

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLUSTER COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A INDÚSTRIA VINÍCOLA:
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E ARMAS DA
COMPETIÇÃO.**

IVALDIR VAZ DE OLIVEIRA

SÃO PAULO

2003

**CLUSTER COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A INDÚSTRIA VINÍCOLA:
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E ARMAS DA
COMPETIÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. José Celso Contador, Dr. – Orientador

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Ivaldir Vaz de

Cluster como estratégia competitiva para a indústria vinícola : análise da competitividade por meio de campos e armas da competição. / Ivaldir Vaz de Oliveira. 2004.

287 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2004.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Cluster (Administração estratégica). 2. Indústria vinícola.

CDU – 658.012.2

**CLUSTER COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A INDÚSTRIA VINÍCOLA:
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE POR MEIO DE CAMPOS E ARMAS DA
COMPETIÇÃO.**

Por

IIVALDIR VAZ DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. José Celso Contador, Dr.- Orientador, Uninove

Membro: Prof. Celso Cláudio de Hildebrand e Gris, Dr.

Membro: Prof. José Luiz Contador, Dr., Uninove

São Paulo, 2004.

AGRADECIMENTOS

À minha família pela compreensão e resignação na realização desta empreitada.

O professor Dr. José Celso Contador pela habilidade e sabedoria em minha orientação.

Os amigos e colegas da UNINOVE e da FAC São Roque, pelo companheirismo e desejo de bom êxito.

O professor Dr. Orlando Roque, pelo apoio e estímulo à dedicação ao projeto de pesquisa.

O Sr. José Eustáquio Godinho, Diretor Presidente da empresa SULVIN – Flores da Cunha, R.S., pela colaboração.

O Reverendo Manoel Peres Sobrinho, por compartilhar comigo das alegrias e sobressaltos decorrentes da implantação de uma nova ordem de coisas.

Às empresas que participaram da pesquisa.

Somente são bons, certos e duradouros os meios
de defesa que dependem de ti mesmo e do teu
valor.
(Machiavelli, 1515)

RESUMO

Pretendeu-se com este trabalho determinar qual o efeito ou consequência da existência de um cluster (aglomerado competitivo) na competitividade das pequenas e médias empresas da indústria vinícola. A pesquisa de campo confirmou a hipótese substantiva: a eleição dos campos e armas da competição adequados e a existência de alinhamento das armas ao campo escolhido para competição aumentam o grau de competitividade da empresa pertencente ao cluster vinícola de São Roque. A avaliação da competitividade das empresas foi feita pela variação percentual dos volumes de produção, entre os exercícios de 1998 e 2002, conforme dados obtidos das empresas respondentes. Por meio de questionários, foram investigados, nas empresas, os campos da competição onde elas buscam obter vantagens competitivas e a intensidade das armas da competição que usam. A hipótese substantiva foi confirmada por meio das seguintes variáveis quantitativas do modelo de campos e armas da competição: grau de competitividade da empresa, intensidade das armas da empresa, foco e difusão. Essas variáveis foram testadas estatisticamente pelo teste t de Student e pela correlação de Pearson. Os resultados da pesquisa realizadas nas empresas vinícolas de São Roque propiciaram grande contribuição científica à Teoria da Competitividade, pois: 1) deram mais uma evidência da validade da tese do modelo de campos e armas da competição – “para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”; 2) mostraram que a formulação da estratégia da empresa pode se resumir na escolha do campo da competição, o que simplifica a metodologia de formulação da estratégia; 3) validaram a metodologia quantitativa do modelo de campos e armas da competição, baseada nas variáveis acima mencionadas; e 4) confirmaram que o modelo de campos e armas da competição é suficiente para analisar, explicar e aumentar a competitividade de uma empresa ou de um grupo de empresas.

Palavras-chave: Campos e armas da competição; Vantagem Competitiva; Estratégia; Cluster; Indústria Vinícola.

ABSTRACT

The aim of this paper is to establish the effect or consequence of the existence of a cluster (competitive agglomerate) in the competition present in small and medium wine-producing companies. The research field has confirmed the substantive hypothesis: the election of the competition fields and weapons, and the existence of a weapons alignment in the competition field, increases the degree of competitiveness in the company that belongs to the wine cluster of São Roque. The evolution of the enterprise competitiveness has been made by a percentage variation of the production volume from 1998 to 2002, according to information obtained from the corresponding enterprises. The competition fields in the companies, where they try to obtain competitive advantages and the intensity of the competition weapons they use, was investigated through a questionnaire. The substantive hypothesis was confirmed by the following quantitative variable of the field model and competition weapons: degree of competitiveness of the company, intensity of the company weapons, focus and diffusion. The variables were tested statistically by the Student Test and Pearson Correlation. The results of the research accomplished in the wine-producing enterprises of São Roque contributed in a scientifically way to the Competitiveness Theory, because: 1. they have showed one more evidence of the validity of the model fields and competition weapons – for an enterprise to be competitive, it's enough to have excellence only in that little weapons that give competitive advantage in the field that was chosen to compete; 2 - they have also showed that the strategy formulation can summarize the competition field choice, what facilitates the methodology formulation strategy. 3. they have validated the quantitative methodology of field models and competition weapons, based on the variable mentioned above; 4 – they have confirmed that the field model and competition weapons are enough to analyse, explain and increase the competitiveness of a company or a group of companies.

Key-words: Fields and weapons of the competition; Competitive Advantage; Strategy; Cluster; Wine-producing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Brasil – Criação e Extinção de Indústrias 1986 a 1992.....	43
Figura 2 Elaboração industrial de vinho.....	45
Figura 3 Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	55
Figura 4 Valores para obtenção do coeficiente r	112
Figura 5 Possíveis resultados de um teste de hipóteses.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Lista com exemplo das empresas do universo populacional.....	10
Tabela 2	Empresas mais competitivas, menos competitivas e de Mediana competitividade....	11
Tabela 3	Exemplo de Intensidade das armas, foco e difusão.....	12
Tabela 4	Faixas para classificação do Q de Yule/ r de Pearson.....	110
Tabela 5	Exemplo de cálculo da média do IA, foco e difusão para a Empresa 9.....	129
Tabela 6	Questões sobre cluster que apresentaram maior índice de respostas afirmativas.....	132
Tabela 7	Condições de Zaccarelli atendidas.....	133
Tabela 8	Questões complementares que reforçam as condições de Zaccarelli que foram atendidas.....	133
Tabela 9	Questões sobre cluster que apresentaram menor índice de respostas afirmativas....	134
Tabela 10	Condições de Zaccarelli que não foram atendidas.....	135
Tabela 11	Grau de competitividade das empresas do universo amostral.....	136
Tabela 12	Segmentação das empresas por volume de Produção.....	138
Tabela 13	Empresas mais competitivas e menos competitivas.....	139
Tabela 14	Exemplos de resultados das três versões de cálculo das variáveis I.A., foco e Difusão.....	141
Tabela 15	Escolha de estratégias entre as empresas mais competitivas e menos Competitivas.....	142
Tabela 16	Consolidação dos dados para Objetivo 3, considerando o grau de competitividade do universo amostral.....	144
Tabela 17	Grupos de empresas separadas por faixas de volume de Produção em ordem decrescente do G.C.....	144
Tabela 18	Grau de competitividade - G.C e respectivo campo de Competição.....	147
Tabela 19	Desagregação entre empresas mais competitivas e menos Competitivas.....	147
Tabela 20	Preferência das empresas por campo de competição.....	148
Tabela 21	Consolidação dos dados considerando o conjunto das 30 armas de competição com 14 armas de cooperação (versão 1– Objetivo 5)	149
Tabela 22	Consolidação dos dados considerando o conjunto das 30 armas de competição (versão 2 – Objetivo 5).....	152

Tabela 23	Consolidação dos dados considerando o conjunto das 14 armas de cooperação (versão 3 – Objetivo 5).....	154
Tabela 24	Consolidação dos dados considerando o conjunto das 30 armas de competição com 14 armas de cooperação (versão 1– Objetivo 6)	157
Tabela 26	Consolidação dos dados considerando o conjunto das 14 armas de cooperação (versão 3 – Objetivo 6).....	164
Tabela 27	Armas para competir em Qualidade e Preço.....	178
Tabela 28	Nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).....	180
Tabela 29	r de Pearson entre o Grau de competitividade e as variáveis I.A., foco e difusão....	185
Tabela 30	r de Pearson entre o grau de competitividade e as variáveis I.A., foco e difusão e, nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).....	192

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	1
1.1 - CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	2
1.2 - CLUSTER.....	4
1.3 - SÍNTESE DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	8
1.4 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.5 - OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.6 - HIPÓTESES A SEREM TESTADAS.....	18
CAPÍTULO 2 - SÍNTESE DA PESQUISA	21
2.1 - SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	22
2.2 - QUESTÕES RESPONDIDAS PELA DISSERTAÇÃO.....	26
2.3 - MATRIZ DE COMPATIBILIZAÇÃO.....	29
2.4 - APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA.....	33
2.5 - CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA.....	35
CAPÍTULO 3 - OBJETO DA PESQUISA.....	38
3.1 - HISTÓRICO: O SETOR VINÍCOLA EM SÃO ROQUE.....	39
3.2 - O AUGE DA VITIVINICULTURA EM SÃO ROQUE.....	41
3.3 - A COMPETITIVIDADE – FASE ATUAL	43
CAPÍTULO 4 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	48
4.1 - ESTRATÉGIA PARA COMPETIÇÃO.....	50
4.2 - FORÇAS COMPETITIVAS.....	55
4.3 - CLUSTER.....	62
4.4 - INTEGRAÇÃO VERTICAL	66

4.5 - DESVERTICALIZAÇÃO.....	70
CAPÍTULO 5 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	72
5.1 - CONCEITO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	73
5.2 - COMPETIÇÃO EM PREÇO.....	75
5.3 - COMPETIÇÃO EM PRODUTO.....	79
5.4 - COMPETIÇÃO EM PRAZO.....	82
5.5 - COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA TÉCNICA.....	84
5.6 - COMPETIÇÃO EM IMAGEM.....	86
5.7 - ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	87
5.8 - ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM PREÇO.....	88
5.9 - ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM PRODUTO.....	90
5.10 - ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM PRAZO.....	94
5.11 - ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA TÉCNICA.....	96
5.12 - ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM IMAGEM.....	98
5.13 - REVISÕES DOS CONCEITOS ORIGINAIS, INTRODUÇÃO DE NOVOS CONCEITOS.....	100
CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA ADOTADA.....	104
6.1 - JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS A SEREM ADOTADAS.....	105
6.2 - UNIVERSO POPULACIONAL E AMOSTRAL.....	108
6.3 - FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS ANALÍTICOS.....	109
6.4 - QUESTIONÁRIO.....	122
6.5 - TESTE – PILOTO.....	123
6.6 - PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA..	124
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	131

7.1 - CARACTERIZAR O CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE, SE EXISTIR, E DETERMINAR SEU GRAU DE AMADURECIMENTO E VIGOR (OBJETIVO).....	132
7.2 - ANÁLISE DE VIÉS.....	136
7.3 - SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA.....	138
7.4 - CÁLCULO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA.....	140
7.5 - VERSÕES DE CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DIFUSÃO.....	141
7.6 - PESQUISAR COMO AS EMPRESAS VINÍCOLAS UTILIZAM A ESTRATÉGIA INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA TRÁS E/OU DESVERTICALIZAÇÃO (OBJETIVO 2).....	142
7.7 - INVESTIGAR A INFLUÊNCIA DO PORTE DA EMPRESA NA SUA COMPETITIVIDADE, MEDIDO PELO VOLUME DE PRODUÇÃO (OBJETIVO 3).	144
7.8 - INVESTIGAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO PREFERIDOS PELAS EMPRESAS E A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA ENTRE OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO ESCOLHIDOS PELAS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E OS ESCOLHIDOS PELAS MENOS COMPETITIVAS (OBJETIVO 4).....	147
7.9 - INVESTIGAR A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA, ENTRE AS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E AS MENOS COMPETITIVAS, DA MÉDIA DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO MÉDIO, DA DIFUSÃO MÉDIA DAS ARMAS (OBJETIVO 5).....	149
7.10 - INVESTIGAR A CORRELAÇÃO ENTRE O GRAU DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA E A INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, O FOCO, A DIFUSÃO DAS ARMAS (OBJETIVO 6).....	157

CAPÍTULO 8 CONCLUSÃO DA PESQUISA.....	168
8.1 - O CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE.(OBJETIVO 1).....	169
8.2 - A CONCILIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (OBJETIVO 2).....	173
8.3 - A INFLUÊNCIA DO PORTE DAS EMPRESAS NO GRAU DE COMPETITIVIDADE (OBJETIVO 3).....	175
8.4 - OS CAMPOS DE COMPETIÇÃO PREFERIDOS PELAS VINÍCOLAS (OBJETIVO 4)	177
8.5 - CONCLUSÃO SOBRE A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA, ENTRE AS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E AS MENOS COMPETITIVAS, DA MÉDIA DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO MÉDIO E DA DIFUSÃO MÉDIA DAS ARMAS (OBJETIVO 5).....	180
8.6 - A CORRELAÇÃO ENTRE O GRAU DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS E A INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, O FOCO E A DIFUSÃO (OBJETIVO 6).....	185
8.7 - A ORDEM DE IMPORTÂNCIA, PARA AUMENTAR O GRAU DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, DAS VARIÁVEIS PORTE, INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DIFUSÃO DAS ARMAS (OBJETIVO 7).....	191
8.8 - COMO AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA.....	195
8.9 - CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA.....	196
BIBLIOGRAFIA.....	198
APÊNDICES.....	205

Capítulo 1
INTRODUÇÃO

1.1 CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Contador (1996, p.70), faz diferenciação de como uma empresa compete no mercado, baseando-se em atributos que interessam ou não ao consumidor. Assim, campos da competição, “refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto”, ou seja, onde a empresa concentra seus esforços para vencer uma concorrência, através de melhor satisfação do seu cliente. Já, armas da competição “ é um meio que a empresa utiliza para alcançar a vantagem competitiva em um campo” (*id. op. cit.* cap. 3).

Portanto, o sucesso na competição entre as empresas deve-se à sua capacidade de escolher campos adequados e à eficiência na utilização de suas armas alinhadas ao campo escolhido para competir. Daí resulta o cuidado que a empresa deve ter na escolha do campo da competição e a consideração da interdependência entre campos e armas.

A hipótese secundária é que o *cluster*¹ eleva a Intensidade de um conjunto de armas que, por sua vez, alinhadas a campos de competição, torna a empresa mais competitiva.

Ocorre que, para aumento da competitividade proporcionada pelo *cluster*, é preciso aumentar o grau da competição das empresas pertencentes a esse cluster, conforme declara Contador:

O estudo da competitividade das empresas assume importância maior do que o das nações, pois, os países adquirem competitividade numa indústria na exata medida da competitividade das empresas pertencentes a este ramo de negócios (Contador, 1996, p. 55).

¹ A palavra *cluster*, quando empregada no âmbito de negócios, poderia se traduzida como aglomerado competitivo, mas, sendo este um termo consagrado pelo uso, será empregado o anglicismo.

Para complementar a pesquisa foi especificado um rol de armas da competição e da cooperação, utilizados na pesquisa, Apêndice 1, e o próprio questionário a ser aplicado (Apêndice 7).

1.2 CLUSTER

Em uma economia globalizada, as alianças ocupam lugar de destaque nas estratégias das empresas para se manterem competitivas e permanecerem crescendo de maneira sustentável e rentável.

Uma vantagem competitiva importante pode ser obtida por meio de fatores locais e por isso ganham importância as concentrações geográficas de empresas. Neste cenário surge a teoria do *cluster*, termo recente na literatura brasileira, que adquiriu notoriedade nos estudos de Michael Porter (1999) sobre competitividade regional.

De acordo com Porter (1999, p.211), *cluster* “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares”.

Para Zaccarelli (2000, p.207), um *cluster* completo² tem grandes vantagens competitivas sobre qualquer empresa situada fora dele; e mesmo um *cluster* incompleto só perde em competitividade por outro *cluster* completo (*op. cit.* Cap. 13).

Ao especificar a competição entre *clusters*, Zaccarelli afirma que “trava-se uma batalha de gigantes e o *cluster* perdedor passará por um processo de *declustering*³. As conseqüências são profundos traumas à região, devido ao

² *cluster* completo: Quando atende as nove condições propostas por Zaccarelli (2000) “fechamento de todas as empresas que não conseguem mudar de atividade”.

³ *Declustering*: o mesmo que desmantelamento

fechamento de todas empresas que não conseguirem mudar de atividade.

Um exemplo dessa batalha seria a que acarretou o fechamento de inúmeras vinícolas⁴ da região de São Roque, provocada pelo ataque do *cluster* do Rio Grande do Sul, chamado “polígono do vinho⁵” que envolve vitivinicultores⁶ dos municípios gaúchos de Flores da Cunha, Caxias e Bento Gonçalves. Outros exemplos dessas batalhas são citados por Zaccarelli (2000, p. 212):

Da indústria de móveis de madeira, em que o *cluster* gaúcho, de Gramado, compete com dois *clusters* paulistas de menor tamanho, Itatiba e São Bernardo, sendo que os dois últimos já apresentaram sintomas de estagnação. O *cluster* paulista de motores elétricos fracionários já foi extinto devido à força do *cluster* catarinense de Joinville.

No contexto da nova economia mundial que vem se desenhando, pretende-se alertar sobre as responsabilidades públicas e privadas. Em artigo publicado na revista *HSM Management* (1999, p.109), Porter ressalta “que todos os líderes de empresas, governos e instituições têm um papel para desempenhar na nova economia de concorrência. Os *clusters* revelam uma dependência mútua e a responsabilidade coletiva dessas entidades na criação das condições para um concorrência produtiva”.

⁴ Vinícola: é o conjunto de processos de fabricação do vinho, que compreende as diversas fases do tratamento e apuração de suas qualidades.

⁵ A palavra vinho também pode ser aplicada a bebidas feitas de outras frutas, vegetais, ervas e até flores, mas usada sozinha aplica-se apenas ao produto que tem a uva como matéria-prima.

⁶ Vitivinicultura: é o conjunto de técnicas aplicadas ao cultivo das vinhas e à fabricação do vinho para fins de consumo em escala comercial.

Para evitar o *declustering* citado por Zaccarelli, o governo e o setor privado devem reforçar e aprimorar os *clusters* existentes e emergentes em vez de tentar criar outros totalmente novos em detrimento destes. Segundo Porter, o desenvolvimento de novos *clusters* deve concentrar-se na busca da vantagem competitiva e especialização em vez de simplesmente imitar os *clusters* já existentes (*HSM Management*,1999, p.109). Além de imitação, ocorrem também a destruição de outros *clusters* (*declustering*).

Para o desenvolvimento de um país é essencial que os dirigentes favoreçam a formação de *cluster* eficientes. Conforme Porter, precisam ser enfrentados primeiramente problemas fundamentais: melhorar o nível de educação e de capacitação, desenvolver tecnologia, promover acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições. E, ainda, preservar a economia da região, ao mesmo tempo que expandir o comércio interno entre cidades e estados e com países vizinhos (*HSM Management*,1999, p 104).

Faz-se necessário esclarecer que o escopo geográfico, mencionado na definição de *cluster*, é definido pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Isto significa que as fronteiras de um *cluster* podem ser uma cidade, estado ou país ou mesmo uma rede de países vizinhos.

Neste objeto de estudo – vinícolas, existem diversos países vizinhos ao Brasil que possuem alto grau de desenvolvimento e qualidade de seus produtos como a Argentina, Uruguai e principalmente o Chile.

Ao focar uma economia globalizada deve-se expandir o contexto, talvez para um *cluster* vinícola da América Latina, para fazer frente por exemplo ao *cluster* vinícola da Califórnia – EUA. Porter, descreve o seguinte sobre esse *cluster*, o *Wine Cluster*:

O *Wine Cluster* é composto por 680 vinícolas comerciais e vários milhares de produtores independentes de uvas. Contam ainda com grande número de setores de apoio à produção de uva e vinho, que inclui fornecedores de equipamentos para irrigação e colheita, de barris e de rótulos; firmas especializadas em relações públicas e publicidade, e inúmeras publicações dirigidas ao público consumidor e a empresas. Várias instituições locais estão envolvidas com o vinho, como o mundialmente conhecido programa de vinicultura e enologia da *University of Califórnia* em *Davis*, o *Wine Institute* e a comissão especial da assembleia legislativa da Califórnia. O *cluster* do vinho também tem ligações secundárias com outros *clusters* da Califórnia, na áreas de agricultura, alimentação e turismo. (*HSM Management*,1999, p 102).

A propósito da formação de um *cluster* latino-americano, houve um evento internacional promovido em Portugal pelo “Centro Português de Inovação - CPI - o “*The Wine cluster – Business and technology Transfer Forum for the Wine Sector*”. Nesse evento, ocorrido nos dias 20, 21 e 22 de junho de 2002, foi organizado uma sessão específica de divulgação do Programa como transcrito na íntegra :

Paralelamente a este evento, está a ser organizada uma sessão específica de divulgação do programa como instrumento de cooperação tecnológica e empresarial com a América Latina, potencializando o surgimento de projectos conjuntos entre a Europa e a América Latina.

O conhecimento de tais eventos pelas autoridades públicas, privadas e empresários, bem como a necessidade do esclarecimento e capacitação dos envolvidos nesse setor econômico, evidencia-se como requisito fundamental para obter a vantagem competitiva⁷ de um *cluster*.

⁷ Define-se vantagem competitiva como sendo qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes e, por isso, são atraídos para adquirir dela. (Zaccarelli, 1999, p.67).

1.3 SÍNTESE DA METODOLOGIA DA PESQUISA

O universo populacional da pesquisa é constituído pelas empresas da região de São Roque (algumas com instalações também no Rio Grande do Sul), caracterizadas como sendo micro⁸, e pequenas empresas⁹ pertencentes ao setor vinícola, mostradas na Tabela 1.

A essas empresas foi dirigido um questionário (Apêndice 7) que teve três partes. A 1ª parte visou a identificação de um *cluster* no setor. Feito isto, foi inquirido a respeito dos campos de competição em que buscam obter vantagem competitiva (2ª parte) e quais armas da competição utilizam (3ª parte).

Com base nas respostas, pretendeu-se primeiramente caracterizar o *cluster* vinícola de São Roque, e determinar seu grau de amadurecimento e vigor, segundo os requisitos propostos por Zaccarelli (2000).

Através do cruzamento dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e documental, com os dados colhidos no questionário, procurou-se um resultado que traduz a caracterização, ou não, de um *cluster* vinícola na região de São Roque.

A pesquisa de como as empresas vinícolas utilizam a estratégia de **integração vertical para trás ou desverticalização** para solucionar problemas de abastecimento de matéria-prima (uva) foi de grande importância, pois visou identificar as vantagens ou desvantagens dessa decisão.

⁸ São consideradas pelo IBGE/SEBRAE como sendo micro indústrias aquela que absorvem entre 0 e 19 empregados; pequenas: 20 e 99; médias 100 a 499 e grandes: acima de 500

⁹ Para efeitos tributários, são consideradas microempresas aquelas que tenham faturamento anual inferior a R\$ 700.000,00; pequenas empresas de R\$ 700.000 a R\$ 6,1 milhões e Média empresa acima de R\$ 6,1 milhões a R\$ 35 milhões. Fonte: Dornelas (2001)

Sua análise foi trivial, feita pelo cruzamento dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e documental com os dados colhidos no questionário.

Para investigação por meio do modelo de campos e armas da competição (2ª e 3ª parte do questionário) é necessário estabelecer uma relação entre armas, campos, foco e difusão.

