
 (10) Outra. Qual? _____

47. Quais os principais fatores que contribuíram para que sua empresa chegasse até aqui. Atribua um nível de contribuição para cada um deles, de 0 a 10, sendo 0 uma contribuição muito baixa e 10 uma contribuição muito alta:

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Nível de Contribuição			SCO
	Contribuição Baixa	Moderada	Contribuição Alta	
1. Estrutura de custos	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
2. Relacionamento com os clientes	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
3. Contínuo investimento em inovação	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
4. Trabalho árduo, empenho e dedicação	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
5. Qualidade do Produto	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
6. Marca	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
7. Atuação em diversos mercados	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
8. Tecnologia de produção existente	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
9. Qualidade da matéria-prima (uva)	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
10. Variedade de produtos oferecidos	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
11. Equipe de profissionais competentes	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
12. Gestão financeira	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
13. Eficiência do processo produtivo	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
14. Capacidade produtiva	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
15. Relacionamento com fornecedores	(0) (1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8) (9) (10)	(99)
Outro:				

48. As questões a seguir estão relacionadas à forma como sua empresa coleta e utiliza informações. Responda em uma escala de concordância de 0 a 10, sendo 0 Discordo Totalmente e 10 Concordo Totalmente.

USO DE INFORMAÇÕES	Nível de concordância			SCO
	Discordo totalmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo totalmente	
1. Nossa empresa treina/prepara os nossos funcionários sobre quais informações eles deverão procurar em eventos, convenções e feiras.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. Em nossa empresa, buscamos informação estratégica através uma rede de relacionamentos/contatos que construímos para esse fim	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. Fontes secundárias de informação (por exemplo, internet, publicações, materiais de feiras) são a nossa principal fonte de informação.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. 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.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
5. Em nossa empresa, as informações que obtemos passam pela análise de pessoas especialistas no assunto, antes de serem utilizadas no processo decisório.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
6. A nossa cultura organizacional estimula o compartilhamento de informações.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

BLOCO OPINIÕES SOBRE O SETOR VINÍCOLA:

49. Indique até três pessoas do setor vinícola que você costuma levar muito em conta, que são referências para você:

1ª	2ª	3ª
-----------	-----------	-----------

50. Sua empresa participa em alguma associação/entidade ligada ao setor?

(1) Sim. Quais? _____

(2) Não.

51. Indique até três entidades ligadas ao setor vinícola que você mais leva em conta, que são referências para você:

1ª	2ª	3ª
-----------	-----------	-----------

52. Quando você ouve falar, lê alguma coisa ou pensa a respeito do Ibravin, o que vem à sua cabeça? Indique até três palavras ou frases:

BLOCO SATISFAÇÃO E OPINIÕES SOBRE O IBRAVIN:

Nas questões a seguir, dentro de comunicações e informações e serviços prestados pelo Ibravin, indique o seu grau de satisfação, sendo 0 Extremamente Insatisfeito e 10 Extremamente Satisfeito:

53. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÕES	Nível de satisfação			SCO
	Extremamente insatisfeito		Extremamente satisfeito	
1. Informações disponíveis sobre serviços prestados	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. Facilidade para se comunicar com o Ibravin	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. Linguagem utilizada nas informações prestadas	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. Site do Ibravin	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
5. Satisfação Geral com a comunicação e informações prestadas pelo Ibravin, considerando os itens acima, deste bloco	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

54. SERVIÇOS PRESTADOS PELO IBRAVIN	Nível de satisfação			SCO
	Extremamente insatisfeito		Extremamente satisfeito	
1. Variedade de serviços oferecidos	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. Adequação dos serviços às necessidades da sua empresa	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. Cumprimento ao que é prometido na prestação de serviços	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. Satisfação Geral com os produtos e serviços oferecidos, considerando os itens acima, deste bloco	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

55. Que serviços do Ibravin sua empresa utilizou nos últimos 12 meses? Informe a seguir, na coluna à esquerda. Além disso, para cada serviço assinalado, indique o respectivo grau de satisfação (0 a 10)