A melhor maneira de identificar as armas que contribuem para o foco e as que contribuem para a difusão é construir a matriz de priorização: para cada campo da competição, construir uma matriz contendo todas as armas nas linhas e todas as armas nas colunas e ir perguntando, em cada célula da matriz, se a arma que está na linha é mais importante que a arma que está na coluna, atribuindo-lhe peso 1 (se for menos importante, atribuir peso -1 e, se for de igual importância, atribuir peso 0). Somar os valores das células de cada linha e classificar as linhas pelo método de *Nihans*. As armas que contribuem para o foco são aquelas cuja soma é superior ao índice de *Nihans*.

O grau de competitividade das empresas foi medido pela variação percentual do volume de produção entre 1998 e 2002. O conjunto de 13 empresas foi segmentado, por meio do índice de *Nihans* (vide Tabela 2) em empresas pertencentes ao grupo das mais competitivas (classe A segundo *Nihans*), em empresas pertencentes ao grupo das menos competitivas (classe C segundo *Nihans*) e em empresas pertencentes ao grupo das de mediana competitividade. Essa desagregação teve por finalidade possibilitar verificação da influência do indicador volume de produção na competitividade da empresa; foram calculadas, para esse indicador, considerando o universo populacional ou o amostral ou ambos, a média e o desvio-padrão das empresas mais competitivas e os das menos competitivas e aplicado o teste *t de Student* para verificar se essas médias diferem significativamente.

A partir da obtenção das variáveis Intensidade da arma¹⁰, foco¹¹ e da difusão¹², conforme Tabela 3, foi possível investigar a existência de diferença significativa entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas. Também foi investigada a correlação entre o grau de competitividade da empresa e essas variáveis.

Empresa
<i>Adega Bela Aurora</i>
<i>Adega XV de Novembro</i>
<i>Centro de Vinhos e Artesanato Real D'oro</i>
<i>Vinhos Caeté</i>
<i>Vinícola Palmares</i>
<i>Vinícola Palmeiras</i>
<i>Vitivinícola Góes/Quinta do Jubair</i>
<i>Bebidas Santa Cecília</i>
<i>Vinhos Canguera</i>
<i>Vinícola Quinta de Nino</i>
<i>Vinhos Sabattini</i>
<i>Vinhos Santa Terezinha/Quinta dos Guimarães</i>
<i>Vinhos Sorocamirim</i>

Tabela 1 – Lista com exemplo do universo populacional
Fonte: autor

¹⁰ Intensidade da arma (IA): Grau de utilização de cada arma da competição que a empresa utiliza, avaliado conforme o questionário e atribuído pelo respondente, variando de zero a 5.

¹¹ Foco: 1. Concentração de esforços nas armas adequadas ao campo da competição; 2. Relação entre Intensidade das armas usadas pela empresa, pertencentes ao conjunto de armas adequadas ao campo da competição, e o grau de utilização máximo possível de ser obtido em tais Armas. 3. O mesmo que “foco das armas de competição”.

¹² Difusão: 1. Concentração de esforços nas armas não-adequadas ao campo da competição; 2. Relação entre o grau de utilização das armas usadas pela empresa, pertencentes ao conjunto de armas não-adequadas ao campo da competição, e o grau máximo possível de ser obtido em tais armas; 3. O oposto de foco; dispersão de esforços. 4. O mesmo que “difusão das armas da competição”.

<i>Empresa</i>	<i>Nihans</i>	<i>G.C</i>	<i>Quadrado do G.C.</i>
E8	A	300,00	90000,00
E1	A	200,00	40000,00
E4	B	156,25	24414,06
E6	B	146,15	21359,82
E9	B	131,67	17336,99
E7	B	125,00	15625,00
E5	B	124,44	15485,31
E11	C	91,35	8344,82
E10	C	83,33	6943,89
E12	C	80,00	6400,00
E2	C	78,05	6091,80
E3	C	51,08	2609,17
		1567,32	254610,87

Tabela 2 Empresas mais competitivas, menos competitivas e de mediana competitividade.

Fonte: Autor

Com base na informação dos campos da competição preferidos pelas empresas foi investigado a existência de diferença significativa entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas.

Na Tabela 3 há exemplo de cálculo da intensidade, do foco e difusão das armas para o campo Qualidade do Produto, da empresa 6 (E6) que declarou a intensidade das armas (entre 0 e 5), aplicadas a esse campo.

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
R 6	Número da empresa respondente	R 6		Estado Sede: São Paulo		
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor Vinícola		
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C. 146,15		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade arma	Pontuação	
		Qualidade Produto			Foco	Dif.
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	0	5	0	0

4	Rede de distribuição	0	0	4	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	4	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	5	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	4	4	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	4	0	4
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	3	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	4	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3	0	3
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	2	0	2
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	3	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	3	0	3
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	3	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	3	3	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	2	0	2
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	2	0	2
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	2	2	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	2	2	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	3	3	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	2	2	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	4	0	4
	SOMA	17	15	137	50	41
	Foco e Difusão				0,58	0,54
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,11	1,14	0,93

Tabela 3 Exemplo de cálculo da intensidade das armas, foco e difusão

Fonte: Autor

1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Novas responsabilidades têm sido exigidos dos dirigentes públicos e privados para enfrentar a crescente internacionalização da economia. A necessidade de atingir padrões de qualidade e produtividade exigidos em um mundo globalizado intensificou o processo de capacitação tecnológica e criação de novas formas de gestão organizacional.

Entre as estratégias para enfrentar esse novo cenário nos negócios, surge o *cluster*, com a responsabilidade de garantir a permanência e competitividade essencialmente das pequenas e médias empresas. Um *cluster* completo, só pode ser vencido por outro *cluster*, mas nunca por uma empresa não integrada, fora dele (Zaccarelli, 2000, p.210).

Mas urge, porém, que as autoridades públicas instituídas preservem o nível de competitividade desses aglomerados fornecendo capacitação através de instituições educacionais, facilitando crédito, criação de sindicatos e associações para promover seu desenvolvimento.

Segundo Powel¹³ muitos autores têm concordado com o surgimento de uma nova forma de organização econômica, ou até uma nova forma de organização social, baseada em interesses mútuos e reputação, pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade (*apud* Leon & Neto).

¹³ Powell, W. *Neither Market for Hierarchy network forms of organization Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 pg. 295-336. 1990.

Para Powel esta forma de organização é apenas revigoração dos distritos industriais do século dezenove, como as indústrias têxteis do sudoeste da Alemanha e as indústrias de máquinas e equipamentos do norte da Itália (*op. cit.*).

Independentemente da origem, a teoria do *cluster* revela um processo pelo qual a riqueza é criada e que os empresários também têm um novo papel a desempenhar na nova economia de concorrência.

É dessa forma que as empresas determinam um ou mais campos de competição nos quais buscam obter ou manter vantagem competitiva e assim assegurar o seu sucesso. Para competir em um dos campos de competição, as empresas precisam se utilizar de armas adequadas que proporcionem foco em determinado campo. Campos são atributos de interesse do consumidor, como por exemplo preço, prazo e assistência técnica; armas são as ferramentas administrativas para atender um campo, como PCP, capacitação de pessoal etc., e não são de interesse do consumidor (Contador, 1996, 12).

Assim, a questão principal associada ao presente projeto de pesquisa é se o alinhamento de campos e armas da competição aumentam o grau de competitividade da empresa pertencente a um *cluster*.

Foi adotado o volume de produção como o indicador do grau de competitividade da empresa e estabeleceu-se uma correlação entre o grau de competitividade da empresa e as variáveis: intensidade das armas da competição, o foco das armas no campo da competição, a difusão das armas no campo da competição.

A vantagem competitiva, quando conquistada, implica o reconhecimento da sua existência por parte dos consumidores. Estes, atraídos pela vantagem

competitiva, demandam os produtos ou serviço da empresa, significando maiores vendas e conseqüentemente maior volume de produção (Zaccarelli, 1999, p.67).

Em resumo, esta pesquisa apresenta:

Campo da pesquisa: Competitividade empresarial;

Tema: Gestão da vantagem competitiva;

Tópico: Campos e armas da competição;

Problema: O alinhamento entre campos e armas da competição aumenta o grau de competitividade da empresa pertencente a um *cluster*?

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivo Geral

Investigar, por meio dos conceitos de campos e armas da competição, como as empresas pertencentes a um *cluster* vinícola competem entre si e como uma empresa pode aumentar seu grau de competitividade.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar um *cluster* vinícola em São Roque, se existir, e determinar seu grau de amadurecimento e vigor, segundo os requisitos propostos por Zaccarelli (2000);
2. Pesquisar como as empresas vinícolas utilizam a estratégia **integração vertical para trás ou desverticalização** a fim de solucionar problemas de abastecimento de matéria-prima;
3. Investigar a influência do porte da empresa na sua competitividade, medido pelo volume de produção;
4. Investigar os campos da competição preferidos pelas empresas e a existência de diferença significativa entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas;
5. Investigar a existência de diferença significativa, entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas, da média da intensidade média das armas, do foco médio, da difusão média;

6. Investigar a correlação entre o grau de competitividade da empresa e a intensidade média das armas, o foco, a difusão;
7. Investigar a ordem de importância, para aumentar o grau de competitividade da empresa, das seguintes variáveis: porte, intensidade média das armas, foco, difusão.

1.6 HIPÓTESES A SEREM TESTADAS

1.6.1 Hipóteses Substantivas

1. O alinhamento das armas aos campos da competição eleitos pela empresa, pertencente ao *cluster* vinícola, aumenta seu grau de competitividade.
2. Para a empresa ser competitiva num determinado campo, basta ter excelência naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo.
3. Os conceitos de campos e armas da competição são suficientes para explicar e ampliar o grau de competitividade da empresa pertencente ao *cluster* vinícola.
4. Ao término da pesquisa também foi possível: 1) evidenciar a existência de um *cluster* vinícola e 2) contribuir cientificamente com um conjunto de conhecimentos já sistematizados que visam elucidar tal forma de organização – *cluster* – como uma importante vantagem para as empresas e não, apenas, em mais um efêmero delírio intelectual sobre as teorias administrativas.

1.6.2 Hipóteses a Testar

As hipóteses a testar, redigidas sob a forma de “hipótese nula”, são as seguintes:

1. Não existe um *cluster* vinícola em São Roque (relativo ao Objetivo 1).

2. A (s) empresa (s) que se desverticalizaram não são mais competitivas do que as que se verticalizaram para trás (relativo ao Objetivo 2).
3. Não há diferença significativa, calculada pelo teste *t de Student* com nível de significância de 5 %, entre a média volume de produção das empresas mais competitivas e a média do volume total de produção das menos competitivas (relativo ao Objetivo 3).
4. A maioria das empresas do setor não compete no campo qualidade (relativo ao Objetivo 4).
5. Não há diferença significativa entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas (relativo ao Objetivo 4).
6. Não há diferença significativa entre a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5% (relativo ao Objetivo 5).
7. Não há diferença significativa entre a média do foco das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5%. (relativo ao Objetivo 5).
8. Não há diferença significativa entre a média da difusão das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5% (relativo ao objetivo 5).

9. Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a intensidade média das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo ao Objetivo 6).
10. Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre o foco das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo ao Objetivo 6).
11. Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a difusão das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo ao Objetivo 6).
12. O *ranking* de importância das variáveis, para o aumento da competitividade, não é: foco, intensidade média das armas, porte e difusão (relativo ao Objetivo 7).

Capítulo 2
SÍNTESE DA PESQUISA

2.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo confirmou muitos, mas nem todos, resultados esperados, como mostrado a seguir. A confirmação ou não dependeu da versão de cálculo, explicada detalhadamente no capítulo 7.

As hipóteses aceitas geraram, por decorrência, uma série de recomendações às empresas vinícolas, que serão evidenciadas nas conclusões da dissertação.

2.1.1 Hipótese Substantiva

1. A existência de um *cluster* vinícola em São Roque, comprovado pela pesquisa científica, aplicada pela 1ª vez na região de São Roque.
2. O alinhamento das armas aos campos da competição eleitos pela empresa, pertencente ao *cluster* vinícola, aumenta o grau de competitividade da empresa.
3. Para a empresa ser competitiva num determinado campo, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo.
4. Os conceitos de campos e armas da competição são suficientes para explicar e ampliar o grau de competitividade da empresa pertencente ao *cluster* vinícola.

2.1.2 Os resultados esperados, que foram confirmados, podem ser assim descritos:

1. Existe um *cluster* vinícola, incompleto, em São Roque (relativo à hipótese 1).

Não se confirma a hipótese 1, embora o *cluster* vinícola de São Roque seja incompleto por não atender a todos os requisitos propostos por Zaccareli.

2. A (s) empresa (s) que se desverticalizaram não são mais competitivas do que as que se verticalizaram para trás (relativo à hipótese 2).

Confirma-se, parcialmente, a hipótese 2, porque a maioria das vinícolas menos competitivas utilizam a desverticalização. Já as vinícolas mais competitivas empregam estratégia de verticalização para trás, mas mantém fornecedores de vinho a granel para estandarização.

3. Não há diferença significativa, calculada pelo teste *t de Student* com nível de significância de 5 %, entre a média volume total de produção das empresas mais competitivas e a média do volume total de produção das menos competitivas (relativo à hipótese 3) comparando-se as empresas grandes (grupo 1) e médias (grupo 2); da mesma forma, comparando-se as empresas médias (grupo 2) e pequenas (grupo 3). Também não há diferença significativa, comparando-se as empresas grandes (grupo 1) e as pequenas (grupo 3). Comprova-se a hipótese 3 para todos grupos de empresas.

4. A maioria das empresas do setor compete no campo qualidade (relativo à hipótese 4).

Não se confirmou a hipótese 4 pois 80% das empresas mais competitivas e 66,67 % das empresas menos competitivas declararam competir no campo qualidade do produto.

5. Não há diferença significativa, entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas (relativo à hipótese 5).

Confirmou-se a hipótese 5, pois a maioria das empresas declararam competir nos campos qualidade e preço.

6. A média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas é significativamente maior do que a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5% (relativo à hipótese 6).

Não se confirmou a hipótese 6, pois, as médias da intensidade média diferem significativamente para o cálculo na versão 2. Somente nas versões 1 e 3 as médias não diferem significativamente, confirmando-se a referida hipótese.

7. A média do foco das empresas mais competitivas é significativamente maior do que a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5% (relativo à hipótese 7).

Não se confirmou a hipótese 7, pois, as médias do foco diferem significativamente para o cálculo nas versões 1 e 2. Somente na versão 3 as médias do foco não diferem significativamente, confirmando-se a referida hipótese.

8. A média da difusão das empresas mais competitivas não é significativamente maior do que a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5% (relativo à hipótese 8).

Confirmou-se a hipótese 8, pois a média da difusão entre as empresas não diferem significativamente nas três versões de cálculo.

9. Há correlação substancial, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a intensidade média das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo à hipótese 9).

Não se confirmou a hipótese 9, pois, há associação positiva muito forte entre as médias da intensidade para o cálculo nas versões 1 e 2. Somente na versão 3 há associação positiva baixa, confirmando-se a referida hipótese.

10. Há correlação positiva substancial, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre o foco das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo à hipótese 10).

Não se confirmou a hipótese 10, pois, há associação positiva muito forte para o foco conforme cálculo nas versões 1 e 2, e associação positiva moderada para o cálculo na versão 3.

11. Há correlação substancial, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a difusão das armas da empresa e seu grau de competitividade (relativo à hipótese 11).

Não se confirmou a hipótese 11, pois, há associação positiva moderada para a difusão, nas versões 1 e 3 de cálculo e associação positiva substancial na versão 2.

12. O *ranking* de importância das variáveis, para o aumento da competitividade, é: foco, intensidade média das armas, porte e difusão (relativo à hipótese 12).

Não se confirmou esta hipótese, e concluiu-se que o foco é a mais importante dentre as variáveis testadas, seguida pela intensidade média das armas, porte da empresa e difusão.

2.2 QUESTÕES RESPONDIDAS PELA DISSERTAÇÃO

Quais empresas constituem o universo populacional?

Quais empresas responderam o questionário e portanto constituem o universo amostral?

Qual o grau de competitividade das empresas do universo amostral?

Quais são as empresas mais competitivas do universo amostral?

Quais são as empresas menos competitivas do universo amostral?

Objetivo 1.

Quais das nove condições propostas por Zaccarelli (2000), para avaliar o grau de amadurecimento do *cluster*, estão presentes no *cluster* vinícola?

Objetivo 2.

Quais as vantagens e desvantagens, que ocorrem na prática, da **verticalização para trás** e **desverticalização** efetuadas pelas vinícolas da região de São Roque, conforme Porter (1986, p. 278) e Zaccarelli (2000, p.206)?

Objetivo 3:

Qual a média do volume total de produção das empresas mais competitivas e a média do volume de produção das menos competitivas?

Há diferença significativa, calculada pelo teste *t de Student* com nível de significância de 5 %, entre a média do volume de produção das empresas mais competitivas e a média do volume de produção das menos competitivas?

Objetivo 4:

Quais os campos da competição utilizados pelas empresas?

A maioria das empresa do setor compete no campo qualidade?

Há diferença significativa, entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas?

Objetivo 5:

Qual a intensidade média das armas, o foco, a difusão das armas de cada empresa?

Qual a média da intensidade média das armas, o foco médio, a difusão média das armas das empresas mais competitivas e das menos competitivas?

A média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas é significativamente maior do que a média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5%.?

A média do foco das empresas mais competitivas é significativamente diferente da média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5%?

A média da difusão das empresas mais competitivas é significativamente diferente da média das menos competitivas, segundo o teste *t de Student* com nível de significância de 5%?

Objetivo 6

Qual a correlação, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a intensidade média das armas da empresa e seu grau de competitividade?

Qual a correlação, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre o foco das armas da empresa e seu grau de competitividade?

Qual a correlação, medida pelo índice de correlação de *Pearson*, entre a difusão das armas da empresa e seu grau de competitividade?

Objetivo 7

Qual o *ranking* de importância das seguintes variáveis para o aumento da competitividade: foco, intensidade média das armas, porte e difusão?

2.3 MATRIZ DE COMPATIBILIZAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, HIPÓTESES, E QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS PELA DISSERTAÇÃO.

A matriz de compatibilização a seguir mostra a coerência e o perfeito alinhamento entre objetivos, hipóteses e questões a serem respondidas pela dissertação.

Matriz de compatibilização entre objetivos, hipóteses e questões a serem respondidas pela dissertação

OBJETIVO GERAL	HIPÓTESES SUBSTANTIVAS	PROBLEMAS
Investigar, por meio do modelo de campos e armas da competição, como as empresas pertencentes a um <i>cluster</i> vinícola competem entre si e como uma empresa pode aumentar seu grau de competitividade.	<p>O alinhamento das armas aos campos da competição eleitos pela empresa aumenta seu grau de competitividade.</p> <p>Para a empresa ser competitiva num determinado campo, basta ter excelência naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo.</p> <p>O modelo de campos e armas da competição é suficiente para explicar o grau de competitividade da empresa</p>	<p>O alinhamento das armas aos campos da competição eleitos pela empresa aumenta seu grau de competitividade?</p> <p>Para a empresa ser competitiva num determinado campo, basta ter excelência naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo?</p> <p>O modelo de campos e armas da competição é suficiente para explicar e ampliar o grau de competitividade da empresa?</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESES A TESTAR	QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS
		<p>Quais empresas constituem o universo populacional?</p> <p>Quais empresas responderam o questionário e portanto constituem o universo amostral?</p> <p>Qual o grau de competitividade das empresas do universo amostral?</p> <p>Quais são as empresas mais competitivas do universo amostral?</p> <p>Quais são as empresas menos competitivas do universo amostral?</p>

<p>1. Caracterizar um <i>cluster</i> vinícola em São Roque, se existir, e determinar seu grau de amadurecimento e vigor, segundo os requisitos propostos por Zaccarelli (2000);</p>	<p>1.Não existe um <i>cluster</i> vinícola, em São Roque.</p>	<p>Quais das nove condições propostas por Zaccarelli (2000), para a avaliar o grau de amadurecimento do <i>cluster</i>, estão presentes no <i>cluster</i> vinícola de São Roque?</p>
<p>2. Pesquisar como as empresas vinícolas utilizam a estratégia <i>integração vertical para trás ou desverticalização</i> a fim de solucionar problemas de abastecimento de matéria-prima;</p>	<p>2.A(s) empresa (s) que se desverticalizaram não são mais competitivas do que as que se verticalizaram para trás. .</p>	<p>Quais as vantagens e desvantagens, que ocorrem na prática, da verticalização para trás e desverticalização efetuado pelas vinícolas da região de São Roque, conforme Porter (1986, p. 278) e Zaccarelli (2000, p.206)?</p>
<p>3. Investigar a influência, do porte da empresa, medido pelo volume total de produção, na sua competitividade.</p>	<p>3. Não há diferença significativa, calculada pelo teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5 %, entre a média do volume total de produção das empresas mais competitivas e a média do volume de produção das menos competitivas.</p>	<p>Qual a média do volume total de produção das empresas mais competitivas e a média do volume total de produção das menos competitivas?</p> <p>Há diferença significativa, calculada pelo teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5 %, entre a média do volume total de produção das empresas mais competitivas e a média do volume total de produção das menos competitivas?</p>
<p>4. Investigar os campos da competição preferidos pelas empresas e a existência de diferença significativa entre os campos da competição</p>	<p>4.A maioria das empresas do setor não compete no campo Qualidade.</p> <p>5.Não há diferença significativa, entre os campos da competição</p>	<p>Quais os campos da competição utilizados pelas empresas?</p> <p>A maioria das empresa do setor compete no campo Qualidade?</p> <p>Há diferença significativa, calculada por análise trivial, entre os campos</p>

escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas	escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas (análise trivial)	da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas?
--	--	---

5. Investigar a existência de diferença significativa, entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas, da média da intensidade média das armas, do foco médio, da difusão média.	6. Não há diferença significativa entre a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5%. 7. Não há diferença significativa entre a média do foco das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, Segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5% 8. Não há diferença significativa entre a média da difusão das empresas mais competitivas e a média das menos competitivas, Segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5%	Qual a intensidade média das armas, o foco, a difusão das armas de cada empresa? Qual a média da intensidade média das armas, o foco médio, a difusão média das armas das empresas mais competitivas e das menos competitivas? A média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas é significativamente maior do que a média das menos competitivas, segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5%. A média do foco das empresas mais competitivas é significativamente diferente da média das menos competitivas, segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5%? A média da difusão das empresas mais competitivas é significativamente diferente da média das menos competitivas, segundo o teste <i>t de Student</i> com nível de significância de 5%?
---	--	---

	9. Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i> , entre a intensidade média das armas da empresa e seu grau de competitividade .	Qual a correlação, medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i> , entre a intensidade média das armas da empresa e seu grau de competitividade?
--	---	---

<p>6. Investigar a correlação entre o grau de competitividade da empresa e a intensidade média das armas, o foco, a difusão.</p>	<p>10. Não há correlação significativa, medida pelo índice de Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i>, entre o foco das armas da empresa e seu grau de competitividade.</p> <p>11. Não há correlação significativa, medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i>, entre a difusão das armas da empresa e seu grau de competitividade .</p>	<p>Qual a correlação, medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i>, entre o foco das armas da empresa e seu grau de competitividade?</p> <p>Qual a correlação medida pelo índice de correlação de <i>Pearson</i>, entre a difusão das armas da empresa e seu grau de competitividade?</p>
--	--	---

<p>7. Investigar a ordem de importância, para aumentar o grau de competitividade da empresa, das seguintes variáveis: porte, intensidade média das armas, foco, difusão.</p>	<p>12. O <i>ranking</i> de importância das variáveis, para o aumento da competitividade, não é: foco, intensidade média das armas, porte e difusão .</p>	<p>Qual o <i>ranking</i> de importância das seguintes variáveis para o aumento da competitividade: foco, intensidade média das armas, porte e difusão?</p>
--	--	--

2.4 APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA

O mercado vinícola é de interesse para economia de diversos países europeus, como foi constatado nos eventos realizados em Portugal, promovido pelo Centro Português de Inovação – CPI (“*The Wine cluster – Business and technology Transfer Forum for the Wine Sector*”), nos Estados Unidos - Califórnia, onde há grande concentração de vinícolas, e na América Latina, onde a Argentina e principalmente o Chile possuem vitivinicultura com qualidade reconhecida internacionalmente.

Pesquisa preliminar revelou que houve um enorme decréscimo na atividade vinícola da região em estudo (São Roque) com a redução para somente 13 vinícolas atualmente, de 116 vinícolas no auge dessa atividade na década de 1970.

Em razão do exposto, os seguintes fatores justificam um estudo sobre o assunto:

1º a importância de se identificar um *cluster* vinícola, pelo valor econômico intrínseco dessa atividade e para promover seu fortalecimento, como um dos alicerces para sustentação do turismo na região;

2º a exigência de se descobrir ferramentas ou instrumentos que auxiliem as empresas a terem maior competitividade;

3º o volume de negócios envolvidos no setor vinícola para a economia do município;

4º a ausência de pesquisa científica com ênfase crítica sobre os temas campos e armas da competição e grau de competitividade das empresas pertencente a um *cluster* vinícola.

2.5 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

A presente pesquisa, realizada segundo o modelo de campos e armas da competição propiciou avanços na Teoria da Competitividade, tanto para o entendimento de como as empresas competem, como para a consolidação da metodologia de análise da competitividade das empresas e de aumento do seu grau de competitividade. Quatro avanços merecem ser citados.

O primeiro avanço foi a confirmação da tese do modelo de campos e armas da competição, expressa na frase: **‘Para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir’** (Contador, 1996, p. 94). Essa tese é de fundamental importância, pois define o critério para a empresa aumentar seu grau de competitividade: basta investir no melhoramento do pequeno conjunto de armas adequadas ao campo eleito para competir. Ou seja, para a empresa aumentar seu grau de competitividade, basta aumentar o foco das armas ao campo da competição eleito, que significa alinhar as armas a esse campo da competição.

Esse avanço é de grande importância. Veja-se: muitos autores afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo; não especificam, porém, em que precisa ser excelente. A tese citada especifica claramente onde a empresa precisa ter excelência, constituindo-se, pois, na grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

O segundo avanço foi a simplificação da definição da estratégia da empresa para aumentar seu grau de competitividade. As etapas tradicionais de definição da missão e de formulação de filosofia e políticas tornam-se ociosas e são substituídas simplesmente pela escolha do campo da competição. Assim, o

processo de definição e alinhamento das estratégias para aumento do grau de competitividade da empresa passa a ser:

1. eleger o campo da competição;
2. identificar o pequeno conjunto de armas adequadas a esse campo; e
3. investir no melhoramento desse pequeno conjunto de armas.

O terceiro avanço foi a validação de uma metodologia quantitativa para analisar e ampliar o grau de competitividade da empresa, baseada nas variáveis grau de competitividade da empresa, intensidade média das armas, foco, difusão. A existência de uma metodologia quantitativa complementa as metodologias qualitativas já desenvolvidas, supre uma necessidade reclamada por muitos e traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências, para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas da competição.

O quarto avanço foi a confirmação de que o modelo de campos e armas da competição é suficiente para explicar e ampliar o grau de competitividade da empresa. Esse avanço proporciona interessante autonomia ao modelo e dá-lhe peso.

Este estudo também contribuiu cientificamente para: 1) aclarar e difundir os conceitos de *cluster* e as vantagens competitivas por ele proporcionadas, pouco conhecidos no município que possui potencial para um desenvolvimento sustentável; 2) fornecer, para instituições governamentais e empresários, um trabalho científico que os auxiliará nas expectativas realistas com relação à formação de um *cluster* para alavancagem dos negócios;

O valor deste componente da contribuição científica está na importância de se considerar a existência ou não de um *cluster* na elaboração de estratégias das empresas, pois teoricamente, o *cluster* tem como uma de suas

prerrogativas a associação de empresas para obtenção de vantagens competitivas (Zaccarelli, 2000, p.212) e ainda, uma empresa não conseguirá competir sozinha e isoladamente contra um grupo ou aglomerado de empresas (Zaccarelli, 2000, p.210).

Capítulo 3
OBJETO DA PESQUISA
O SETOR VINÍCOLA EM SÃO ROQUE

3.1 HISTÓRICO DO SETOR VINÍCOLA EM SÃO ROQUE

3.1.1 Introdução

Este capítulo foi escrito com base em um Documentário Ilustrado elaborado por Vero de Lima e André Villani, em 1957, em comemoração ao 3º Centenário de São Roque. Também foram efetuadas pesquisas junto aos setores de turismo, sindicatos, associações e da Agricultura.

Conforme Lima & Villani (1957, p.164), São Roque oferecia condições excepcionais para a cultura da vinha, razão pela qual numerosos imigrantes europeus se sentiram atraídos e vieram fixar-se a partir de 1884. Portugueses, Italianos, espanhóis, todos oriundos de regiões de tradição vinícola, contribuíram com sua parcela para o incremento da viticultura¹⁴ sanroquense que, em 1886, produzia 50.400 litros.

“A vitivinicultura local teve sua primeira fase – a histórica – com a fundação do burgo que em seguida desapareceu, e passou pela segunda fase – a dos pioneiros” ; depois, “ a partir de 1934 entrou em sua terceira fase, a atual – a da produção racional e científica” (Lima & Villani, 1957, p.182).

Há uma divisão na história entre os métodos antiquados empregados até 1934, e os adotados a partir desta data, “Com efeito até então os métodos empregados na vitivinicultura eram os mais rotineiros e empíricos, pois os que

¹⁴ Viticultura . Denominação dada à técnica de cultivar videiras. Ocupa-se da escolha de solos adequados, da exposição das videiras ao sol e ao vento, sua forma de plantação, reprodução, poda, tratamento contra pragas e moléstias e das variedades de uva.

aprenderam de seus antepassados. Tudo porém sem o menor apoio sem nenhuma incentivo por parte dos poderes públicos” (Lima & Villani, 1957, p.182).

3.1.2 Fundação do burgo – fase inicial.

A própria fundação da cidade de São Roque, que ocorreu na segunda metade do século XVI (1657), já explica a tendência e a vocação da região para a vitivinicultura, quando Pedro Vaz (capitão-mor da província de São Vicente) em suas freqüentes caçadas por esta região decidiu estabelecer-se construindo uma fazenda de cultura. A comprovação da vinicultura nessa sua fazenda está no relato “Sua casa era diariamente freqüentada por parentes e amigos e todos se agasalhavam com a fidalguia da mesa e com muita profusão havia pão e vinho da própria lavoura” (Lima & Vilani, 1957, p. 145).

No entanto, a vitivinicultura não prosperou nesta fase conforme pôde-se observar no documentário: “Da imensa fortuna de Pedro Vaz – de sua capa de prata lavrada, pesando várias arrobas, de seus 1.200 índios – nada mais se sabia haviam também desaparecido por completo os trigais e vinhedos da região, culturas a que ninguém mais se dedicava” (Lima & Villani, 1957, p.149)

Nota-se que foi somente em 1888 que a vinicultura obteve impulso: “A vinicultura¹⁵ foi iniciada há poucos anos (1888) mas o seu desenvolvimento tem sido tal que se pode afirmar dever ela constituir num futuro próximo uma das principais fontes de riqueza deste município”, como relata Lima & Villani (1957, p.164).

¹⁵ 1.A vinicultura é um conjunto de processos de fabricação do vinho, que compreende as diversas fases do tratamento e apuração de suas qualidades. 2. O Mesmo que vinícola.

3.2 O AUGO DA VITIVINICULTURA NA REGIÃO - 2º FASE

3.2.1 Apoio do Governo e Instituições

A partir de 1934, no governo estadual do Dr. Armando Salles de Oliveira e na gestão do prefeito Argeu Villaça iniciou-se um amplo programa de apoio à vitivinicultura: “Isenção de impostos por determinado período, assistência técnica ministrada por agrônomos especializados, amparo aos viticultores ensinando-lhes métodos racionais de plantio e colheita da uva, instalação de um posto de análise de vinho, repartição estadual” (Lima & Villani,1957, p.183).

3.2.2 Enologia

A instalação de um Posto de Análise foi ressaltado como muito importante pelos organizadores do documentário, pois segundo eles “trouxe considerável impulso à indústria vinícola, nessa fase delicada de recuperação, pois, acontecia que as análises, feitas até então em Jundiaí, além de dispendiosas e demoradas ficavam também sujeitas à ação da sabotagem, não inspirando confiança os seus resultados” (Lima & Villani,1957, p.183).

3.2.3 Estação Experimental

Segundo o documentário, a Estação Experimental de São Roque é um dos mais antigos do Instituto Agrônomo de Campinas, foi criada em 1928 e havia recebido deste Instituto as sua famosas coleções de videiras, desenvolvendo nela os seus mais importantes trabalhos técnicos nessa especialidade (Lima & Villani,1957, p.98).

E ainda, foi instalada uma Escola de Enologia e Vitivinicultura, na própria Fazenda Experimental, cuja inauguração teve a participação de figuras ilustres

como do então Secretário da Agricultura, Deputado Jaime de Almeida Pinto e o Eng.º J.R. Santos Neto, Chefe da Seção de Enologia do Instituto Agrônomo e estudioso desses assuntos ligados aos problemas da vitivinicultura em nosso Estado” (Lima & Villani, 1957, p.92).

3.2.4 Sindicato

O sindicato da Indústria do vinho de São Roque foi fundado em 08 de Setembro de 1958 e embora sua diretoria não tenha sido ocupada por vinhateiros (por não serem de nacionalidade brasileira) mas que estes “sempre batalharam pelo maior prestígio da entidade” (Lima & Villani, 1957, p.113).

A partir daí, segundo o documentário, a produção vinícola continuou aumentando e se aprimorando na qualidade e afirma que um programa dessa envergadura, não podia ser realizado numa única gestão, mas foi ampliado por outras administrações “sempre tendo em vista a assistência técnica, o amparo e incentivo aos vinicultores”. Foi dessa forma que a cidade de São Roque “passou a figurar como grande centro vinícola do Estado, colocando-se os vinhos sanroquenses, pela sua alta qualidade, entre os melhores do país (Lima & Villani, 1957, p.183).

3.3 A COMPETITIVIDADE – FASE ATUAL

Nas décadas de 50 e 60, os vinhos de São Roque mostram-se extremamente competitivos em qualidade, ganhando vários concursos e sendo até exportados, mas, diversos fatores contribuíram para com que inúmeras empresas encerrassem as atividades. Cita-se principalmente a falta de produtividade da vitivinicultura, porque os métodos empregados na produção eram antiquados e não tiveram condições de competir em preço com concorrentes mais fortes, como *Cluster* gaúcho.

Outro motivo seria abertura comercial facilitada pela redução de tarifas de importação que proporcionou a crescente competição de produtos internacionais (inclusive vinhos) tendo como consequência a extinção também de pequenas e médias indústrias (objeto de nosso estudo), conforme Figura 1.

Das 116 vinícolas que fizeram parte desse setor industrial, restam hoje somente 13, que agora com uma produção vinícola racional e científica, conseguem atingir quase o dobro da produção (\cong 15 milhões de litros/ano) de todas empresas que estiveram em atividade no auge do setor (116 empresas produziam 6 milhões de litros). Na Figura 2 exemplifica-se o método de fabricação industrial do vinho.

Classificação	Quantidade de Indústrias			Evolução	
	Nº empregados	Porte	1986		1992
0 (*)		Micro indústria	9.386	23.011	145 %
1 a 19		Micro indústria	114.562	124.893	9 %
20 a 99		Pequena ind.	26.172	22.187	- 15%
100 a 499		Média ind.	8.350	6.915	- 17%
Acima de 500		Grande Ind.	1.936	1.390	- 28 %
	Totais		160.406	178.396	+ 11 %

Figura 1 - Brasil – Criação e Extinção de Indústrias 1986 a 1992.

Fonte: RAIS – Relação Anual de Informações Sociais (1993)

3.3.1 A qualidade

Com toda essa estrutura montada para a qualidade do vinho da região não é de impressionar os resultados interessantes relatados no documentário, como por exemplo exportação para os Estados Unidos (em 1941) de vermute “Mirafiore” e tentativas de fraude (em 1956), aplicada aos Vinhos produzidos pelo Sr. Luiz Vaz de Oliveira – Vinhos São Luiz, colando rótulos nas garrafas com dizeres de vinhos portugueses, e revendendo-os como importados, pois conforme citação do documentário “o vinho substituía perfeitamente tanto no sabor como na qualidade os bons vinhos de Portugal” (Lima & Villani,1957, p. 126).

3.3.2 Importância Econômica

Evidencia-se a importância da vitivinicultura na economia da região ao mensurar os dados estatísticos :

...mas a grande força econômica do município continua sendo a vinicultura cuja produção tem aumentado de ano para ano, de acordo com dados oficiais a produção vinícola em 1954 alcançou o total de 4 milhões de litros de vinho, em 1955 passava para 5 milhões, tendo já em 1956 atingido a cifra de 6 milhões de litros”. Movimentando essas expressões estão 86 vinhateiros que elaboram 28 classes de vinhos. (Lima & Villani, 1957, p: 91,184).

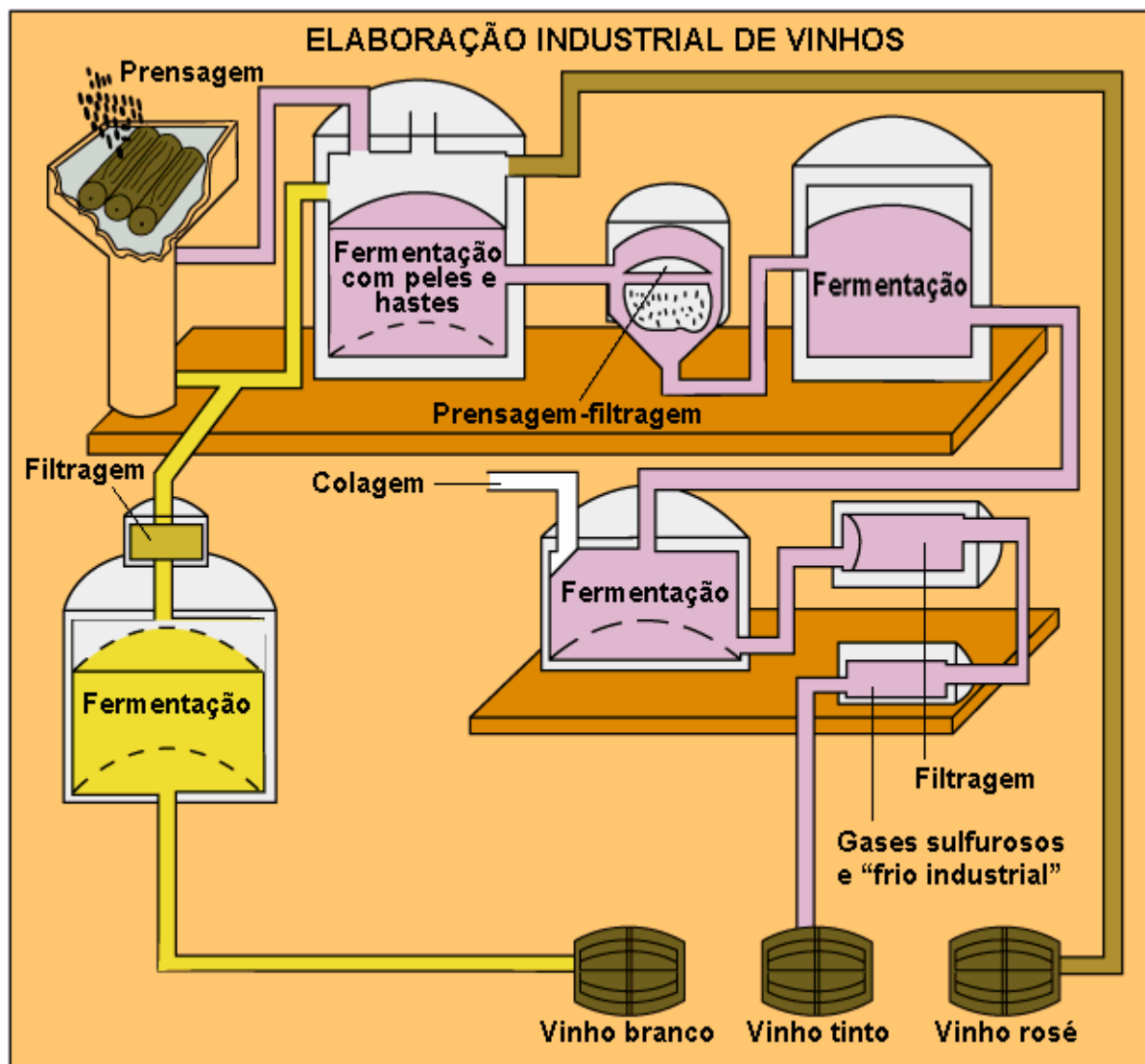


Figura 2 - Elaboração industrial de vinho
 Fonte: CD ROM – Enciclopédia Britânica BARSA

Em 1957, quando da elaboração do documentário, a produção se concentrava basicamente em vinho Tinto (5.736.661 l.), seguido por Branco Licoroso (737.944 l.) e Rosado (132.000 l.). Como subproduto da fabricação do vinho, eram produzidas a Jeropiga (27.900 l.) e a Bagaceira (12.000 l.).

3.3.3 As festas do vinho

A primeira festa do Vinho foi realizada por volta de 1942, por iniciativa da prefeitura, na Gestão do prefeito Dr. João Gabriel. Segundo o documentário, dificuldades financeiras e acontecimentos como a entrada do Brasil na 2ª Guerra Mundial, impediram a realização de novos eventos por vários anos.

Somente a partir de 1952 foram reiniciadas as festividades “sempre patrocinadas pela Prefeitura, em colaboração com a Sociedade Amigos da Cidade, vinhateiros e Secretaria da Agricultura” (Lima & Villani,1957, p.183).

Constata-se ainda a importância da Festa e do interesse dos órgãos governamentais: “cuidadosamente preparada e sob patrocínio da Prefeitura essa festa, realizada durante uma semana, revestiu-se de inteiro êxito” (Lima & Villani,1957, p.95).

3.3.4 Concursos

Durante a realização das festas, havia concursos para a premiação do melhor vinho conforme diversos critérios determinados pelos organizadores. Havia grande expectativa para realização desse concurso, segundo o documentário “dado o grande número de produtores e a apurada qualidade das diversas marcas concorrentes” (Lima & Villani, 1957, p.91).

Em todos os anos subsequentes a 1952 foram realizadas Festas do Vinho, quase sempre no mês de julho e com duração de uma a duas semanas, sendo que a última festa foi realizada em 1988. Conforme pesquisa realizada junto ao Departamento de Turismo, o motivo principal que levou ao encerramento das festas foi um paradoxo, pois a infra-estrutura da cidade não comportava o número cada vez maior de visitantes que vinham atraídos pelos

sucessos das festas anteriores. Em um só dia, por ocasião do encerramento das festas a Polícia Militar calculou aproximadamente 100.000 visitantes, provocando caos absoluto no comércio e trânsito da cidade, que em 1988 contava com cerca de 50.000 habitantes.

Desde 1993, com a Expofloral, as vinícolas reúnem-se e participam de forma semelhante e no mesmo local da antiga Festa do Vinho. Este evento é realizado anualmente no período de setembro a outubro, e bem mais elitizado, com objetivo de se evitar o excesso de visitantes sem que haja infra-estrutura suficiente para atendê-los, como ocorreu anteriormente.

O registro da evolução histórica da vitivinicultura confirma a formação de um *cluster* completo na região de São Roque, conforme definido por Zaccarelli (2000), e que foi descrito na Revisão Bibliográfica, subcapítulo 4.3 - específico sobre cluster.

Capítulo 4
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica procura ter a mesma seqüência dos objetivos do projeto e dar subsídio para responder às questões ali formuladas. Mas antes disso, é necessário descrever noções sobre estratégia para orientar o leitor nos diversos modelos existentes conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel na obra “Safári da Estratégia” e deixar claro sobre a escolha deste projeto – Estratégia Competitiva, onde foi utilizado conceitos principalmente de Michael Porter, Sérgio B. Zaccarelli e José Celso Contador.

Para o objetivo 1 da pesquisa, são descritos conceitos de Zaccarelli e Porter sobre *cluster*, suas características, seu “Ciclo de vida” e a importância da verificação de existência ou não de um *cluster* como vantagem competitiva, antes da implementação de qualquer estratégia.

A seguir, conforme objetivo 2 da pesquisa, são expostas noções ainda de Porter e Zaccarelli sobre verticalização para trás e desverticalização, problemas, vantagens e desvantagens com adoção de cada uma delas.

Conclui-se, citando Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, que admitem a dificuldade de aplicação prática de uma estratégia específica, segundo eles, o ideal é combinar estratégias.

Os objetivos 3,4,5,6,7 estão alicerçados nos conceitos de campos e armas da competição, de Celso Contador, comentados no referencial teórico, que oferecem subsídios para o projeto. Demonstra-se a evolução desses conceitos para macrocampos, alvos e macroarmas, em decorrência do **Modelo geral das atividades da empresa**, também proposto por Celso Contador.

4.1 ESTRATÉGIAS PARA COMPETIÇÃO

Mas o que é estratégia, quais os tipos e qual deve ser empregada pela empresa? Para responder a essas questões, no subcapítulo 4.1.1, além da sua definição, são descritos os diversos tipos de estratégia, os benefícios e desvantagens na aplicação.

4.1.1 Definições de Estratégia

É uma ferramenta gerencial imprescindível para as organizações, e são várias as definições, conforme Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), que podem ser resumidas em pelo menos 05 aspectos;

- **Estratégia é planejamento.**
 - Direção, guia, para ir de um ponto ao outro
- **Estratégia é modelo.**
 - É um padrão que procura manter a coerência ao longo do tempo (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.17).

Ambas as definições são válidas, mas os bons estrategistas consideram uma terceira possibilidade – a emergência, e procuram mesclar com dois elementos, o controle e o aprendizado (id. 2000, p.17).

Os referidos autores citam exemplos simples de como buscar faixas superiores do mercado (deliberadas, planejadas) e detalhes como quando, onde e como podem emergir no percurso, descritas nas definições a seguir:

Estratégia é posicionamento: lugar certo para determinado produto em mercado certo, com vantagem Competitiva (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.18)

Porter (1996) corrobora essa definição, ao afirmar que a “estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades:

- **Estratégia é perspectiva**
 - É a maneira de uma empresa fazer as coisas;
 - Olha para dentro da empresa e para uma visão mais ampla, enquanto a do posicionamento olha para o mercado (Porter, 1996, p.68)

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p.19) citam apenas um exemplo (da empresa McDonald`s) para explicar essas duas definições de estratégia e afirmam que “depende de como as pessoas definem implicitamente o conteúdo de estratégia”. A referida empresa lançou o Egg McMuffin (breakfast) com objetivo de aumentar a frequência pela manhã, em seus restaurantes. Essa mesma situação pode ser interpretada de duas maneiras: 1º Ela colocou a empresa no mercado de breakfast” – **Posicionamento**; 2º É tudo a mesma coisa – a maneira McDonald`s só que em embalagem diferente – **Perspectiva**.

Na verdade, houve a utilização das duas definições; o novo produto (Egg McMuffin) obteve sucesso porque a nova posição estava em conformidade com a perspectiva de empresa.