SERVIÇOS UTILIZADOS	Nível de satisfação			SCO
	Extremamente insatisfeito		Extremamente satisfeito	
1. PROMOÇÃO COMERCIAL				
() Feiras Nacionais e internacionais	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Missões comerciais nacionais e internacionais (rodadas de negócios)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Promoção de Negócios no Ponto de Venda nacional e internacional	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Eventos de degustação nacionais e Internacionais	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Projeto Comprador Nacional e internacional	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Relações Públicas Internacionais	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. POSICIONAMENTO E IMAGEM				
() Projeto Imagem Nacional (jornalistas e sommeliers)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Projeto Imagem Internacional (jornalistas e sommeliers)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Campanha Publicitária (mídia)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Apoio a Eventos Esportivos e da área da Saúde	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Apoio a Eventos para o Consumidor final	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Apoio a Eventos com foco no Enoturismo	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. INFORMAÇÃO				

() Informativos on line e impressos nacionais e internacionais	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Assessoria de Imprensa e Digital nacional e internacional	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. APOIO A PROMOÇÃO E QUALIFICAÇÃO				
() Projeto Primeira Exportação	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Treinamentos Mercado Interno e Externo	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Seminários e Workshops	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Projetos de Apoio ao Mercado Interno (capacitação)	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
5. AÇÕES INSTITUCIONAIS				
() Apoio a Eventos Institucionais	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
6. OUTROS				
() Estatísticas	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Consultoria Jurídica	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
() Laren - Laboratório de Referência Enológica	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

56. Das afirmações abaixo a respeito do Ibravin, indique seu grau de concordância, de 0 a 10, sendo 0 Discordo Totalmente e 10 Concordo Totalmente:

OPINIÕES SOBRE IBRAVIN	Nível de concordância			SCO
	Discordo totalmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo totalmente	
1. O Ibravin tem merecido nossa confiança.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
2. O relacionamento que temos com o Ibravin permite um melhor desempenho de ambos os lados	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
3. O Ibravin tem sido capaz em identificar as reais necessidades do setor.	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
4. Ambos os lados (Ibravin e a sua empresa) estão dispostos a cooperar nas mudanças necessárias para o desenvolvimento do setor vinícola	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
5. O Ibravin tem sido competente em representar e defender os interesses do setor vinícola junto aos órgãos públicos	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
6. Efetivamente, o Ibravin e a empresa na qual trabalho são parceiras	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
7. O Ibravin apresenta habilidade em compatibilizar as diferenças de interesse das empresas vinícolas	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
8. O Ibravin tem contribuído muito para a mudança de opinião do consumidor brasileiro em relação à qualidade do vinho nacional	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
9. Percebemos que o Ibravin tem se empenhado no desenvolvimento do setor vinícola do RS	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)
10. Percebemos que o Ibravin tem se empenhado no desenvolvimento do setor vinícola do Brasil	(0)(1)(2)(3)	(4)(5)(6)	(7)(8)(9)(10)	(99)

DADOS DA EMPRESA:

57. Nome da empresa: (esta informação será utilizada para fins de acompanhamento das empresas que já responderam a pesquisa): _____

58. Ano de fundação da empresa: _____

59. Municípios de localização da sede da empresa: _____

60. Número de funcionários:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| (1) Até 9 funcionários | (5) 100a 200 funcionários |
| (2) 10 a 20 funcionários | (6) 201a 300 funcionários |
| (3) 21 a 50 funcionários | (7) 301a 500 funcionários |
| (4) 51a 99 funcionários | (8) Acima de 500 funcionários |

61. Receita bruta anual:

- (1) até R\$ 360 mil
- (2) de R\$ 361 mil a R\$ 3,6 milhões
- (3) R\$ 3,61 a 24 milhões
- (4) R\$ 24,1 a 48 milhões
- (5) R\$ mais de 48 milhões

62. Margem líquida de lucro (após Imposto de Renda e Contribuição Social), sobre receita líquida:

- (1) 0 a 5%
- (2) 5,1 a 10%
- (3) 10,1 a 15%
- (4) 15,1 a 20%
- (5) Mais de 20%
- (6) Margem Negativa

Comentários Finais / Sugestões / Críticas:

Link para pesquisa:

<http://goo.gl/nD7LHw>

Link para atualização de cadastro:

<http://goo.gl/EgVyOh>