- **Estratégia é armadilha:**
 - Manobra para abalar o concorrente, sendo mais uma ameaça do que sua própria execução; (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.20)

A estratégia portanto é um truque, como por exemplo, efetuar um investimento – comprar terras, apenas para induzir o concorrente a pensar em expansão de nossa empresa, e dessa forma desencorajá-lo a aumentar a participação o mercado (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

4.1.2 Para que serve a estratégia: para cada vantagem há uma desvantagem

Segue resumo das críticas referente a dificuldade em se gerenciar uma estratégia de forma eficaz. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p.22), afirmam que a estratégia, como estado mental, pode cegar a organização levando-a à sua própria obsolescência. Concluem portanto que as estratégias podem ser vitais para organização tanto pela sua ausência quanto pela sua presença.

- **A Estratégia fixa a direção**
 - o Estratégia dá o rumo, serve de bússola para empresa, mas pode mascarar os perigos potenciais.
- **A Estratégia focaliza o esforço**
 - o Estratégia concentra os esforços – Favorece a sinergia dos esforços, mas pode permanecer “da casa”, fora da realidade externa.
- **Estratégia define a organização**
 - o É útil para compreender a empresa e diferenciar das outras. Se houver excesso de simplicidade, pode estereotipá-la enquanto que o sistema é complexo e exige mudanças.
- **A Estratégia provê a consistência**
 - o Estratégia é a fonte da coerência interna. Procura a ordem não a ambigüidade, usa a cognição para facilitar a ação. Estratégias e teorias são abstrações que podem conduzir a uma visão falsa da realidade.

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.22)

Para a formação da Estratégia é importante salientar os conceitos de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel:

todas as estratégias devem combinar aspectos de diferentes escolas; deve-se portanto, estabelecer uma aplicação conciliadora frente as nuances apresentadas por elas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.270).

Aqueles que têm a responsabilidade final – o staff- precisam lidar com a formação da Estratégia, ou seja, deve-se abandonar o espaço para os que pensam em aplicar apenas um conceito das escolas existentes, mas os problemas práticos devem ser resolvidos aplicando-se o conjunto dos conceitos estratégicos, devidamente harmonizados e adaptados à situação.

4.1.3 Estratégia e Sucesso nas Empresas

Após uma visão geral das estratégias, seguem as definições de ZACCARELLI (2000) sobre Estratégia e Vantagem Competitiva, em sua obra “Estratégia e Sucesso nas Empresas”:

um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: 1. ações e reações envolvendo aspectos do negócio; e 2. preparação para obter vantagem nas interações (Zaccarelli, 2000, p.73)

De fato é uma definição complexa demais para o cotidiano, comenta o próprio autor, mas é necessário reconhecer que, dentre os grandes autores brasileiros, Zaccarelli desponta apresentando em sua obra conceitos importantes e fundamentais para que uma organização obtenha sucesso em ambientes competitivos.

A concepção de sucesso, adotada por Zaccarelli (2000, p.10), é relacionada a empresas em processo competitivo, sendo portanto algo que está sendo conquistado ao contrário de estático e acabado.

Vantagem competitiva é a base do pensamento estratégico moderno, sendo mais eficaz do que a preocupação, pura e simples com custo/benefício,

taxa de retorno de investimento ou análise comparativa de custos conforme Zaccarelli (2000, p. 97).

As vantagens competitivas são 1) preferência dos clientes/consumidores, 2) Custos internos relativamente baixos, 3) custos externos relativamente baixos, 4) diferenciação nos negócios e 5) pessoas com capacidade para localizar e aproveitar oportunidades de negócios. Cita ainda posições privilegiadas como 6) por estar em um bom negócio em si e 7) por administrar invenções em monopólio temporário, como sendo importantes características de vantagem competitiva (id. 2000, p. 92).

4.2 FORÇAS COMPETITIVAS

Não se pode falar de vantagem competitiva sem citar as cinco forças competitivas que Porter (1986 e 1999) considera governem a competição nos negócios.

O estudo da competição num setor depende de cinco forças básicas, que estão diagramadas na Figura 3. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

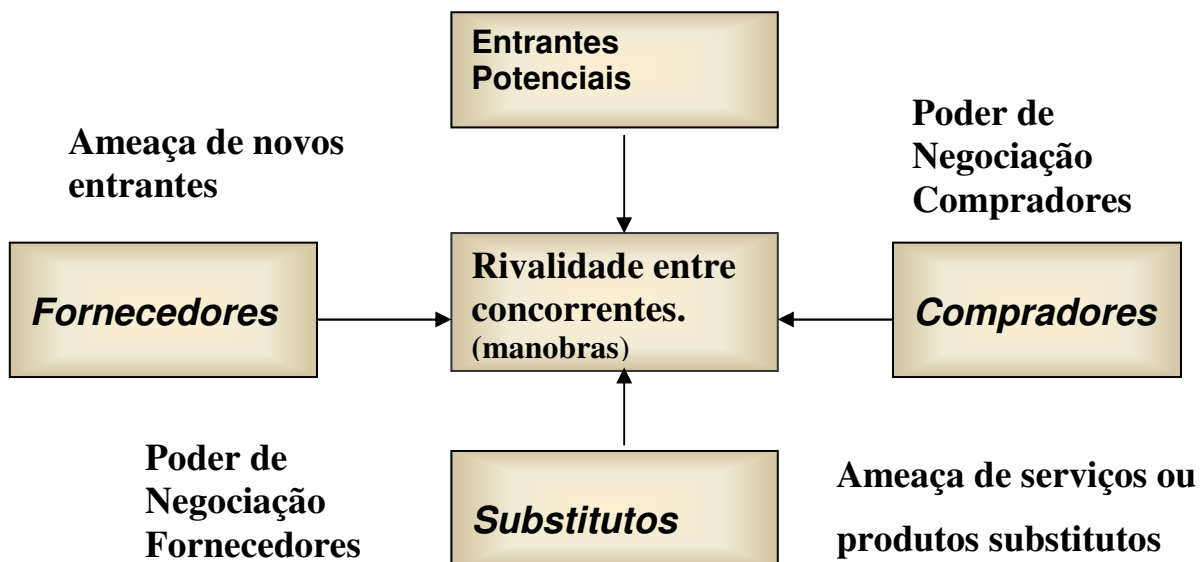


Figura 3. Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1986, p..23)

Quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para um desempenho satisfatório, melhor rentabilidade.

Mas o que torna vulnerável aos entrantes? Ou, o que determina o poder de negociação dos fornecedores? Segue comentários do autor a respeito:

4.2.1 Ameaça de entrada

Os novos entrantes em um setor trazem novos recursos devido o desejo de ganhar maior participação no mercado Faz-se necessário portanto construir barreiras contra a entrada de novos concorrentes (Porter, 1986, p. 25). Segue alguns dos sustentáculos dessas barreiras:

Economias de escala. Forçam os aspirantes a ingressarem assumindo desvantagens em custos, caso não consigam ingressar em grande escala.

Diferenciação do produto.

O cliente se identifica com a marca devido ao pioneirismo no setor, propagando serviços agregados, forçam vultuosos investimentos para superar a lealdade do cliente.

Acesso a canais de distribuição .

Um novo produto alimentício deve remover outros da prateleira do supermercado através de descontos, promoções, intensos esforços de vendas. Quanto mais limitados os atacadistas, ou maior grau de ocupação dos atuais concorrentes mais difícil será a entrada no setor.

Política governamental.

Através de exigências de licença prévia, limitações ao acesso de matérias-primas. Ex: Setores regulamentados como transporte rodoviário, varejo de bebidas alcoólicas, normas contra poluição da água e do ar.

Recentemente a região de São Roque foi objeto de reportagem pela mídia televisiva, com a queixa de que alguns estabelecimentos infringiam a lei que proíbe a venda de bebidas alcoólicas (vinho) próximo à rodovias como a Raposo Tavares (SP –270).

Ação estratégica.

A empresa entrante provavelmente pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos tomarem as seguintes providências (Porter, 1999, p.31):

- Já estiverem expulsados entrantes anteriores;
- Dispuserem de recursos substanciais para rechaçar o invasor (despesas com marketing, ..);
- Acelerar a introdução de novos produtos;
- O crescimento do setor é lento, afetando a capacidade de absorção de novos concorrentes.

4.2.2 Fornecedores e Compradores

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preços ou da redução da quantidade dos bens e serviços. “Depende de inúmeras características da situação do mercado” (Porter, 1999, p. 35).

Um grupo de fornecedores é poderoso se:

- É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o comprador.
- Seu produto é exclusivo ou ele desenvolve custos fixos de mudança;
- Especificações de produtos pelo comprador;
- Investimentos vultuosos em equipamentos por parte do fornecedor ou em treinamento por parte do comprador;

- vinculação das linhas de produção do comprador com instalações fabris do fornecedor (fabricação de alguns recipientes de bebidas);
- ameaça de invadir o setor dos compradores.

Um grupo de compradores é poderoso se:

- É concentrado ou compra em grandes volumes. Quando o custo fixo é elevado – recipientes de metal, das refinarias de milho e dos produtos químicos a granel, aumentando a importância de se preencher a capacidade da produção;
- Os produtos adquiridos são padronizados ou não diferenciados (Quando há vários fornecedores, os compradores jogam um fornecedor contra outro, para diminuição de preço);
- Seus lucros são baixos criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços;
- O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador. Raramente o comprador é sensível ao preço quando o produto ou serviço do setor é capaz de pagar muitas vezes a si próprio.

Ação estratégica.

As opções da empresa em relação aos fornecedores ou aos grupos de compradores devem ser encaradas como decisões estratégicas cruciais. A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores ou componentes que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa.

A melhor situação é que a empresa tenha condições de escolher a quem vender, ou selecionar o comprador. Quanto mais elevada é a venda a qualquer comprador mais vulnerável é a Empresa (Porter, 1999, p. 37).

4.2.3 Produtos substitutos

Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consigam melhorar a qualidade do produto ou diferenciação em marketing, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros. Quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecido pelo produto substituto mais rígidos são os limites impostos aos lucros no setor. Atualmente os produtores de açúcar estão enfrentando em grande escala o xarope de milho com alta concentração de frutose, um substituto do açúcar (Porter, 1999, p. 38).

Ação Estratégica.

Segue um resumo das principais ações estratégicas, conforme (*op. cit.* p.40):

- Aumentar os custos de mudanças dos compradores;
- Acentuar a diferenciação dos produtos;
- Elevar barreiras de saídas.

4.2.4 Formulação da Estratégia.

Após avaliar as forças que influenciam a competição do setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, qual será a postura da empresa em relação aos substitutos? Qual sua situação em relação às barreiras de entrada?

Em seguida, o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui (*id. op. cit.* p.41):

O posicionamento da empresa.

O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição.

Influência do equilíbrio.

Ao lidar com as forças motrizes da competição, a empresa pode elaborar uma estratégia ofensiva, com o objetivo de alterar as causas dessas forças competitivas.

As inovações em marketing são capazes de diferenciar o produto, aumentar a identificação com a marca. Os investimentos de capital em instalações de grande escala afetam as barreiras de entrada. O equilíbrio das forças é, em parte, o resultado de fatores externos e também, o reflexo da atuação da empresa.

Explorando as mudanças do setor

Segundo o conhecimento do padrão do ciclo de vida dos produtos, as taxas de crescimento se alteram e a diferenciação dos produtos entra em declínio à medida que o negócio se torna mais maduro (Porter, 1999, p.43).

O referencial para análise da competição aqui descrito pode ser utilizado na previsão da rentabilidade final do setor. No planejamento de longo prazo, a tarefa é examinar cada força competitiva, prever a magnitude de cada causa subjacente e então construir um quadro completo do provável potencial de lucro do setor. O potencial do setor dependerá, sobretudo, da configuração das futuras barreiras de entrada, da melhoria da posição do setor em relação aos substitutos, da intensidade final da competição e do poder conquistado pelos compradores e fornecedores. Por sua vez, essas características serão influenciadas por fatores como o estabelecimento da identidade com a marca, as economias de escala e as curvas de experiência expressivas na fabricação de produtos moldados pela mudança tecnológica.

O referencial para a análise da competição oferece benefícios diretos no estabelecimento de uma estratégia de diferenciação, para responder a difícil

pergunta, inerente às decisões sobre diversificação: “Qual o potencial desse negócio”?

Rivalidade Multifacetada.

Há inúmeras formas da concorrência, conforme citação a seguir, que as empresas enfrentarão e terão que superar para se manterem ativas em um mercado competitivo:

A chave do crescimento - e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação dessa posição por vezes assume muitas formas – a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis; a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing; a integração para a frente ou para trás; e a conquista da liderança tecnológica (Porter, 1999, p.44).

Nos subcapítulos 4.4 e 4.5, serão efetuados comentários mais detalhados sobre as estratégias adotadas pelas vinícolas quanto ao processo de verticalização e/ou desverticalização, enfatizando o problema de abastecimento com matéria prima.

4.3 CLUSTER

Para Zaccarelli (2000, p.197), haverá *cluster* em uma cidade ou em seu distrito industrial se todas as empresas aí presentes se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produto e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes. De acordo com Porter (1999, p. 211), *cluster* “ é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares”.

As duas definições são semelhantes, mas o relevante é a necessidade de que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá *cluster* (Zaccarelli, 2000, p.197).

4.3.1 O ciclo de vida de um cluster

Através da observação de algumas características específicas é possível classificar o ciclo de vida de um *cluster* como nascimento, evolução e declínio, conforme artigo de Porter na revista *HSM Management* (vol. 3, nº 15, julho/agosto 1999):

1ª Fase: Nascimento.

Segundo Porter, as raízes de um *cluster* geralmente remontam a circunstâncias históricas como necessidade local específica ou pesquisas. Exemplifica citando que em *Massachusetts* vários deles tiveram origem em pesquisas feitas pelo *MIT (Massachusetts Institute of Technology)* ou pela *Harvard University*. O *cluster* de equipamentos de irrigação em Israel e outras tecnologias agrícolas avançadas nessa região, exemplificam o nascimento de um *cluster* por circunstâncias locais (*HSM*, p.105).

Na região de São Roque, objeto do estudo, foram a imigração de europeus (italianos, portugueses), com suas culturas em regiões vinícolas, e o clima favorável que os incentivaram a trazer mudas de uvas de seus países e viabilizar esse setor econômico.

2ª Fase: Evolução

O crescimento de um *cluster* é promovido já a partir de sua formação, por um ciclo de auto-reforço, especialmente quando instituições locais o apoiam e a concorrência local é vigorosa. Aumentam também sua influência sobre governos e instituições públicas e privadas (HSM, p.105).

Essa evolução é longa, medida em decênios e estará completa quando satisfizer às nove condições apresentadas a seguir, que especificam os requisitos para um *cluster* completo (Zaccarelli (2000, p.200).

1. Alta concentração geográfica (preferivelmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município;
2. Existência de todos os tipos de empresa e instituições de apoio, relacionados com o produto /serviço do *cluster*;
3. Empresas altamente especializadas, (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas);
4. Presença de muitas empresas de cada tipo;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. Grande cooperação entre empresas;
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. Uniformidade de nível tecnológico;
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Porter (1999, p. 212) especifica procedimentos para análise e identificação da existência ou não de um *cluster* completo, que segundo ele são apenas cinco, mas que abrangem todas citadas por Zaccarelli:

1. Deve existir uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes;
2. Analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições;

3. Efetuar análise horizontal para identificar setores que utilizam;
4. distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores;
5. Isolamento das Instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado;
6. Por último, a identificação de um cluster consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado.

3ª Fase: Declínio

O *cluster* evolui continuamente e pode manter seu vigor por séculos mas perde sua vantagem competitiva por fatores externos e internos à empresa. Quanto aos fatores externos o exemplo mais significativo é a descontinuidade tecnológica. Já como ameaça interna há o excesso de fusões, acordos, cartéis e a inflexibilidade normativa ou introdução de regras sindicais e outras restrições à competição que solapam a concorrência local e retardam a melhoria da produtividade (Porter, 1999, p.258).

Zaccarelli (2000, p.212) cita ainda que a competição entre dois *clusters* provoca um *declustering*, para o perdedor, trazendo profundo trauma para região devido ao fechamento de empresas.

Após esta explanação teórica do *cluster*, verifica-se que é importante considerar sua existência ou não na elaboração de estratégias das empresas, importância esta, já apontada por Porter em suas pesquisas, a partir de 1990 (Zaccarelli, 2000, p.212).

Há vantagem competitiva em fortalecer um *cluster*, pois por mais que uma empresa otimize seus processos de produção e reduza seus custos, não

conseguirá competir sozinha e isoladamente contra um grupo ou aglomerado de empresas (Zaccarelli, 2000, p.210).

Cabe aqui uma citação de Hamel & Prahalad (1997, p.22): “a competição pela competência não é uma competição produto x produto, ou negócio x negócio. **É competição entre empresas ou corporações**”.

4.4 INTEGRAÇÃO VERTICAL

4.4.1 Introdução

Porter (1986, p. 278) define **integração vertical** como sendo “a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”. Porter usa expressões como “**verticalização para trás**” na aplicação da definição de verticalização sobre empresas vendedoras (fornecedores) e “**verticalização para frente**” para empresa compradora – clientes.

Para Marinho (1997), o paradigma da produção em massa pressupõe estratégia de **integração vertical**, em que a empresa deveria reunir o maior número possível de atividades (produtivas ou de apoio) em uma mesma unidade produtiva.

O enfoque maior desta pesquisa é **Integração vertical** para trás, visto que esta solução foi tomada por algumas vinícolas da região objeto deste estudo, pois segundo seus dirigentes o futuro das vinícolas que não tiverem domínio sobre a matéria-prima (uva) poderá ser duvidoso. Custos como transporte (aumento do preço do combustível) poderá afetar o custo total na cadeia de valor, quando o fornecedor aumentar o preço da matéria-prima, para se ressarcir do incremento de suas despesas.

Especificamente neste estudo – objetivo 2, a decisão seria de envolver (ou não) processos administrativos internos e investimentos na cultura da matéria prima (uva) em outro Estado (Rio Grande do Sul), distante da indústria

tendo em vista a dificuldade (recursos naturais) de se conseguir produtividade e qualidade em cultivo na própria região, em São Roque – São Paulo.

Tal decisão não se resume a uma análise de custo/benefício, retorno sobre investimento, mas sim uma decisão estratégica que tem como objetivo libertar a empresa do poder dos fornecedores, que detém a matéria-prima essencial para a sobrevivência da empresa.

Um dos benefícios estratégicos da **integração vertical** é “assegurar oferta e/ou demanda”. Em períodos difíceis em que haja escassez da matéria-prima, a empresa poderá assegurar o seu fornecimento e “reduzir a incerteza de que terá arbitrariamente interrompida a colocação de seus produtos junto aos clientes (Porter, 1986, p. 283).

Outro ponto importante é a “compensação do poder de negociação e das distorções nos custos da matéria-prima”. A **Integração vertical para trás** com intenção de diminuir o poder de negociação dos fornecedores tem outros benefícios potenciais como a “internalização dos lucros ganhos pelos fornecedores pode revelar os custos reais desta matéria-prima”, podendo então a empresa ajustar o preço final do produto, maximizando o lucro (*id. op. cit.* p.284).

4.4.2 Defesa contra o fechamento

As empresas integradas podem dominar fontes de suprimentos fazendo com que as restantes (não integradas) lutem por fornecedores de matéria-prima“ correndo o risco de eles serem inferiores àqueles já capturados pelas empresas interligadas” afirma Porter (1986, p. 285).

A seriedade do fechamento de acesso a fornecedores se dá na proporção em que “os clientes ou fornecedores são excluídos” obrigando que um novo entrante no negócio se dê somente através de uma base integrada. Dessa forma eleva-se a barreira de mobilidade das indústrias, caso existam “exigências de capital ou economias de escala relevantes envolvidas”. (Porter, *op. cit.* p. 286) .

4.4.3 Custos Estratégicos da Integração.

Custos de superação de barreiras de mobilidade.

Seria a superação de barreiras ocasionadas por vantagens de custo por acesso a fontes de matéria prima, considerado custo de **integração vertical**, ou a superação de barreiras de mobilidade como a exigência de capital (*id. op. cit.* p. 286).

Alavancagem operacional.

A produção do insumo internamente faz com que a empresa assuma um custo fixo na sua produção, mesmo que haja um decréscimo sazonal nas vendas.

Exigências de Investimento de Capital

A escolha de Investimento de capital na **integração vertical** deve levar em consideração a vantagem sobre a oportunidade de investimento em outros setores da empresa.

Existe a possibilidade de a **integração vertical** reduzir a flexibilidade com que a empresa aloca seus investimentos, “podendo expor a empresa a riscos estratégicos em alguma outra parte” da companhia” (*id. op. cit.* p.288).

4.4.4 O Fechamento do acesso às pesquisas e/ou “know-how” dos fornecedores ou consumidores

A não integração pode proporcionar um fechamento do acesso à tecnologia o que pode ser um risco se os fornecedores estiverem desenvolvendo pesquisas, mas por outro lado na **integração para trás**, a empresa tem que “aceitar a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua própria capacidade tecnológica” o que implicaria a necessidade de investimento, e portanto, mais custos para a Empresa (Porter, 1986, p.288).

4.4.5 Vantagens Estratégicas da Integração vertical para trás.

Com controle sobre a produção de insumos, a empresa está apta a melhorar seu produto ou merecer credibilidade, ao afirmar que pode fazê-lo (Porter 1986, p. 294). Se o proprietário da vinícola puder afirmar que a matéria prima (uva) foi produzida em condições especiais, poderá distinguir o produto final (vinho) dos outros concorrentes.

Finalmente, na abordagem do comportamento estratégico, os esforços da empresa dominante em manter sua posição vantajosa ou em agir punitivamente contra suas rivais seriam os “canais catalizadores” da **integração vertical** (*id. op. cit.* p.294).

4.5 DESVERTICALIZAÇÃO.

A **integração vertical para trás** refere-se às várias opções entre “fazer ou comprar” (*make or buy*), à disposição da empresa, para prestar um fornecimento de matéria-prima Harrigan¹⁶ (aput Marinho (1997). Ocorre que a abordagem do “ciclo de vida de produto” Levit¹⁷ (aput. id.1987) e ainda Kotler (1980) argumenta que “à medida que for se conhecendo melhor os produtos (suas qualidades intrínsecas, aplicações e até substitutos próximos) e à medida que houver incremento da credibilidade, diminuiria o motivo do custo de transação para manter essa estratégia de integração vertical na empresa”.

Portanto para conclusão sobre a estratégia a adotar, seja **Integração Vertical para trás** ou **desverticalização**, deve-se identificar qual a preocupação principal das vinícolas da região. O abastecimento da matéria prima (vinho semi acabado) sofrerá oscilações de preço, de prazo de entrega, e/ou qualidade que influenciará a cadeia de valor e assim o produto final? É possível se preocupar apenas com diminuição de custos e otimização de processos de engarrafamento ou deve-se manter a estratégia de integração vertical na empresa?

Há evidentemente um risco se a preocupação for apenas com custos nos processos de engarrafamento, pois a eficácia operacional não traz vantagem competitiva (Kaplan & Norton, 1997, p.7). A estratégia de produção (engarrafamento, neste caso), deve estar ligada às estratégias competitivas.

¹⁶ Harrigan, K. Strategic Flexibility. Strategy Research Center. Columbia University, USA. 1985.

¹⁷ Levit, T. Exploit the product life cycle. Harvard Business Review, nov. /dez. 1965

Porter (1999) cita, como exemplo, que nos Estados Unidos “através da elevação dos preços, os produtores de concentrados de bebidas não alcoólicas contribuíram para diminuição da rentabilidade das engarrafadoras que não puderam repassar o aumento de preços (enfrentavam concorrência das misturas em pó, suco de frutas)”. Esta condição é semelhante à enfrentada pelas vinícolas em estudo.

Pelo contrário, não havendo preocupação com abastecimento de matéria prima, não haverá necessidade de se utilizar da **verticalização** como estratégia competitiva e a **desverticalização** seria a solução estratégica mais viável. Neste caso as vinícolas terceirizam os serviços até o estágio de obtenção do vinho a granel, que recebem dos fornecedores do Rio Grande do Sul.

Em ambas estratégias as empresas seriam obrigadas a reestruturar-se para se tornarem mais competitivas, condição imprescindível também para a participar de um *Cluster* (Zaccarell, 2000, p.206).

Capítulo 5
REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 CONCEITO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

De forma intencional serão expostos primeiramente os conceitos de campos e armas da competição, elaborados por José Celso Contador originalmente em dois números da Revista Administração da USP (Contador, 1995^a e 1995^b e posteriormente inseridos no livro **Modelo para aumentar a competitividade** (Contador, 1996). Feito isto, conclui-se com as revisões desses conceitos originais e introdução de novos conceitos – alvo e macroarma e redefinição dos campos e armas da competição. Decorrente desta classificação, será mostrada uma metodologia segundo as três naturezas da vantagem competitiva 1) macrocampo e campo, 2) alvo, e 3) macroarma e arma, descrita por Contador (2001).

A finalidade dessa forma de exposição é facilitar a compreensão dos leitores sobre os conceitos (campos e armas da competição) bem como demonstrar a sua evolução, fruto do trabalho e dedicação deste autor que, assim como Zaccarelli e Porter, destaca-se entre os grandes estudiosos de estratégia.

Como foi especificado no subcapítulo 1.1, campos da competição, (Contador, 1996, p.70), “refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto”, e armas da competição “ é um meio que a empresa utiliza para alcançar a vantagem competitiva em um campo. Segue a relação de campos de competição conforme conceitos originais que foram revistos, descrito no subcapítulo 5.13 (*id op cit*, p.70-71):

1. competição em preço

1. em preço;
2. em guerra de preço;

3. em prêmio e promoção;
4. em condições de pagamento.

2. competição em produto

5. em projeto de produto;
6. em qualidade do produto;
7. em variedade de modelos de produto;
8. em novos produtos.

3. competição em prazo

9. em prazo de cotação e negociação;
10. em prazo de entrega

4. competição em assistência

11. antes da venda
12. durante a venda
13. após a venda

5. competição em imagem

14. imagem do produto, da marca e da empresa;
15. imagem preservacionista

5.2 COMPETIÇÃO EM PREÇO.

5.2.1 Em preço, propriamente dito.

- Aspectos conceituais.

Entre a Teoria Microeconômica e a Teoria da Estratégia Empresarial, esta última é tida como a mais útil, pois conforme Contador (1996):

a empresa age principalmente de acordo com o que seus concorrentes estão cobrando, sem manter uma relação rígida entre os preços e seus custos. Seus próprios custos ou demanda podem ou não mudar, mas ela mantém ou altera os preços quando os concorrentes modificarem os seus (Contador (1996, p72).

Por outro lado, a teoria microeconômica baseia-se na racionalidade do comprador, na concorrência perfeita e na curva da receita. A última hipótese dessa teoria (a curva da receita) depende de fatores como preço e demanda, que fogem ao domínio da empresa e portanto há restrições ao seu uso (Contador, *op. cit.* cap. 3).

- Nova Realidade de Mercado.

Não há dúvida alguma que os consumidores estão, atualmente, escolhendo produtos mais baratos; a classe média brasileira procura, além da mesma qualidade dos produtos, também preços mais baixos (marcas menos famosas) em função do aumento do custo de vida: uma questão de sobrevivência na manutenção do status (classe média).

- Recomendações

É oportuna e extremamente importante a recomendação de que é difícil a decisão sobre fixação do preço em função também da dificuldade em se construir a curva de elasticidade da demanda e a curva do custo. O autor afirma que “acompanhar os preços dos concorrentes, sem conhecer seus

próprios custos de produção, pode levar a empresa ao prejuízo” (Contador, 1996, p.75).

Corroborando esta afirmação, segue exemplo do cuidado que se deve ter com a afirmação da segunda teoria “a empresa tem que agir de acordo com seus concorrentes” :

Ao participar de cursos organizados pelo Sebrae no programa do Brasil Empreendedor e, posteriormente, atuar como “Facilitador”, ministrando cursos ao empresários, observou-se que, no contexto da realidade brasileira, inúmeras falências constatadas dos microempresários são, na verdade, pela falta de instrução ou de conhecimento das teorias que auxiliam na projeção do lucro, considerando a projeção do preço e da demanda. Em outras palavras, microempresários diminuía os preços de forma empírica e no fechamento mensal, não conseguiam cobrir seu custo fixo. Como agravante, os concorrentes, ao verem a perda de competitividade, passaram a agir da mesma forma, e acabaram também decretando sua falência. Isto foi comprovado inúmeras vezes, através de dinâmica de grupo, realizada em sala de aula.

5.2.2 Competição em guerra de preço

As conseqüências para o ramo de negócios na competição em guerra de preço podem ser desastrosas se a líder em custo não conseguir “persuadir as outras abandonarem a suas estratégias de custos” (Contador, 1996, p.75). É possível imaginar o caos que pode ocorrer nas empresas se a este campo de competição somarem-se todas as variáveis como: a falta de instrução (dificuldade em calcular a baixa no preço sem resultar em prejuízo); acompanhada de uma recessão (diminuição da demanda não prevista) e ainda, a persistência dos empresários em competir nesse campo (por não prever a falência do concorrente).

5.2.3 Competição em prêmio e promoção

É uma variante da competição em preço, em que o concorrente oferece prêmios e produtos mais baratos por um determinado período (Contador, 1996, p.77). São citadas diversas formas de promoção e prêmios cujos objetivos, além de aumentar a competitividade, também é aumentar a rotatividade de estoque.

Com a Gessy Lever e a Sambra, diminuíram a necessidade do produto pelo consumidor antes da entrada de outro concorrente (Sadia) através do estímulo à compra de maior quantidade de seus produtos pelo mesmo preço “leve três pague dois” (*op. cit.* cap. 3).

5.2.4 Competição em condições de Pagamento

Oferecer o maior prazo de pagamento que seus concorrentes e maiores vantagens como desconto especial para clientes preferenciais.

5.2.5 Custo da Produção.

A diminuição do custo de produção é considerada uma arma muito importante para competir em preço. O objetivo é aumentar a margem operacional mantendo a paridade de preço com o concorrente.

A pergunta principal é: Como reduzir os custos operacionais e aumentar a produtividade? Uma vez conseguida a resposta, o restante é consequência da boa aplicação dos recursos adquiridos, pois, conforme o quarto quadrante de

Gilbert¹⁸, a produtividade alta e diferenciação alta ampliam a vantagem competitiva da empresa (*apud*, Contador, 1996, p.78). É claro que estas respostas aparecem com inúmeras sugestões dadas pelo autor, que também ressalta a importância da produtividade como fator de diferenciação entre as indústrias.

¹⁸ Gilbert, Xavier – Industry analysis, development of strategies to respond to competitive advantage, Harvard Business Review, 1986.

5.3 COMPETIÇÃO EM PRODUTO

5.3.1 Competição em projeto do produto.

Significa que um produto precisa competir através de “características e funções de seu desempenho e pela aparência exterior, inclusive de sua embalagem” (Contador, 1996, p.79).

A idéia é projetar um produto que atenda as necessidades dominantes de um mercado específico. O projeto deve prever pequenas alterações para atender exigência de clientes de outros países, por exemplo, mas sempre com a preocupação de atingir a “o maior número possível de compradores tanto em qualidade quanto em preço” (*op. cit.* cap.3).

O autor cita Coca-cola e MacDonal’d’s que mantêm um padrão de produto em nível mundial, mas as propagandas são locais, de acordo com as peculiaridades de cada país. A importância do *design* é ressaltada, indicando que também deve estar preocupado com custo, qualidade e que, por exemplo, a “embalagem precisa comunicar, não decorar” conforme Moraes (1994).

5.3.2 Competição em qualidade do produto.

Não há dúvidas de que a qualidade vem a ser um diferencial muito importante na hora de o cliente decidir pela compra. E isto foi verificado em muitos países, em decorrência “da crescente conscientização e exigência do comprador” (Contador, 1996, p.81). No Brasil, no entanto isto não se tornou realidade, segundo uma pesquisa realizada em 1991; em que foi mostrado que apenas 2 % das companhias investem realmente em qualidade.

Quando o diretor da pesquisa conclui que o consumidor não exige ou não consegue exigir qualidade, pode ser porque os setores econômicos são quase todos oligopólios, e o consumidor não pode reagir; ou seja, ele (o pesquisador) afirma que a culpa é, em parte, do consumidor. Atualmente isso não é totalmente verdade, pois os consumidores exigem sim melhor qualidade, e por outro lado, a “culpa” não é totalmente dos oligopólios que existem em qualquer país. Portanto a frase deveria ser afirmativa, categórica, que: “o consumidor não tem como reagir”.

Talvez, o maior problema esteja na retórica sobre a existência de órgãos de apoio ou proteção ao consumidor, afinal, “Onde fica a sala de reclamação, quando não se encontra a sala de reclamação”? Basta lembrar que existe atualmente ação cível, no Rio Grande do Sul, movida contra empresas telefônicas e contra o próprio órgão público - Anatel, que estaria encarregado de fiscalizar essas Companhias.

5.3.3 Competição em variedade de modelos

O objetivo é atender as crescentes necessidades e aspirações do comprador. Este campo de competição exige que uma empresa seja flexível e aceite um aumento de custos, caminho contrário ao adotado por empresas européias que robotizaram suas fábricas para diminuir custos e acabaram se tornando inflexíveis (Contador, 1996, p.82).

Ao que parece, muitos empresários não aceitam esse campo de competição, pelo “preço” a ser pago pela sua implantação. A comodidade e imediatismo dos empresários dificultam a aceitação da idéia em ter que aumentar custos administrativos e ainda perder em lucratividade, embora o motivo seja a satisfação do cliente, Hamel & Prahalad (1997, p.19), corroboram

neste campo de competição, ao afirmarem que “a defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança”.

5.3.4 Competição em novos produtos

É diferente da anterior, pois diz respeito a lançamento de novos produtos e não somente a modificação do produto existente. Afirma-se que hoje existe uma maior frequência de lançamento de novos produtos, ou que, conforme Hamel & Prahalad (1997, p.39), “os ciclos de vida do produtos estão cada vez mais curtos”. Para uma empresa perseverar no mercado tem que estar comprometida com uma determinada oportunidade no futuro, ou seja, disposta a criar novos produtos para aumentar sua participação no mercado (Contador, 1996, p. 83).

5.4 COMPETIÇÃO EM PRAZO.

5.4.1 Competição em prazo de cotação e de negociação.

Este campo de competição é, depois do convite para fornecimento do produto ou serviço, o primeiro passo de uma negociação. Há uma ansiedade do cliente em receber a cotação com urgência, pois este é o problema principal do cliente, uma vez que já escolheu a fornecedora. Baseando-se no referido fator psicológico, é dada validade nesse campo de competição que deve ser priorizado pelos empresários, mesmo que seja obrigado a investir em tecnologia da informação, por exemplo (Contador, 1996, p. 83).

Acrescentando-se este campo ao *prazo de entrega* (próximo campo de competição a ser discutido) obtém-se um importante fator diferencial na competitividade. Empresas varejistas dos EUA – como *The Limited* e *Toy “R” US*, utilizam *MIS (Management Information Systems)* de forma tão avançada que interligam fornecedores e clientes, encurtando o ciclo de abastecimento e atendimento de pedidos (Keen, 1996, p.259).

5.4.2 Competição em prazo de entrega.

A importância no prazo de entrega cresce à medida que os clientes começam a operar com *Just In Time*, seguindo a tendência mundial. Há duas circunstâncias diferentes: a oferta do prazo e o cumprimento do prazo (Contador, 1996. p.84).

Segue comentários sobre a importância de se efetuar essa diferenciação: Uma empresa (concorrente da Alusid – ramo de perfis de alumínio) oferecia prazos impossíveis de serem cumpridos e dessa forma criava

desentendimentos entre a área de produção e de vendas. As Ordens de Entrega ao cliente (para produtos acabados em estoque - pronta entrega) demoravam até dois dias após a sua emissão, para chegar até a filial que deveria atender a solicitação. A total falta de preocupação com o prazo de entrega originou, evidentemente, a perda de clientes importantes.

5.4.3 Competição em prazo de pagamento.

Este campo, é tão valioso quanto o de preço e uma das explicações é que o cliente “pode estar precisando do produto e não dispor de dinheiro no momento” (Contador, 1996, p. 86).

Seque um exemplo de como se deve dar atenção especial a este campo. Devido a concorrência acirrada entre postos de gasolina na região de São Roque, um posto resolveu abaixar o preço do litro de gasolina de R\$ 1, 86 - igual ao do concorrente, para R\$ 1, 83. Excelente medida, se o empresário não tivesse diminuído o prazo de pagamento de 30 para 15 dias. Dessa forma o dono deste posto fez uma opção equivocada, pois a necessidade do produto supera em muito a economia obtida com o preço mais baixo, principalmente quem depende de condução própria para trabalhar. Compensa utilizar o posto que oferece maior prazo, mesmo que a um preço maior.

5.5 COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA TÉCNICA

5.5.1 Competição em assessoramento tecnológico antes da venda

Para Contador (1996, p. 86), quando o cliente precisa de assistência técnica para especificar o produto, torna-se importante que a empresa fornecedora tenha um “corpo” de vendedores que comumente são chamados de Assistentes Técnicos.

Ressalta-se aqui a necessidade de visitas ao cliente com a finalidade de entender seus problemas e sempre estar à sua disposição para prestar “socorro” em caso de dificuldades não previstas.

5.5.2 Competição em atendimento durante a venda.

É preciso considerar que o cliente valoriza o atendimento tanto quanto o preço e a qualidade do produto. Assim muitas empresas estão investindo em serviços de atendimento ao consumidor e podem obter melhor resultado com menos custos se, ao invés de dirigir altos investimentos em Marketing, considerarem a qualidade dos serviços dos funcionários para que estes, satisfeitos, possam melhor atender aos seus clientes (Contador,1996, p. 87).

A empresa aérea *SouthWest – SWA.*, que segundo Kaplan & Norton (1997, p.24) é um dos exemplos de empresas que “adotaram declarações de missão/visão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários”. Considera-se que um funcionário satisfeito, feliz e ciente da missão da empresa tem motivação para tratar melhor seus clientes.

5.5.3 Competição em assistência técnica após a venda.

As empresas produtoras de bens duráveis são as que mais se utilizam desse campo de competição. Os clientes precisam estar confiantes que terão peças de reposição e atendimento rápido, após ter adquirido o produto. Existem empresas que oferecem até 01 (um) ano de garantia, (Volvo), outras procuram dar atendimento rápido (*Computerware*), enfim, é um forma de conquistar o cliente, sendo inevitável o desgaste e a necessária troca dos componentes do produto (Contador,1996, p.89).

5.6 COMPETIÇÃO EM IMAGEM.

5.6.1 Competição em imagem do produto, da marca e da empresa

Para Contador (1996, p. 89) as empresas conhecem o comportamento dos clientes no que diz respeito à imagem do produto que utilizam, ou seja, sabem que os clientes procuram prestígio ou segurança na qualidade. Uma empresa competitiva tem que se preocupar com este aspecto e tomar todo cuidado necessário para manter a imagem conseguida junto ao cliente.

Esta é um investimento de alto risco, pois qualquer defeito ou desgosto causado ao cliente pode fazer com que se perca a fidelidade e ele passe a adquirir o produto do concorrente.

5.6.2 Competição em imagem preservacionista.

A competição em produtos ou processos que não agridam o meio ambiente é um campo extremamente importante, face à nova consciência sobre o meio ambiente cada vez mais forte entre a população. A viabilidade de sua implementação vai além de “ser mais barato reciclar do que produzir a partir de matérias-primas” conforme Reilly¹⁹ ou simplesmente para ser bem sucedido, mas isto sim, passa ser uma obrigatoriedade ao considerar o compromisso de todos (empresários, governo e a sociedade) em “legar uma vida melhor ...” (*apud* Contador, 1996, p.91).

¹⁹ Willian Reilly – Administrador da Agência de Proteção Ambiental dos E.U.A.

5.7 ARMAS DA COMPETIÇÃO

5.7.1 Introdução

Conforme Contador (1996, p.93), arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar um atributo de interesse do consumidor, ou seja, para competir num campo.

O objetivo deste subcapítulo é identificar as principais armas de cada um dos campos de competição e faz-se oportuno destacar o que o autor classifica como seletividade do modelo proposto para aumentar a competitividade das indústrias brasileiras.

A empresa deve escolher de dois a três campos de competição e adquirir alta efetividade em apenas algumas armas. É claro que, na escolha das armas, deve prevalecer a competência essencial da empresa, na qual possui maior domínio tecnológico (Contador, *op. cit.* cap 4).

5.7.2 O Pentastilo armado da competitividade.

Conforme Contador (1996, p. 93) representa as cinco armas que são utilizadas em todos os campos da competição em maior ou menor grau:

1. Produtividade
2. Qualidade no processo
3. Tecnologias
4. Enfoque reduzido
5. Pessoal capacitado e participativo.

5.8 ARMAS PARA COMPETIR EM PREÇO

Competir em preço exige produtividade mais alta do que qualquer um dos concorrentes, para que os custos de produção sejam menores. Este é um dos campos mais difíceis de competição visto que exige uma empresa produtiva, enxuta, obrigada a manter a paridade da qualidade e preço do produto (Contador, 1996, p. 105).

Neste campo utilizam-se muitas armas do pentastilo: Produtividade, Qualidade no processo, Tecnologias, Estoque reduzido, Pessoal capacitado e participativo. Cita-se ainda o **Modelo para aumento da Competitividade, o submodelo de aumento de produtividade administrativa** que abrange: Reestruturação dos negócios e da organização administrativa, Demissão de pessoal ocioso e Celebração de pacto e implementação de programas participativos, Revisão dos sistemas de informação (inclusive PCP); todos estes sem alteração no processo de fabricação. Considerando alteração nos processos fabris têm-se: Capacitação e motivação contínuas do pessoal, Ativação do Marketing e das vendas e Reestruturação da logística externa e da prestação de serviços.

Há enorme dificuldade em competir neste campo, pois “reduzir custos pela contração das despesa administrativas - qualquer empresário sabe, bem mais difícil é saber reduzir os custos sem comprometer a qualidade” (Contador, 1996, p. 105).

Há uma nítida diferença na forma de administrar, classificada como Gerentes Numeradores e Gerentes Denominadores, ao considerar a fórmula para cálculo do Retorno sobre investimento - *ROI (Return on Investment)* que Hamel & Prahalad (1997, p. 09):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Faturamento líquido}}{\text{Investimento ou capital empregado}}$$

(numerador)
(denominador)

Neste contexto, os gerentes são, na maioria, denominadores, pois é muito mais fácil cortar folha de pagamento por exemplo, para reduzir o custo e aumentar o ROI, do que aumentar o faturamento, sem aumentar o preço. Ou seja, “saber onde estão as novas oportunidades, ser capaz de prever as necessidades constantemente mutáveis dos clientes” (*id. op. cit.* p. 09).

Como solução mais consistente do que o “gerente numerador” proposta por Prahalad, há no **Modelo para aumentar a competitividade** (Contador, 1996, p. 36), uma opção viável para aqueles administradores que desejam sair do marasmo operacional de um “gerente denominador” .

5.9 ARMA PARA COMPETIÇÃO EM PRODUTO

5.9.1 Armas para competição em projeto do produto

Conforme Contador (1996, p.106), deve se levar em consideração os conceitos de Engenharia de valor (funcionalidade do uso, qualidade, durabilidade, aparência visual e custo; e ainda “*Concurrent Engineering*” quando vários técnicos estudam em conjunto um produto que tenha, principalmente, facilidade de fabricação e de manutenção.

É muito difícil conciliar estes projetos, pois um exemplo típico nas empresas automobilísticas é o compacto da Mercedes. Não há dúvidas de que houve um projeto de engenharia direcionado ao público brasileiro, e de que as armas de marketing foram aplicadas, mas ao agregar-se o baixo poder aquisitivo dos consumidores brasileiros à instabilidade econômica ocorreu rejeição dos consumidores ao produto que não estava projetado para proporcionar diminuição acentuada dos preços. Talvez o projeto da GM com o lançamento do carro Glocal, seja um bom exemplo de “*Concurrent Engineering*”, mais flexível e possa ser ajustado às necessidades de cada país.

5.9.2 Armas para competição em qualidade do produto

O resumo a seguir define as armas para competição em qualidade do produto, conforme Contador (1996. P.107):

- Controle Estatístico do Processo – CEP que utiliza gráficos de controle ;

- O princípio de qualidade na fonte, sob responsabilidade do funcionário, como por exemplo Automação de Lâmpadas Andon, que pára o processo de fabricação quando surge a primeira peça defeituosa;
- Programação da produção abaixo da capacidade instalada, para permitir parar a produção, quando houver peças com defeito, sem prejudicar a entrega;
- Relacionamento cooperativo e até parceria ou seleção de Fornecedor para melhorar a qualidade do insumo;
- Substituição de materiais por outros mais adequados.

Um produto é de boa qualidade a partir da análise do consumidor quanto às suas necessidades, anseios e desejos.

Para tanto, foi proposto, originalmente por *Shewhart* e divulgado por Deming²⁰ o ciclo do aperfeiçoamento contínuo: *PDCA- Plan* (Planejar), *Do* (fazer; desenvolver), *Check* (controlar, verificar,) e *Act* (agir); que aplicado ao produto pode ser expresso por: Pesquisa, Projeto, Produção e Vendas. É importante salientar que o ciclo é aplicado constantemente, e sempre com posterior aferição do grau de satisfação do consumidor (*apud* Contador, 1996, p. 106).

5.9.3 Armas para competição em variedade de modelos.

Segundo Contador (1996, p. 108), a empresa, para competir nesse campo, precisa de flexibilidade e agilidade, armas que estão se tornando imprescindíveis para os Empresários, principalmente devido às conseqüências de se ter uma variedade de modelos: aumentar o número de preparações para

²⁰ Deming, W. Edwards – Out of crisis. Cambridge Massachusetts Institute of Technology, 1996.

a operação, envolvendo máquinas, ferramentas, materiais e pessoas. Este aumento por sua vez acarreta uma diminuição do tempo real da capacidade produtiva.

É preciso, portanto, reduzir o tempo de preparação de ferramentas “*set up*” conforme Bezerra²¹ e para isso utiliza-se o conceito de preparação interna (parar a máquina para trocar ferramentas) e preparação externa, ou seja preparar a ferramenta com a máquina em funcionamento. Fica claro portanto que o objetivo é transferir as ações de preparação interna para externa (*apud*, Contador, p. 109).

Um segundo conjunto de atividades necessárias para competir com variedade de modelos, chamado de Logística Interna, que compreende o recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais e ferramentas. A logística precisa estar preparada para o aumento de serviços, acarretado pelo aumento de variedades de produtos (Contador, 1996, p. 110).

5.9.4 Armas para competição em novos produtos.

Para Contador deve-se diferenciar das armas utilizadas até agora, que são relacionadas à produção. Para competição em novos produtos, são as áreas de: Pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto, engenharia de processo e desenvolvimento de Fornecedores. As armas essenciais dessas áreas são: capacitação, a participação e a motivação do pessoal. É claro que estas armas são importantes em qualquer área, mas nesta elas são essenciais, pois sem elas não será possível elaborar pesquisa e

²¹ Bezerra, S. Cavalcanti – *Simples...mente just-in-time*. Sao Paulo: IMAM, 1990

desenvolvimento de produtos de forma ágil e produtiva (Contador, *op. cit.* Cap. 4). Para competição neste campo, há a necessidade das armas ligadas à Engenharia de Produto, como rapidez em elaborar projetos e em construir protótipos e amostras, e as ligadas à Engenharia de Processos, como capacidade de desenvolver rapidamente processos para fabricação de novo produto. Capacidade, agilidade e flexibilidade para desenvolver novos fornecedores e divulgar novos produtos são armas importantes neste tipo de competição. Para Contador (1996), uma empresa ágil é aquela que possui rapidez e flexibilidade (Agilidade = rapidez + flexibilidade).

Uma ressalva deve ser feita quanto à afirmação: “Mas essa tecnologia, o setor adquire já sob a forma de produto acabado ou componentes; não precisa dominá-la”. Evidentemente a referência aqui é feita especificamente a componentes ou acessórios de determinado produto, porque ao imaginar estas armas para competição também em serviços/comércio, faz-se necessário uma reconsideração. Neste campo, a Tecnologia da Informação, por exemplo, é considerada um diferencial competitivo muito importante e quando desenvolvida por uma empresa, dificilmente será vendida para a concorrente.

Hasenclever (Engenhar, p.6) afirma, que a compra da tecnologia não substitui o investimento direto da empresa em seu próprio desenvolvimento tecnológico. Uma estratégia viável seria mesmo imitar os produtos e processos existentes através da compra de tecnologia ou acordos de cooperação, mas conforme a referida pesquisadora, essa estratégia “não garante a sobrevivência da empresa no longo prazo, sem que sejam feitos gastos de P&D para absorção da tecnologia adquirida”. A situação torna-se mais crítica, pois segundo Arruda, quem tem tecnologia dificilmente a transferirá para um concorrente num mercado que se tornou global” (Vogt & Stal, 1994, p.24).

5.10 ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM PRAZO.

5.10.1 Competição em prazo de cotação e de negociação

Contador (1996, p. 112), afirma que as armas mais usadas aqui são pessoal capacitado e participativo, ociosidade na área de vendas e um bom sistema de cotação de preço e prazo.

Na afirmação do autor “é necessário um bom sistema de cotação de preço e prazo que canalize todas essas informações para a área de vendas num tempo bastante curto”. Não há dúvida de que está implícito o uso da Tecnologia da Informação - TI, onde Contador (1996, p.98), ao fazer referência à sua importância afirma que especial atenção deve ser dada à TI e neste contexto mais especificamente a *EDI* (Troca eletrônica de documentos) como “munição” para competir com esta arma. Conforme Keen (1997, p.113), no varejo, o *EDI* permitiu que algumas empresas reduzissem a poucos dias os seus ciclos de logística de pedido e reposição de estoque. A distância entre os líderes e os retardatários é tão acentuada que os especialistas estão prevendo o desaparecimento da metade dos varejistas nos próximos anos. As empresas de resposta mais rápida no setor de tecidos levam 10 dias entre o recebimento de pedido de uma loja e a entrega das mercadorias, enquanto que as empresas “médias” precisam de 125 dias.

Os mesmos padrões e diferenças se repetem nos sistemas de logística das seguradoras em termos do tempo necessário para a emissão de uma apólice, e nas indústrias de manufatura no que se refere à colocação de produtos no mercado. A *EDI* deixa de ser opção e passa a ser imperativo de sobrevivência.

A T.I. se tornou componente essencial do estilo competitivo das empresas e do seu relacionamento com fornecedores e clientes.

5.10.2 Armas para competição em prazo de entrega.

A arma indicada é a rapidez na manufatura, para obtê-la, Contador (1996, p. 113), identificou oito armas:

- ✓ Diminuir o tempo em que o lote de fabricação fica parado; e em que a peça fica parada enquanto seu lote está sendo processado;
- ✓ Diminuir o tamanho do lote de fabricação;
- ✓ Estabelecer relações cooperativas com os clientes e com fornecedores;
- ✓ A natureza do processo produtivo;
- ✓ Qualidade e pontualidade (menos significativas);

Ressalta-se aqui a Tecnologia (pertence ao Pentastilo armado da Competitividade), que é de suma importância para diminuição do *lead time*, de etapas de processos de fabricação.

5.10.3 Armas para a competição em prazo de pagamento.

Para a empresa seria indiferente receber o pagamento à vista ou a mesma quantia acrescida de juros a prazo. Portanto para competir em prazo de pagamento a empresa precisa dispor de numerários que podem ser gerados de diversas formas como: a existência de recursos próprios que seriam remunerados pelo juros; o desconto de duplicatas na rede bancária, repassando o custo financeiro para o comprador, e a obtenção de empréstimo para capital de giro. A empresa também pode intermediar financiamento para o cliente, incluindo operação de “*leasing*” e crediário (Contador, 1996, p. 112).

5.11 ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA TÉCNICA.

5.11.1 Armas para competição em Assessoramento e em atendimento à venda

Duas potentes armas são mencionadas neste campo de competição o Marketing e a agressividade nas vendas. O **Pentastilo Armado da Competitividade** voltado para o incremento das vendas é constituído por pessoal capacitado, motivado e participativo, uma bem estruturada força de vendas, alta qualidade e tecnologia de publicidade (Contador, 1996, p. 115).

Inclui-se ainda o Telemarketing e venda direta ao consumidor como tendências crescentes no Brasil, face ao aumento da competitividade, não sendo possível repassar o custos dos revendedores ao preço do produto. Os canais de distribuição de produtos são também importantes armas para atingir a participação do mercado.

Neste particular, torna-se oportuno citar o artigo de Peter Drucker para a *Economist*, transcrito pelo Jornal do Administrador (fevereiro 2000, p.12). Segundo o artigo, no Comércio Eletrônico, o que vai fazer a diferença entre uma empresa ou outra é a rapidez e qualidade na distribuição do produto, após a venda. A entrega será o ponto nevrálgico e não há nenhuma multinacional e são pouquíssimas empresas que se acham preparadas para isso.

5.11.2 Armas para competição em Assistência após a venda

Um eficiente serviço de atendimento ao consumidor é útil para melhorar a imagem e a qualidade dos produtos, pois parte-se do pressuposto que, se houver uma reclamação, a empresa resolve prontamente o problema (Contador, 1996, p. 116).

Não basta, no entanto, que a Empresa tenha um bom serviço de assistência técnica, pois a reincidência dos defeitos prejudica a imagem da empresa e deixa o consumidor descontente. São necessários investimentos da empresa na qualidade do produto, fazendo com que a assistência seja um complemento e não o objetivo da empresa.

5.12 ARMAS PARA COMPETIÇÃO EM IMAGEM.

5.12.1 Armas para competir em imagem do produto, da marca e da empresa

Os instrumentos de Marketing necessários para dar sustentação à imagem do produto, da marca e da empresa devem ser dirigidos para o campo em que a empresa realmente possua maior competência. Campanhas publicitárias enganosas, sobre qualidades que a empresa não oferece, são punidas pela Lei de Defesa do Consumidor e certamente não prevalecerão sobre a imagem que o cliente tiver sobre a empresa (Contador,1996, p.118).

5.12.2 Armas para competição em imagem preservacionista.

Seguem alguns preceitos de Márcio Fontes²² definidos para competição em preservação ambiental e que servem como armas para competir nesse campo (*apud* Contador, 1996, p.118):

- ✓ Uso parcimonioso dos recursos não renováveis;
- ✓ Uso sustentável de recursos renováveis;
- ✓ Melhoria da qualidade ambiental;
- ✓ Conservação da biodiversidade;
- ✓ Busca do equilíbrio econômico-social.

²² Fontes, Márcio – As razões do desenvolvimento sustentável. Folha de São Paulo, São Paulo. 11 set. 1991

Dos cinco preceitos em três deles Fontes cita a necessidade de investimento na sociedade em geral como parte de investimento na preservação ambiental. No 3º preceito cita saneamento básico e sistema habitacional digno; no 4º, cita apoio às comunidades para incentivar sua participação e cooperação conservacionista e finalmente no 5º cita especificamente redução da pobreza, melhor distribuição de renda entre indivíduos e regiões.

Como no subcapítulo anterior, há necessidade de “começar com uma boa imagem interna, para que tendo funcionários satisfeitos e convencidos da filosofia da empresa possa conseguir efeitos concretos ao atingir os clientes com publicidades”. Da mesma forma é necessário investir na população, no indivíduo, na sociedade primeiramente, para que a imagem preservacionista surja efeito na comunidade internacional.

Um país mergulhado em drogas, desemprego e violência etc. que não consegue preservar uma vida digna ao ser humano, não conseguirá uma boa imagem de preservação do ambiente material, por mais que invista nessa área.

5.13 REVISÕES DOS CONCEITOS ORIGINAIS, INTRODUÇÃO DE NOVOS CONCEITOS

5.13.1 Nova classificação dos campos de competição

Originalmente foram estabelecidos cinco macrocampos que englobam dezesseis campos, objetivando oferecer fundamentos para competitividade na indústria de manufatura. Uma nova classificação, que abrange empresas de serviços, surgiu após o desenvolvimento do **Modelo geral das atividades da empresa** (Contador, 2001).

Não é o objetivo deste estudo detalhar os conjuntos que compõem o referido modelo, mas a constatação de que esse modelo obrigou a duas mudanças na classificação dos campos e armas da competição, conforme artigo “Classificação das Vantagens Competitivas” de Contador (2001):

1. O macrocampo “produto” passou a denominar-se “competição em produto ou serviço”, pois as armas de competição são as mesmas tanto para produto como para serviço.
2. O macrocampo “competição em assistência” foi alterado para “competição em atendimento”, e por coerência, passou a possuir quatro campos à semelhança do macrocampo “competição em produto”.

Com essas alterações obtém-se 17 campos de competição, a saber:

1.competição em preço

1. em preço;
2. em guerra de preço;
3. em prêmio e promoção;
4. em condições de pagamento.

2.competição em produto e/ou serviço

- 5. em projeto de produto e/ou serviço;
- 6. em qualidade do produto e/ou serviço;
- 7. em variedade de modelos de produto e/ou de serviço;
- 8. em novos produtos e/ou serviços.

3.competição em atendimento

- 9. em projeto de atendimento;
- 10. em qualidade do atendimento;
- 11. em variedade de formas de atendimento;
- 12. em novas formas de atendimento.

4.competição em prazo

- 13. de entrega de produto ou de serviço;
- 14. de atendimento.

5.competição em imagem

- 15. imagem do produto, da marca e da empresa;
- 16. imagem preservacionista;
- 17. imagem cívica.

Os campos originais da competição em assistência antes da venda, durante a venda e após a venda, estão, nessa nova classificação, dentro do campo de competição em atendimento (como em projeto de atendimento antes da venda, ou durante a venda ou após a venda), pois, conforme o modelo: 1) não há diferença conceitual entre eles e 2) assistência após a venda deve ser caracterizada como serviço, passando a pertencer ao macrocampo da competição em produto ou serviço segundo o referido artigo (Contador, 2001).

5.13.2 Nova definição e classificação das armas da competição

O conceito de arma continua o mesmo - um meio que a empresa utiliza para competir e que não interessa ao comprador – é uma técnica administrativa utilizada para aumentar o grau de competitividade da empresa; mas alteraram-se sua definição e classificação.

Ainda graças ao **Modelo geral de atividades da empresa**, concebido com interesse em utilizar idênticas técnicas administrativas a qualquer tipo de

empresa, evidenciou-se que a melhor forma de classificar as armas é subordiná-las às disciplinas curriculares, segundo Contador (2001).

Assim macroarma define-se como um agrupamento de armas classificado segundo a organização tradicional das disciplinas – Marketing, Finanças, Estatística, PCP etc.

5.13.3 Alvos da competição

Segundo Contador (2001), a necessidade da criação desta terceira classe de vantagem competitiva é que como uma arma serve para mais de um campo, para aplicação da metodologia de campos e armas da competição é necessário trabalhar com armas específicas que precisam ter um objetivo, que foi chamado de alvo. Alvo é portanto o objetivo que a arma deve mirar.

Alvo é o elemento de ligação entre uma arma e um campo. Cada campo possui um ou dois alvos e a arma escolhida deve mirar esses alvos. Uma mesma arma terá alvos diferentes conforme o campo da competição e conforme o grupo de atividades, definido no modelo das atividades da empresa.

Para exemplificar essas definições será citado o referido artigo - Vantagem Competitiva – Contador (2001):

A macroarma arranjo físico (que envolve armas do tipo disposição física de móveis e equipamentos, decoração, iluminação, temperatura, ruído, vibração, umidade, música, aroma, fluxos distintos para clientes e funcionários, etc). O alvo para o atendimento pode ser acolhibilidade; para administração, praticidade; para a produção, flexibilidade ou rapidez ou produtividade; para as de planejamento, praticidade; e para a sala da presidência, imponentibilidade; A solução precisa ser adequada, possuir adequabilidade, pois, num hotel a decoração (uma arma) da recepção deve ser diferente daquela da cozinha e daquela do escritório.

É oportuno citar também o artigo intitulado “Gestão da vantagem competitiva por campos e armas da competição”, onde afirma-se que a maior dificuldade está em escolher o campo da competição para cada par produto/mercado, pois essa é uma decisão estratégica (Contador *et al.*, 2003).

Neste objeto de estudo, as vinícolas competem em mercados diferentes, como bares e mercearias, onde há maior sensibilidade ao preço. Entretanto, também colocam seus produtos em restaurantes e hotéis de luxo, onde a qualidade do produto e embalagem, por exemplo, são valorizados pelo cliente.

A empresa deve escolher um campo (ou no máximo dois) de competição para cada par produto mercado e criar no comprador a imagem de ser a melhor nesse campo. Assim, se a vinícola que escolher competir no mercado de bares e mercearias, identificar que, por exemplo, é o produto de menor preço que agrada ao cliente, deve alinhar todas as armas relacionadas ao campo preço, sem descuidar da qualidade. Entretanto, se decidir competir no mercado de restaurante e hotéis, e concluir que os clientes preferem vinhos finos, a estratégia será de escolher outras armas, diferentes daquelas para competir em preço, para criar imagem de se a melhor no campo qualidade do produto. Nota-se que a expressão par/produto mercado é muito importante, pois, a variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes (Contador *et al.*, 2003).

Assim, a observação da tese de que “a empresa para ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir” é essencial para este setor econômico. Para manter as vantagens competitivas, basta gerenciar aquelas poucas armas que contribuem para o foco, ou seja, aquelas alinhadas ao campo da competição escolhido pela empresa, tendo por objetivo aumentar a intensidade das armas que contribuem para o foco (Contador *et al.*, 2003).

Capítulo 6.
METODOLOGIA DA PESQUISA

6.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS A SEREM UTILIZADAS

Nesta fase do trabalho, a questão principal é analisar e entender os dados para transformá-los em informações, compará-los com outros resultados ou ainda, julgar sua adequação à teoria.

O método estatístico foi utilizado como instrumento para esta pesquisa, pois, “Estatística é considerada ciência no sentido do estudo de uma população e como método quando utilizado como instrumento de pesquisa” (Silva *et al.* 1995, p. 11).

Como disciplina, a Estatística ensina métodos racionais para a obtenção de informações a respeito de um fenômeno coletivo, além de obter conclusões válidas, permite tomada de decisões através da observação dos dados obtidos. Assim, a Estatística pode ser dividida em:

- ✓ Estatística Descritiva – objetivo é descrever os dados observados;
- ✓ Estatística Indutiva – objetivo é obter e generalizar conclusões para a população a partir de uma amostra, através do cálculo de probabilidade. Esta cálculo é que viabiliza a inferência estatística.

Foram utilizados os dois métodos nesta pesquisa, que segundo Silva *et al.* (1995, p. 14) têm as seguintes atribuições:

6.1.1 Estatística Descritiva

- **Obtenção de Dados ou coleta de dados.**

É normalmente feita através de um questionário ou de observação direta de uma população ou amostra.

- **A organização dos dados-**

Consiste na ordenação e crítica quanto à correção dos valores observados, falhas humanas, omissões, abandono de dados duvidosos etc.

- **Redução dos dados**

O entendimento e compreensão de grande quantidade de dados através da simples leitura de seus valores individuais é uma tarefa extremamente árdua e difícil mesmo para o mais experimentado pesquisador.

- **A representação dos dados**

Para melhor compreensão e visualização dos dados estatísticos utiliza-se a representação gráfica, que são importantes instrumentos de trabalho.

Conforme Silva *et al.* (1995, p. 14) são atributos da Estatística Descritiva a obtenção de algumas informações como médias, proporções, dispersões, tendências, índices, taxas, coeficientes etc. que facilitam a descrição dos fenômenos observados.

6.1.2 Estatística Indutiva

A definição correta do problema é extremamente importante para saber o que se pretende pesquisar. No entanto alguns aspectos são abstrações acerca do comportamento do usuário, como por exemplo sentimentos encobertos ou estados de espírito, que dificultam essa definição após a realização da pesquisa e interferem na sua conclusão.

Em linguagem científica esses fenômenos “intangíveis” possuem propriedades que constituem dimensões inferidas, que muitas vezes pertencem a um tipo de fenômeno que recebe o nome de construto²³ (Silva *et al.*,1995, p. 87).

²³ O mesmo que constructo: Aquilo que é elaborado ou sintetizado com base em dados simples, um conceito: os constructos da ciência.

6.2 UNIVERSO POPULACIONAL E AMOSTRAL

O universo populacional da pesquisa é constituído pelas empresas da região de São Roque (algumas com filiais no Rio Grande do Sul), caracterizadas como sendo de micro a médio porte, do setor vinícola. Deste grupo somente a vinícola Caetê não respondeu as pesquisas, portanto, o universo amostral correspondeu às 12 vinícolas restantes.

Empresa
<i>Adega Bela Aurora</i>
<i>Adega XV de Novembro</i>
<i>Centro de Vinhos e Artesanato Real D'oro</i>
<i>Vinhos Caetê</i>
<i>Vinícola Palmeares</i>
<i>Vinícola Palmeiras</i>
<i>Vitivinícola Góes/Quinta do Jubair</i>
<i>Bebidas Santa Cecília</i>
<i>Vinhos Canguera</i>
<i>Vinícola Quinta de Nino</i>
<i>Vinhos Sabbattini</i>
<i>Vinhos Santa Terezinha/Quinta dos Guimarães</i>
<i>Vinhos Sorocamirim</i>

Tais grupos foram definidos com base no grau de competitividade apresentado que obedeceu ao seguinte conjunto de passos:

1. Do questionário (Apêndice 7), extraiu-se o rol de empresas vinícolas com respectivo volume anual de produção;
2. Com base no volume de produção definiu-se a variação do grau de competitividade entre as empresas.

6.3 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS ANALÍTICOS

A Estatística teve acelerado desenvolvimento a partir do século XVII, com estudos de *Bernolli*, *Fermat*, *Pascal*, *Laplace*, *Gauss*, *Galton*, *Pearson*, *Fisher*, *Poisson* e outros que estabeleceram suas características atuais (Silva *et al.* 1995, p. 11).

As ferramentas citadas abaixo foram destinadas a operar testes das hipóteses e a responder as questões levantadas. Tais ferramentas foram empregadas nesta pesquisa sem prejuízo de outras que, da mesma forma, poderiam ser adequadas para operacionalização dos dados:

- ✓ correlação de *Pearson*;
- ✓ índice de *Nihans*;
- ✓ *t* de *Student*;

6.3.1 Correlação de *Pearson*

A variação de um fenômeno pode influir na variação de outro e, para Castro (1962) quando aumentando um deles, o outro tem acréscimo determinado, há correlação direta entre dois fenômenos. Quando se aumenta um dos fenômenos e ocorre diminuição do outro, diz-se que há correlação inversa. O coeficiente de correlação é a forma de medir a intensidade da ligação porventura existente entre dois fenômenos, habitualmente designado pela letra *r* e que, conforme Castro (1962, p. 178), pode variar entre ± 1 :

$r = -1 \rightarrow$ forte correlação inversa

$r = 0 \rightarrow$ correlação nula

$r = +1 \rightarrow$ forte correlação direta

A interpretação dos valores dos coeficientes de correlação obedece à convenção citada por *Davis* (1976):

<i>r</i> de Pearson ou Q de Yule	Interpretação
+0,70 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,50 a +0,69	Associação positiva substancial
+0,30 a +0,49	Associação positiva moderada
+0,10 a +0,29	Associação positiva baixa
+0,01 a +0,09	Associação positiva desprezível
0,00	Nenhuma associação
-0,01 a -0,09	Associação negativa desprezível
-0,10 a -0,29	Associação negativa baixa
-0,30 a -0,49	Associação negativa moderada
-0,50 a -0,69	Associação negativa substancial
-0,70 a -1,00	Associação negativa muito forte

Tabela 4 - Faixas para classificação do Q de Yule
 Fonte: Davis (1976,p.70)

O coeficiente de correlação deve ser visto com certa reserva devido à possibilidade de existir uma falsa correlação, conforme Klume (1993):

Quando calculamos um coeficiente de correlação entre duas variáveis, às vezes se constata, por acaso, que existe um alto valor do coeficiente de correlação entre duas variáveis que, originalmente, possuem pouca ou nenhuma relação de causa-e-efeito entre si. Este tipo de correlação é chamado de falsa correlação. Mesmo que o coeficiente de correlação seja alto, ele não indica necessariamente uma relação de causa-e-efeito. É preciso prestar bastante atenção a este fato... (Klume, 1993, p.88).

Conforme os estudos de Contador, há base teórica para inferir que, à medida que aumenta o foco em armas, aumenta de alguma forma o grau de competitividade da empresa ou vice-versa. Esta relação, concreta, afasta o perigo de uma falsa correlação, segundo advertência de Klume.

Dentre as variáveis, cuja correlação se investigou, as principais são o foco em armas (x) – uma variável contínua, entre zero e um e o grau de

competitividade da empresa (y), também uma variável contínua, entre zero a cem, medida pela variação do volume de produção entre 1998 e 2002. Assim, ambas são contínuas, pelo que a fórmula de correlação adequada é a de *Pearson*:

$$R_{xy} = \frac{\sum xy}{N \sigma_x \sigma_y}$$

Segue exemplo para o cálculo do coeficiente de correlação (Castro, 1962, p.178)

X	Y
1	2
2	5
3	3
4	8
5	7
15	25

O coeficiente r é dado pela expressão:

$$R_{xy} = \frac{\sum xy}{N \sigma_x \sigma_y}$$

Para obter esses valores, segue a Figura 4:

X	$x = X - M_x$	x^2	Y	$y = Y - M_y$	y^2	xy
1	-2	4	2	-3	9	6
2	-1	1	5	0	0	0

3	0	0	3	-2	4	0
4	1	1	8	3	9	3
5	2	4	7	2	4	4
15	-	10	25	-	26	13
Σx	-	Σx^2	Σy		Σy^2	Σxy

Figura 4 Valores para obtenção do coeficiente r
 Fonte: Castro(1962, p178)

onde a média dos X;

$$M_x = \frac{\sum x}{n} \therefore M_x = \frac{15}{5} = 3$$

e a média dos Y:

$$M_y = \frac{\sum y}{n} \therefore M_y = \frac{25}{5} = 5$$

sendo n o número de pares de valores observados.

Agora é possível calcular os desvios padrões:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n}} = \sqrt{\frac{10}{5}} = 1,41$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n}} = \sqrt{\frac{26}{5}} = 2,28$$

e finalmente o coeficiente de correlação:

$$r = \frac{\sum xy}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{13}{5 \times 1,41 \times 2,28} = 0,81$$

6.3.2 Índice de *Nihans*

Uma das formas de classificação dos dados é dividir uma população em classes através do índice de *Nihans*, que dá coerência e simetria entre os grupos escolhidos. Sua aplicação sucessiva possibilita identificar inúmeras classes, que representam grupos homogêneos. Calcula-se da seguinte forma:

$$N = \frac{\sum x^2}{\sum x}$$

Ao aplicar o índice de *Nihans* dos números 2,4,6, 8 e 9, por exemplo, obtém-se o seguinte resultado;

$$\begin{aligned} \Sigma x^2 &= 2^2 + 4^2 + 6^2 + 8^2 + 10^2 \\ \Sigma x^2 &= 4 + 16 + 36 + 64 + 100 = 220 \\ \Sigma x &= 2 + 4 + 6 + 8 + 10 = 30 \\ N_A &= \Sigma x^2 / \Sigma x = 220/30 = 7,33 \end{aligned}$$

Dessa forma na coleção de elementos 9,8,6,4,2, são elementos classe A, todos aqueles iguais ou superiores a $N_A = 7,33$, que neste exemplo são os elementos 8 e 9.

Aplica-se o índice de *Nihans* para dividir uma série de elementos em grupos homogêneos. Trata-se de um método para obter as classes A,B,C de um conjunto de dados. Por tradição, as melhores classes, em ordem decrescentes, são designadas por A, B, não (A + B). O processo é o seguinte:

1. Lista-se os elementos em ordem decrescente: 10, 8, 6, 4, 2;
2. Calcula-se o índice de *Nihans* para a classe A, dos elementos existentes:

$$N_A = \Sigma x^2 / \Sigma x = 220/30 = 7,33$$

2.1 Marca-se com a letra "A" todos os elementos que tenham valor igual ou superior ao $N_A = 7,33$ (índice de *Nihans* para a classe A) que corresponde aos elementos: 10 e 8. Portanto, os elementos 10 e 8 constituem a Classe A, segundo *Nihans*;

3. Calcula-se o índice de *Nihans* N_B dos elementos remanescentes:

$$\Sigma x^2 = 2^2 + 4^2 + 6^2$$

$$\Sigma x^2 = 4 + 16 + 36 = 56$$

$$\Sigma x = 2 + 4 + 6 = 12$$

$$N_B = \Sigma x^2 / \Sigma x = 56/12 = 4,66$$

3.1 Marca-se com a letra "B" todos os elementos que tenham valor igual ou superior ao $N_B = 4,66$ (índice de *Nihans* para a classe B) que corresponde ao elemento 6;

4. Na seqüência, pode-se atribuir, aos elementos remanescentes a classe não-A-Não-B.

Assim, a distribuição em classes dos elementos 10,8,6,4,2, ficou :

Classe A= 10 e 8;

Classe B= 6;

Classe Não (A+B) = 4 e 2

É possível calcular a classe C, tendo como remanescente a classe não (A+B) .

6.3.3 *t* de Student

O teste de hipótese que foi realizado corresponde ao universo amostral inferior a 20 empresas, portanto foi utilizado o modelo de *t* de student, método formulado para comparar médias, mesmo de pequenas amostras, isto é, quando $n < 30$.

Nesta pesquisa, a hipótese inicial (H_1) é: a média (μ_1) da Intensidade das armas das empresas com maior grau de competitividade é maior do que a média (μ_2) da Intensidade das armas das empresas de menor grau de competitividade.

O teste levará à aceitação ou não da hipótese H_0 – (médias iguais) o que corresponde à negação ou afirmação de H_1 . A figura 5 apresenta os possíveis resultados de um teste de hipóteses e suas probabilidades condicionadas à realidade (Costa, 1977, p.84):

		REALIDADE	
		H_0 Verdadeira	H_0 Falsa
DECISÃO	Aceitar H_0	Decisão correta ($1 - \alpha$)	Erro tipo II (β)
	Rejeitar H_0	Erro tipo I (α)	Decisão correta ($1 - \beta$)

Figura 5 - Possíveis resultados de um teste de hipóteses.

Fonte: Costa Neto (1977, p.86)

A construção de um teste de hipóteses, para um parâmetro populacional, pode ser colocada do seguinte modo. “Existe uma variável x associada a dada população e tem-se uma hipótese sobre determinado parâmetro θ dessa população” (Bussab & Morettin, 2002, p.330).

Exemplo para procedimento geral do teste de hipóteses:

1. O verdadeiro valor de θ é θ_0 .
2. Colhe-se uma amostra aleatória de elementos dessa população – objetivo é comprovar ou não a hipótese.
3. A hipótese, é aquela que deve ser colocada à prova.
4. A hipótese aceitável, caso H_0 seja rejeitada, será chamada de Hipótese alternativa representada genericamente:
 - $H_1: \theta \neq \theta_0$ (teste bilateral), ou
 - $H_1: \theta < \theta_0$ (teste unilateral à esquerda), ou ainda
 - $H_1: \theta > \theta_0$ (teste unilateral à direita).

Dependendo das informações do problema, fica evidente a probabilidade de erros, qualquer que seja a hipótese adotada, e para Bussab & Morettin (2002, p. 331) podem ser:

Erro tipo I : rejeitar a hipótese nula quando essa é verdadeira. Chamamos de α a probabilidade de cometer esse erro, isto é: $\alpha = P(\text{erro do tipo I}) = P(\text{rejeitar } H_0 / H_0, \text{ é verdadeira})$.

Erro do tipo II: não rejeitar H_0 quando H_0 é falsa. A probabilidade de cometer esse erro é β , logo: $\beta = P(\text{erro do tipo II}) = P(\text{não rejeitar } H_0 / H_0, \text{ é falsa})$.

A probabilidade α de se cometer um erro de tipo I (ou de primeira espécie) é chamado de nível de significância do teste. Quanto menor for o α mais significativa é o resultado da amostra para rejeitar H_0 . Usualmente o valor de α é fixado em 5%, 1% ou 0,1% (Bussab & Morettin, 2002, p.331).

Para um nível de significância de 5%, há cerca de 5 probabilidades em 100 de a hipótese ser rejeitada, ou seja, uma confiança de cerca de 95 % de

que a hipótese esteja correta e se tome uma decisão acertada (Spiegel, 1974, p.278).

Para Baquero (1970, p.191), o teste t de *Student* é feito aplicando-se a seguinte fórmula:

$$t = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sqrt{\left\{ \frac{(N_1 - 1)\sigma_1^2 + (N_2 - 1)\sigma_2^2}{N_1 + N_2 - 2} \right\} \left\{ \frac{(N_1 + N_2)}{N_1 N_2} \right\}}}$$

A diferença significativa entre as médias será calculada a um dado nível de significância. Se o valor t calculado pela fórmula acima, for superior ao valor t tabelado, considerando um dado nível de significância α e os graus de liberdade pertinentes, pode-se dizer que as duas médias diferem significativamente a tal nível de significância. Nesta pesquisa foi utilizado o aplicativo Excel, da Microsoft, para efetuar os cálculos estatísticos.

Pode-se aplicar, a título de exemplo, o teste t para verificar se a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas não é significativamente maior do que a média das empresas menos competitivas, com nível de significância de 5% :

média do IA das empresas com maior grau de competitividade	média do IA das empresas com menor grau de competitividade
4,3	4,17
4,1	4,04
4	4,04
3,8	3,75
3,8	3,63

	3,75	3,5
	3,75	3,42
	3,67	3,08
	3,1	3
	3,1	2,58
	3	2,58
	2,8	2,33
	2,58	2,13
	2,17	2,13
	2,1	2,04
Média:	3,33	3,09
Desvio Padrão:	0,70	0,76

α : 0,37431

Como o p-value $0,37 > 0,05$ não se deve rejeitar a hipótese de que as médias (M1) da Intensidade das armas das empresas com maior grau de competitividade (classe 1) não é significativamente maior que a média (m2) da Intensidade das armas das empresas com menor grau de competitividade (classe 2).

Utilizou-se um grau de confiança de 95% e teste bicaudal com variâncias diferentes.

Exemplo de cálculo, utilizando-se da planilha eletrônica - Excel

TESTET

Retorna a probabilidade associada ao teste t de *Student*. Usa-se o TESTET para determinar se duas amostras poderão ser provenientes de duas populações subjacentes que possuem a mesma média.

Sintaxe

TESTET(matriz1;matriz2;caudas;tipo)

Matriz1 é o primeiro conjunto de dados.

Matriz2 é o segundo conjunto de dados.

Caudas especifica o número de caudas da distribuição. Se caudas = 1, TESTET usará a distribuição unicaudal. Se caudas = 2, TESTET usará a distribuição bicaudal.

Tipo é o tipo de Teste-t a ser executado.

Se tipo for igual:	Este teste será executado:
1	Par
2	Variância igual de duas amostras (homoscedástica)
3	Variância desigual de duas amostras (heteroscedástica)

Comentários

- Se matriz1 e matriz2 tiverem um número diferente de pontos de dados, e tipo = 1 (par), TESTET retornará o valor de erro #N/D.
- Os argumentos caudas e tipo são truncados para números inteiros.
- Se caudas ou tipo não for numérico, TESTET retornará o valor de erro #VALOR!.
- Se caudas for qualquer valor diferente de 1 ou 2, TESTET retornará o valor de erro #NÚM!.

Exemplo – Excel.

TESTET({4,3; 4,1; 4; 3,8; 3,75; 3,75; 3,67; 3.1; 3.1; 3; 2,8; 2.58; 2.17; 2.1) (4.17; 4.04; 4.04; 3.75; 3.63; 3,5; 3.42; 3.08; 3; 2.58; 2.58; 2.33; 2.13; 2.13; 2.04);2;3) é igual a 0,37431.

6.3.4 Avaliação da homogeneidade entre os campos da competição

Para avaliar a homogeneidade entre os campos da competição declarados pelas empresas mais competitivas e os declarados pelas menos competitivas, conforme objetivo 4, fez-se uma análise trivial, computando apenas as frequências relativas de cada campo declarado. O questionário sobre campos da competição listou e deu o significado de cada campo e solicitou que o respondente assinalasse uma alternativa que expressasse o campo da competição no qual preponderantemente a empresa busca conquistar ou manter sua vantagem competitiva

Segue exemplo de cálculo, que foi utilizado para tabular os dados, considerando que foram obtidos os seguintes resultados na pesquisa:

Empresas mais competitivas:

1. competição em qualidade do produto (37,50% das respostas);
2. competição em imagem da empresa (18,75% das respostas);
3. competição em qualidade do atendimento (12,50% das respostas);
4. competição em variedade do produto (31,25 % das respostas).

Empresas menos competitivas:

5. competição em preço (37,50% das respostas);
6. competição em qualidade do produto (25,0 % das respostas);
7. competição em variedade de embalagem (12,50 % das respostas);
8. competição nos demais campos (25,0 % das respostas).

Concluí-se que não há homogeneidade entre os campos de competição declarados pelas empresas mais competitivas e os declarados pelas empresas menos competitivas; e que a maioria das empresas compete no campo “Qualidade do Produto”.

6.4 QUESTIONÁRIO

Os questionários (Apêndice 7) foram impressos num caderno em tamanho formato A-4, e acompanhados de uma carta de apresentação do solicitante, emitida pelo senhor coordenador do Curso de Mestrado da Instituição acadêmica. As questões foram pertinentes para:

- Caracterização de um *cluster* vinícola, pelas respostas das empresas a uma ferramenta analítica específica;
- Indicação pela empresa sobre os campos da competição escolhidos para seu principal ou seus principais produtos;
- Indicação pela empresa sobre a Intensidade de cada arma escolhida.

O texto de apresentação, impresso no caderno que contém o questionário, prefaciou o assunto ao respondente que teve também um glossário dos principais termos, com a finalidade de estimulá-lo a devolvê-lo respondido (Apêndice 8). Um envelope pré-endereçado e selado acompanhou o material.

6.4.1 Apresentação das Questões

Inicialmente buscou-se caracterizar a empresa objeto da pesquisa; as questões formuladas seguintes inquiriram sobre a existência de um *Cluster* vinícola na região de São Roque; um segundo questionário visou definir qual o campo de competição em que a empresa busca obter vantagem competitiva e, finalmente, o último questionário foi sobre as armas que a empresa utiliza nesta competição. Esta questão foi de múltipla escolha, pois colocou para o respondente todas as alternativas.

6.5 TESTE – PILOTO

Com objetivo de antever e avaliar a funcionalidade dos questionários aplicados no universo de empresas alvo desta pesquisa foi efetuado um teste-piloto. Tal teste aplicado perante alguns diretores de duas empresas possibilitou a conclusão sobre:

- ✓ Aplicabilidade e funcionalidade do questionário;
- ✓ Dificuldade do tempo de resposta;
- ✓ Relevância prática da pesquisa para os responsáveis pela estratégia competitiva.

Os resultados disponíveis, foram levados em consideração antes da aplicação efetiva do questionário.

6.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.

Objetivo 1

Caracterizar um *cluster* vinícola em São Roque, se existir, e determinar seu grau de amadurecimento e vigor, segundo os requisitos propostos por Zaccarelli (2000).

Análise/operacionalização.

No questionário específico para caracterização do *Cluster* (vide Apêndice 7), foi usada escala nominal para identificar e classificar as empresas como apresentando ou não as características propostas por Zaccarelli (2000).

Consideradas as nove condições propostas por Zaccarelli (2000), as respostas ao questionário evidenciaram (ou não):

1. Alta concentração geográfica - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **5**;
2. Existência de todos os tipos de empresas relacionadas com o produto do *cluster* - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **18**;
3. Existência de empresas altamente especializadas - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **19**;
4. A presença de muitas empresas com diversas especialidades relacionadas com produtos do *cluster* - a menção ao que a empresa produz – questão **18**;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **21**;
6. Intensa cooperação entre as empresas - a porcentagem de respostas afirmativas às questões **16 e 33 a 46**;

7. Intensa disputa entre as empresas - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **17**;
8. Uniformidade de nível tecnológico - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **15**;
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster* - a porcentagem de respostas afirmativas à questão **20**.

As questões **22 a 26** evidenciaram se a empresa pertence ao *cluster* vinícola.

As questões **1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12 e 14** demonstraram se as empresas localizadas em São Roque procuraram as condições para formarem *clusters*, ainda que não estivessem conscientes de que o faziam.

A questão **7** mostrou também a preocupação com a localização geográfica da sede da empresa. Reforça a idéia do *cluster* e pode indicar a busca de facilidades logísticas.

As questões **8, 9, 10 e 13**, além da soma dos outros fatores de atratividade de São Roque, indicaram a atratividade pelo aspecto qualidade de vida, o que beneficiaria o possível *cluster* vinícola.

A resposta à questão **27** indicou se há interesse ou não dos órgão públicos em fortalecer (ou formar), um cluster vinícola.

Com a questão **28**, buscou-se saber se a empresa tem condições de atender a uma repentina alteração do pedido do cliente, o que beneficiaria um *cluster* ao satisfazer as necessidade do cliente e demonstrar competitividade.

Com as questões **29 e 30**, ficou-se conhecendo a existência ou não de vantagem competitiva por estar em São Roque.

As questões **31 e 32** expuseram a existência ou não de desvantagem competitiva por estar em São Roque.

Análise trivial:

Pelo cruzamento dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e documental, com os dados colhido em entrevistas foi possível um resultado que traduza a caracterização de um *cluster* vinícola na região de São Roque.

Objetivo 2

Pesquisar como as empresas vinícolas utilizam a estratégia **integração vertical para trás** a fim de solucionar problemas de abastecimento de matéria-prima.

Análise/Operacionalização

Análise trivial.

Pelo cruzamento dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e documental com os dados colhidos no questionário (Apêndice 7), para obter opinião dos empresários sobre a estratégia adotada, foi possível um resultado que traduz a melhor estratégia a ser empregada pelas vinícolas (**verticalização para trás e desverticalização**).

Objetivo 3

Investigar a influência do porte da empresa na sua competitividade, medido pelo volume total de produção;

Análise/Operacionalização

- Foi calculado, para o volume de produção, considerando o universo populacional ou o amostral ou ambos, a média e o desvio-padrão das empresas mais competitivas e os das menos competitivas e aplicado o teste *t* de *Student* para verificar se essas médias diferem significativamente.

Objetivo 4

Investigar os campos da competição preferidos pelas empresas e a existência de diferença significativa entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas.

Análise/Operacionalização

- Fez-se uma análise trivial, computando apenas as freqüências relativas de cada campo declarado.

Objetivo 5

Investigar a existência de diferença significativa entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas, da média da intensidade média das armas, do foco médio, da difusão média.

Análise/Operacionalização

- Foi construído, para cada empresa respondente e para cada campo da competição declarado por ela, uma tabela para cálculo da intensidade média das armas, do foco, da difusão (se a empresa declarou que compete em dois campos para o produto principal, houve duas tabelas para essa empresa), semelhante à Tabela 5.
- Anotou-se, nessa tabela, a intensidade de cada arma, declarada no questionário respondido.
- Foi calculado nessa tabela a intensidade média das armas, o foco, a difusão. A intensidade média das armas é a média da intensidade de cada arma. O valor do foco é obtido pela soma da multiplicação da coluna da

matriz A/C relativa ao campo da competição da empresa pela coluna da intensidade das armas dessa empresa. Idem para o valor da difusão, mas considerando a coluna difusão da matriz A/C.

- Aplicou-se o teste *t* de *Student* para verificar se a média de cada uma dessas variáveis (intensidade média das armas, foco, difusão) das empresas mais competitivas difere significativamente da média das empresas menos competitivas.

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 9		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau competitividade	131,67	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade da arma	Pontuação	
		Qualidade Produto			Foco	Difusão
Nº		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	0	1	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	1	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	4	4	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	2	0	2
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	3	0	3
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	2	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	4	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	4	0	4
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	5	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	2	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	2	0	2

29	Administração participativa	0	0	5	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	2	2	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	1	0	1
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	1	1	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	5	0	5
	SOMA	17	15	109	42	36
	Foco e Difusão				0,494	0,480
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,48	0,95	0,82

Tabela 5 Cálculo da intensidade das armas, foco e difusão, para empresa 9

Fonte: Autor

Objetivo 6

Investigar a correlação entre o grau de competitividade da empresa e a intensidade média das armas, o foco, a difusão das armas.

Análise/Operacionalização

- O grau de competitividade de cada empresa, ou o contradomínio do seu grau de competitividade, constituiu o eixo das ordenadas para o cálculo de todas correlações de *Pearson*.
- Construiu-se uma tabela, com todas as empresas respondentes, anotando, em uma linha para cada respondente, o valor do grau de competitividade, o valor da intensidade média das armas, o valor do foco, o da difusão .
- Calculou-se o índice de correlação de *Pearson* entre o grau de competitividade e cada uma dessas quatro variáveis.

Objetivo 7

Investigar a ordem de importância, para aumentar o grau de competitividade da empresa, das seguintes variáveis: porte, intensidade média das armas, foco, difusão das armas.

Análise/Operacionalização

Foi analisado os resultados obtidos anteriormente e tirado conclusões.

Capítulo 7
ANÁLISE DOS DADOS

7.1 CARACTERIZAR O CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE, SE EXISTIR, E DETERMINAR SEU GRAU DE AMADURECIMENTO E VIGOR (OBJETIVO 1)

Com base no Apêndice 2.1 foram extraídas as questões que obtiveram respostas afirmativas por 83,33 % a 100% do universo amostral (Tabela 6) e as questões que obtiveram menor índice de respostas afirmativas (0,00% a 25%) conforme Tabela 9.

7.1.1 Respostas afirmativas às questões formuladas.

Questões	Resposta afirmativa	
	Quat.	%
4 Há fornecedores nas proximidades?	12	100,00
5 Há outras empresas do mesmo setor nas proximidades?	12	100,00
7 A localização geográfica da cidade é estratégica? Há boas estradas?	12	100,00
8 Há boa qualidade de vida para a família?	12	100,00
9 Há reconhecimento do status profissional pela sociedade ?	12	100,00
11 Há boas escolas?	12	100,00
12 Há opções para divertimentos Shows, teatros, esporte?	12	100,00
13 O clima e recursos naturais são favoráveis ao setor vinícola?	12	100,00
17 Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas de seu setor em São Roque?	12	100,00
18 Considera que existem, em São Roque ou nas proximidades, todas as empresas relacionadas ao produto/serviço de sua empresa?	12	100,00
19 Sua empresa terceiriza parte da produção?	12	100,00
21 Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que sua empresa descarta?	10	83,33
25 Sua empresa é cliente do possível cluster vinícola de São Roque?	12	100,00
28 Sua empresa é flexível (poderia mudar o produto facilmente ou incluir produtos novos)?	10	83,33
29 Percebe vantagens competitivas pelo fato de estar em São Roque?	12	100,00
30 Há clientes para sua empresa em São Roque?	11	91,67
31 Há maior concentração de clientes em outra cidade ?	12	100,00
40 Há Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos, leis. (lobby)	10	83,33

Tabela 6. Questões sobre *cluster* que apresentaram maior índice de respostas afirmativas.

Fonte: Autor

Consideradas as nove condições propostas por Zaccarelli (2000) para caracterização de um *cluster*, seis delas foram comprovadas na pesquisa, e uma confirmada parcialmente, conforme Tabela 7. As questões complementares que reforçam a caracterização de um *cluster* estão descritas na Tabela 8. Conclui-se que há caracterização de um *cluster* na região de São Roque.

Condições atendidas (Zaccarelli)	resposta afirmativa	
	%	Questões
Alta concentração geográfica - condição nº 1	100,00	4 e 5
A existência de todos os tipos de empresas relacionadas com o produto do cluster - condição nº 2 (parcial)	100,00	18
A existência de empresas altamente especializadas - condição nº 3	100,00	19
A presença de muitas empresas das diversas especialidades relacionadas com produtos do cluster - condição nº 4	100,00	18
Total aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos - condição nº 5	83,33	21
Intensa disputa entre as empresas - condição nº 7	100,00	17
Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster - condição nº 9	100,00	9

Tabela 7. Condições de Zaccarelli atendidas.

Fonte: Autor

As questões a seguir reforçam e complementam as anteriores que satisfazem as condições propostas por Zaccarelli:

Questões complementares que reforçam as condições de Zaccarelli	resposta afirmativa	
	%	Questões
As questões que, além da soma dos outros fatores de atratividade de São Roque, indicaram a atratividade pelo aspecto qualidade de vida, o que beneficiaria o possível cluster vinícola	100,00	8 e 13
As questões que demonstraram se as empresas localizadas em São Roque procuraram as condições para formarem <i>clusters</i> , ainda que não estivessem conscientes de que o faziam	100,00	4,5,7,11, 12
A questão que evidencia se a empresa pertence ao cluster vinícola	100,00	25
Com a questão que buscou-se saber se a empresa têm condições de atender a uma repentina alteração do pedido do cliente, o que beneficiaria um cluster ao satisfazer as necessidade do cliente, e demonstrar competitividade	83,33	28
A existência ou não de vantagem competitiva por estar em São Roque (há clientes para empresa em São Roque)	100,00	29
Há Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos, leis sobre impostos (<i>lobby</i>)	83,33	40

Tabela 8. Questões complementares que reforçam as condições de Zaccarelli que foram atendidas.

Fonte: Autor

7.1.2 Respostas negativas ou baixo índice de respostas afirmativas (0,00% a 25%) às questões formuladas.

Ao analisar a Tabela 9 que descreve as questões que receberam menor índice de respostas afirmativas, pode-se obter as três condições restantes para caracterização de um *cluster* propostas por Zaccarelli, que não foram atendidas, sendo uma delas parcialmente, conforme Tabela 10, e que refletem um *declustering*,

Questões que apresentaram menor índice de respostas afirmativas		
	Resposta afirmativa	
	Questão	%
Há infra-estrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	1	8,33
Considera satisfatório o nível tecnológico existente nas empresas vinícolas de São Roque?	15	25,00
Considera alto o grau de cooperação entre as empresas de seu setor em São Roque?	16	16,67
Sua empresa precisa oferecer treinamento para toda a mão-de-obra contratada?	20	25,00
Há apoio dos órgãos públicos para instalação de novas vinícolas?	27	0,00
Há cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos?	33	0,00
Há cooperação para desenvolvimento de tecnologias para o processo produtivo?	34	8,33
Há cooperação para compra de matéria prima e componentes?	35	16,67
Há cooperação para publicidade e propaganda?	36	25,00
Há cooperação para venda direta?	37	0,00
Há cooperação para distribuição de produtos?	38	0,00
Há cooperação para capacitação do pessoal?	41	0,00
Há cooperação para pesquisa de mercado?	42	0,00
Há cooperação para desenvolvimento de sist. administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores.?	43	0,00
Há compartilhamento da sobrecarga de trabalho?	45	0,00

Tabela 09. Questões sobre *cluster* que apresentaram menor índice de respostas afirmativas.

Fonte: Autor

Condições de Zaccarelli não atendidas		
	Respostas afirmativas	
	%	Questões
Intensa cooperação entre as empresas - condição nº 6	16,67	16
	0,00	33,37,38,41, 42,43,45
Uniformidade de nível tecnológico - condição nº 8	25,00	15
Instituições de apoio - condição nº2 (parcial)	8,33	1
	0,00	27

Tabela 10. Condições de Zaccarelli que não foram atendidas.
Fonte: Autor

7.2 ANÁLISE DE VIÉS

Do universo populacional, conforme Tabela 1, apenas a empresa Vinhos Caetê foi excluída da pesquisa, pois não estava em atividade no período de levantamento de dados. Das empresas restantes, conforme Tabela 11 foram excluídas E1, E2, E3, E8 que constituíram o universo amostral (Apêndice 3.1). Estas empresas apresentaram dois extremos como resultado do grau de competitividade: E2 = 78,05 e E3 = 51,08 com menor grau de competitividade. As empresas E8 = 300,00 e E1 = 200,00, evidenciaram os extremos de maior grau de competitividade.

Empresas	G.C
E8	300,00
E1	200,00
E4	156,25
E6	146,15
E9	131,67
E7	125,00
E5	124,44
E11	91,35
E10	83,33
E12	80,00
E2	78,05
E3	51,08

Tabela 11: Grau de competitividade das empresas do universo amostral
Fonte: Autor

A alta variação percentual do volume de produção, nessas empresas, base para o cálculo do grau de competitividade, demonstra a ocorrência de fatores que fogem ao escopo em que se assenta a tese de campos e armas da competição.

Diversos fatores explicam os extremos obtidos com baixo grau de competitividade das empresas E2 e E3. Entre eles destaca-se a falta de investimento em tecnologia adequada à vitivinicultura como fator determinante para perda da qualidade e produtividade.

Por se tratar de empresas familiares, a ausência de seu patriarca, provocou declínio das atividades necessárias à continuidade do negócio, pois, detentor de um conjunto de conhecimentos acumulados historicamente nesse setor produtivo e, que apesar de constituírem aquisições vantajosas, não foram devidamente transmitidas ou aplicadas pelas pessoas que se viram obrigadas a assumir a administração da vitivinicultura.

A falta de investimento na capacitação das pessoas que por sua vez não estavam comprometidas com continuidade dos negócios, provocaram perda de competitividade nas vinícolas, agravada com o aumento da concorrência com produtos provenientes, principalmente, do cluster vinícola do Rio Grande do Sul.

Ao contrário, o extraordinário aumento do grau de competitividade das empresas E1 e E8, é explicado pelo processo de reestruturação ocorrido com a renovação na direção dos negócios dessas empresas. A aplicação dos recursos disponíveis em tecnologia adequada ao processo produtivo, mantiveram a qualidade do produto; a estratégia de variedade de produtos aliadas a uma equipe de vendas agressiva com procura de novos mercados, possibilitou aumento do volume de produção sem necessidade de um aumento abusivo de preços. Outro fator que determinou aumento do grau de competitividade foi a união de famílias latifundiárias que, mais abastadas, ampliou consideravelmente a aplicação dos recursos necessários ao crescimento da empresa, o que não seria possível, nessa escala de evolução progressiva, apenas com a aplicação das medidas aqui descritas.

7.3 SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA

7.3.1 Segmentação pelo volume de produção

Com base no volume de produção de 2002 descritos na Tabela 12, formou-se três grupos de empresas: empresas grandes, com produção acima de 1.000.000 lit ; empresas médias, com produção entre 300.000 lit e 100.000 lit e, as empresas com volume de produção abaixo de 30.000 lit foram classificadas como pequenas.

<i>Produção</i>		<i>Segmentação</i>	
Empresas	2002	Empresas	produção
E4	2.500.000	grandes E6	9.500.000
E6	9.500.000	E4	2.500.000
E9	15.800	E5	1.344.000
E7	150.000	médias E10	250.000
E5	1.344.000	E7	150.000
E11	28.500	E12	120.000
E10	250.000	pequenas E11	28.500
E12	120.000	E9	15.800

Tabela 12: Segmentação das empresas por volume de produção

Fonte: Autor

7.3.2 Segmentação pelo grau de competitividade

Para segmentação pelo grau de competitividade, aplicou-se o índice de *Nihans*, cujos cálculos estão detalhados no apêndice 3.3. O índice obtido de 123,55 (índice A de *Nihans*) determinou a formação de grupo de empresas mais competitivas (G.C. > 123,55) e as empresas menos competitivas (G.C. < 123,55), conforme Tabela 13.

Empresa	G.C.
Mais competitivas	
E4	156,25
E6	146,15
E9	131,67
E7	125,00
E5	124,44
Menos competitivas	
E11	91,35
E10	83,33
E12	80,00
<i>Nihans A</i>	123,55

Tabela 13: Empresas mais competitivas e menos competitivas

Fonte: Autor

7.4 Cálculo do grau de competitividade das empresas

O cálculo do grau de competitividade foi efetuado com base na variação percentual do volume de produção de 1998 a 2002, informado pelas empresas, conforme a fórmula $G.C. = (2002/1998)*100$.

Exemplo:

Empresa	1998	1999	2000	2001	2002
E 11	31.200	31.000	29.500	30.000	28.500
G.C. = 2002/1998)*100	$(28.500/31.200) * 100 = 91,35$				

O grau de competitividade, obtido para todas empresas do universo amostral, está detalhado no Apêndice 3.2.

7.5 VERSÕES DE CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DIFUSÃO.

Foram utilizadas três versões de cálculo das variáveis intensidade média das armas, do foco médio, da difusão, para investigar a existência de diferença significativa, entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas (Objetivo 5), e para investigar a correlação entre essas variáveis e o grau de competitividade das empresas (Objetivo 6).

Na versão 1, para o cálculo dessas variáveis foram consideradas todas as 44 armas, sendo 30 armas da competição e as 14 armas da cooperação. Na versão 2, foram consideradas somente as 30 armas da competição e, na versão 3, apenas as 14 armas da cooperação.

A Tabela 14 descreve a empresa nº 5 como exemplo do resultados do cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão para as três versões.

Empresa		I.A.	FOCO	DIFUSÃO
E5	Versão 1	2,07	0,400	0,387
E5	Versão 2	2,33	0,493	0,422
E5	Versão 3	1,50	0,200	0,200

Tabela 14: Exemplos de resultados das três versões de cálculo da IA, Foco e Difusão.

Fonte: Autor

7.6 PESQUISAR COMO AS EMPRESAS VINÍCOLAS UTILIZAM A ESTRATÉGIA INTEGRAÇÃO VERTICAL PARA TRÁS E/OU DESVERTICALIZAÇÃO (OBJETIVO 2).

7.6.1 Consolidação das respostas sobre Integração vertical para trás e/ou Desverticalização.

Foi descrito na Tabela 15 a consolidação das respostas à questão 23 sobre Integração vertical para trás, do questionário sobre armas da competição (Apêndice 7), separando-as entre as empresas respondentes classificadas como mais competitivas e menos competitivas.

Empresas	Estratégias	
	Desverticalização	Verticalização
Mais competitiva		
E4		x
E6		x
E9		x
E7		x
E5	x	
Menos competitiva		
E11	x	
E10		x
E12	x	

Tabela 15: Escolha de estratégias entre as empresas mais competitivas e menos competitivas

Fonte: Autor

Nota-se predominância na utilização da estratégia de verticalização no grupo das cinco empresas mais competitivas, pois desse grupo apenas uma empresa utilizou a estratégia de desverticalização.

É importante salientar que as empresas mais competitivas também terceirizam parte da produção - viticultura, comprando vinhos branco ou tinto semi-acabados (a granel) para entrar no processo de estandarização (transformação para tinto seco ou suave; branco seco ou doce, por exemplo).

No grupo das empresas menos competitivas verifica-se o inverso, ou seja, a predominância do uso da estratégia de desverticalização, pois das três empresas desse grupo, apenas uma se utiliza da verticalização como estratégia competitiva.

7.7 INVESTIGAR A INFLUÊNCIA DO PORTE, NA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA, MEDIDO PELO VOLUME DE PRODUÇÃO (OBJETIVO 3).

7.7.1 Dados consolidados para cálculo da influência do porte da empresa sobre o grau de competitividade, conforme Objetivo 3.

Empresa	Produção	
	2002	G.C.
E4	2.500.000	156,25
E6	9.500.000	146,15
E9	15.800	131,67
E7	150.000	125,00
E5	1.344.000	124,44
E11	28.500	91,35
E10	250.000	83,33
E12	120.000	80,00

Tabela 16. Consolidação dos dados para Objetivo 3, considerando o grau de competitividade – G.C. do universo amostral.
Fonte: autor

<i>Grupo 1</i>			<i>Grupo 2</i>			<i>Grupo 3</i>		
Produção em 2002 maior que 1.000.000 lit			Produção em 2002 entre 300.000 lit e 100.000 lit			Produção em 2002 menor que 30.000 lit		
Resp	V.P.	GC	Resp	V.P.	G.C.	Resp.	V.P.	G.C.
E4	2.500.000	156,25	E7	150.000	125,00	E9	15.800	131,67
E6	9.500.000	146,15	E 10	250.000	83,33	E 11	28.500	91,35
E5	1.344.000	124,44	E 12	120.000	80,00			

Tabela 17: Grupos de empresas separadas por faixas de volume de produção em ordem decrescente do grau de competitividade.
Fonte: Autor.

7.7.2 Cálculo da influência do porte da empresa considerando as empresas grandes (grupo 1) e as empresas médias (grupo 2).

Grupo 2		Grupo 1	
Resp	G.C.	Resp.	GC
E7	125,00	E4	156,25
E 10	83,33	E6	146,15
E 12	80,00	E5	124,44
média =	96,11	média =	142,28
dp =	25,07	dp =	16,25
$\alpha =$	0,065		

Como $\alpha = 0,065 > 0,05$, pode-se afirmar que a média do grau de competitividade das empresas grandes não difere significativamente da média do grau de competitividade das empresas médias, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.7.3 Cálculo da influência do porte da empresa considerando as empresas grandes (grupo 1) e as empresas pequenas (grupo 3).

Grupo 3		Grupo 1	
Resp	G.C.	Resp.	GC
E9	131,67	E4	156,25
E 11	91,35	E6	146,15
		E5	124,44
média =	111,51	média =	142,28
dp =	28,51	dp =	16,25
$\alpha =$	0,342		

Como $\alpha = 0,342 > 0,05$ pode-se afirmar que a média grau de competitividade das empresas grandes não difere significativamente da média do grau de competitividade das empresas pequenas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.7.4 Cálculo da influência do porte da empresa considerando as empresas médias (grupo 2) e as empresas pequenas (grupo 3).

Grupo 3		Grupo 2	
Resp	G.C.	Resp	G.C.
E9	131,67	E7	125,00
E 11	91,35	E 10	83,33
		E 12	80,00
média =	111,51	média =	96,11
dp =	28,51	dp =	25,07
$\alpha = 0,597$			

Como $\alpha = 0,597 > 0,05$ pode-se afirmar que a média do grau de competitividade das empresas médias não difere significativamente da média do grau de competitividade das empresas pequenas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.8 INVESTIGAR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO PREFERIDOS PELAS EMPRESAS E A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA ENTRE OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO ESCOLHIDOS PELAS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E OS ESCOLHIDOS PELAS MENOS COMPETITIVAS (OBJETIVO 4).

7.8.1 Consolidação dos dados

Resp.	Produção		Campo
	2002	G.C	
E4	2.500.000	156,25	Qualidade
E6	9.500.000	146,15	Qualidade
E9	15.800	131,67	Qualidade
E7	150.000	125,00	Qualidade
E5	1.344.000	124,44	Preço
E11	28.500	91,35	Qualidade
E10	250.000	83,33	Qualidade
E12	120.000	80,00	Preço

Tabela 18: Grau de competitividade - G.C e respectivo campo de competição.

Fonte: Autor

Empresa menos competitiva			Empresa mais competitiva		
Empresa	G.C	Campo	Empresa	G.C	Campo
E11	91,35	Qualidade	E4	156,25	Qualidade
E10	83,33	Qualidade	E6	146,15	Qualidade
E12	80,00	Preço	E9	131,67	Qualidade
			E7	125,00	Qualidade
			E5	124,44	Preço

Tabela 19: Segmentação em empresas mais competitivas e menos competitivas e respectivo campo de competição

Fonte: Autor

7.8.2 Análise dos campos de competição preferidos pelas empresas

Com base na Tabela 13, que define grau de competição e Tabela 18 que descreve os campos adotados pelas empresas, calculou-se a porcentagem de preferência em cada campo.

EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS							
Campo de competição	E4	E6	E9	E7	E5	Total	%
Em Qualidade do produto	1	1	1	1	0	4	80,00
Em Preço	0	0	0	0	1	1	20,00
Total						5	100,00
EMPRESAS MENOS COMPETITIVAS							
Campo de competição	E11	E10	E12			Total	%
Em Qualidade do produto	1	1	0			2	66,67
Em Preço	0	0	1			1	33,33
Total						3	100,00

Tabela 20: Preferência das empresas por campo de competição

Fonte: Autor

A maioria das empresas competem no campo “Qualidade do Produto”, portanto não se confirma a hipótese 4.

Confirma-se a hipótese 5 de que não há diferença significativa entre os campos de competição das empresas mais competitivas e menos competitivas, pois os dois grupos declaram competir em qualidade e preço.

7.9 INVESTIGAR A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA, ENTRE AS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E AS MENOS COMPETITIVAS, DA MÉDIA DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO MÉDIO, DA DIFUSÃO MÉDIA DAS ARMAS (OBJETIVO 5).

Para análise deste objetivo, os dados foram consolidados em 03 versões: 1. considerando 30 armas da competição e 14 armas da cooperação, 2. considerando somente 30 armas da competição e 3. considerando apenas as 14 armas da cooperação.

7.9.1 Dados consolidados para cálculo do t de Student, considerando o conjunto das 30 armas de competição com 14 armas de cooperação (versão 1).

Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A. v1	Foco v1	Difusão v1
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	2,75	0,541	0,547
E6	9.500.000	146,15	3,11	0,588	0,547
E9	15.800	131,67	2,48	0,494	0,480
E7	150.000	125,00	2,73	0,506	0,600
E5	1.344.000	124,44	2,07	0,400	0,387
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,23	0,224	0,267
E10	250.000	83,33	2,16	0,365	0,480
E12	120.000	80,00	1,86	0,259	0,520

Tabela 21: Consolidação dos dados considerando 30 armas de competição e 14 armas de cooperação (versão 1- Objetivo 5)

Fonte: autor

1. Calcular o t de Student entre a intensidade média das armas das empresas mais competitivas e a intensidade média das armas das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	G.C.	IA v1	Empresa	G.C.	IA v1
E11	91,35	1,23	E4	156,25	2,75
E10	83,33	2,16	E6	146,15	3,11
E12	80,00	1,86	E9	131,67	2,48
			E7	125,00	2,73
			E5	124,44	2,07
	média	1,750		média	2,628
	desvio padrão	0,475		desvio padrão	0,384
$\alpha =$		0,059			

Como $\alpha = 0,059 > 0,05$, pode-se afirmar que a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas não difere significativamente da média das intensidade média das armas das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

2. Calcular o t de Student entre o foco das empresas mais competitivas e o foco das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	G.C.	Foco v1	Empresa	G.C.	Foco v1
E11	91,35	0,224	E4	156,25	0,541
E10	83,33	0,365	E6	146,15	0,588
E12	80,00	0,259	E9	131,67	0,494
			E7	125,00	0,506
			E5	124,44	0,400
	média	0,282		média	0,506
	desvio padrão	0,073		desvio padrão	0,069
$\alpha =$		0,0122725			

Como $\alpha = 0,012 < 0,05$ pode-se afirmar que a média do foco das empresas mais competitivas difere significativamente da média do foco das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

3. Calcular o t de Student entre a difusão das empresas mais competitivas e a difusão das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	G.C.	Difusão v1	Empresa	G.C.	Difusão v1
E11	91,35	0,267	E4	156,25	0,547
E10	83,33	0,480	E6	146,15	0,547
E12	80,00	0,520	E9	131,67	0,480
			E7	125,00	0,600
			E5	124,44	0,387
	média	0,422		média	0,512
	desvio padrão	0,136		desvio padrão	0,081
$\alpha =$		0,378970884			

Como $\alpha = 0,37 > 0,05$ pode-se afirmar que a média da difusão das empresas mais competitivas não difere significativamente da média da difusão das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.9.2 Dados consolidados para cálculo do t de Student, considerando apenas o conjunto das 30 armas de competição (versão 2).

Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A.v2	Foco v2	Difusão v2
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	3,13	0,640	0,622
E6	9.500.000	146,15	3,63	0,720	0,778
E9	15.800	131,67	3,00	0,613	0,511
E7	150.000	125,00	2,80	0,600	0,511
E5	1.344.000	124,44	2,33	0,493	0,422
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,30	0,240	0,267
E10	250.000	83,33	2,40	0,480	0,533
E12	120.000	80,00	1,83	0,307	0,444

Tabela 22: Consolidação dos dados considerando 30 armas de competição (Versão 2- Objetivo 5)

Fonte: autor

1. Calcular o t de Student entre a intensidade média das armas das empresas mais competitivas e a intensidade média das armas das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	GC	IA v2	Empresa	G.C.	IA v2
E11	91,35	1,30	E4	156,25	3,13
E10	83,33	2,40	E6	146,15	3,63
E12	80,00	1,83	E9	131,67	3,00
			E7	125,00	2,80
			E5	124,44	2,33
	média	1,844		média	2,98
	Desvio padrão	0,550		desvio padrão	0,474
$\alpha =$	0,043680751				

Como $\alpha = 0,043 < 0,05$, pode-se afirmar que a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas difere significativamente da média da intensidade média das armas das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

2. Calcular o t de Student entre o foco das empresas mais competitivas e o foco das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	G.C.	Foco v2	Empresa	G.C.	Foco v2
E11	91,35	0,240	E4	156,25	0,640
E10	83,33	0,480	E6	146,15	0,720
E12	80,00	0,307	E9	131,67	0,613
			E7	125,00	0,600
			E5	124,44	0,493
	média	0,342		média	0,613
	desvio padrão	0,124		desvio padrão	0,081
$\alpha =$			0,04167132		

Como $\alpha = 0,041 < 0,05$, pode-se afirmar que a média do foco das empresas mais competitivas difere significativamente da média do foco das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

3. Calcular o t de Student entre a difusão das empresas mais competitivas e a difusão das empresas menos competitivas.

Empresa menos competitiva			Empresa mais competitiva		
Empresa	G.C.	Difusão v2	Empresa	G.C.	Difusão v2
E11	91,35	0,267	E4	156,25	0,622
E10	83,33	0,533	E6	146,15	0,778
E12	80,00	0,444	E9	131,67	0,511
			E7	125,00	0,511
			E5	124,44	0,422
	média	0,415		média	0,569
	desvio padrão	0,136		desvio padrão	0,136
$\alpha =$	0,190158675				

Como $\alpha = 0,19 > 0,05$, pode-se afirmar que a média da difusão das empresas mais competitivas não difere significativamente da média da difusão das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.9.3 Dados consolidados para cálculo do *t* de Student, considerando apenas as 14 armas da cooperação (versão 3).

Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A.v3	Foco v3	Difusão v3
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	1,93	0,200	0,200
E6	9.500.000	146,15	2,00	0,400	0,450
E9	15.800	131,67	1,36	0,200	0,250
E7	150.000	125,00	2,57	0,400	0,500
E5	1.344.000	124,44	1,50	0,200	0,200
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,07	0,200	0,200
E10	250.000	83,33	1,64	0,200	0,200
E12	120.000	80,00	1,93	0,200	0,200

Tabela 23: Consolidação dos dados considerando o conjunto das 14 armas de cooperação (versão3- Objetivo 5)

Fonte: autor

1. Calcular o *t de Student* entre a intensidade média das armas das empresas mais competitivas e a intensidade média das armas das empresas menos competitivas.

Empresa menos competitiva			Empresa mais competitiva		
Empresa	GC	IA v3	Empresa	G.C.	IA v3
E11	91,35	1,07	E4	156,25	1,93
E10	83,33	1,64	E6	146,15	2,00
E12	80,00	1,93	E9	131,67	1,36
			E7	125,00	2,57
			E5	124,44	1,50
	média	1,548		média	1,87
	desvio padrão	0,436		desvio padrão	0,477
$\alpha =$	0,374708579				

Como $\alpha = 0,37 > 0,05$, pode-se afirmar que a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas não difere significativamente da média da intensidade média das armas das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

2. Calcular o *t de Student* entre o foco das empresas mais competitivas e o foco das empresas menos competitivas.

Empresa menos competitiva			Empresa mais competitiva		
Empresa	G.C.	Foco v3	Empresa	G.C.	Foco v3
E11	91,35	0,200	E4	156,25	0,200
E10	83,33	0,200	E6	146,15	0,400
E12	80,00	0,200	E9	131,67	0,200
			E7	125,00	0,400
			E5	124,44	0,200
	média	0,200		média	0,280
	desvio padrão	0,000		desvio padrão	0,109
$\alpha =$	0,177807806				

Como $\alpha = 0,17 > 0,05$, pode-se afirmar que a média do foco das empresas mais competitivas não difere significativamente da média do foco das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

3. Calcular o *t de Student* entre a difusão das empresas mais competitivas e a difusão das empresas menos competitivas.

<i>Empresa menos competitiva</i>			<i>Empresa mais competitiva</i>		
Empresa	G.C.	Difusão v3	Empresa	G.C.	Difusão v3
E11	91,35	0,200	E4	156,25	0,200
E10	83,33	0,200	E6	146,15	0,450
E12	80,00	0,200	E9	131,67	0,250
			E7	125,00	0,500
			E5	124,44	0,200
	média	0,200		média	0,320
	desvio padrão	0,000		desvio padrão	0,144
$\alpha = 0,135965158$					

Como $\alpha = 0,13 > 0,05$, pode-se afirmar que a média da difusão das empresas mais competitivas não difere significativamente da média da difusão das empresas menos competitivas, utilizando-se um teste bicaudal, com intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de 5 %.

7.10 INVESTIGAR A CORRELAÇÃO ENTRE O GRAU DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA E A INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, O FOCO E A DIFUSÃO (OBJETIVO 6).

Para análise deste objetivo os dados foram consolidados em 03 versões:

1. Considerando 30 armas da competição e 14 armas da cooperação,
2. Considerando somente 30 armas da competição e
3. Considerando apenas as 14 armas da cooperação.

7.10.1 Dados consolidados para cálculo da correlação considerando 30 armas de competição com 14 armas de cooperação (versão 1).

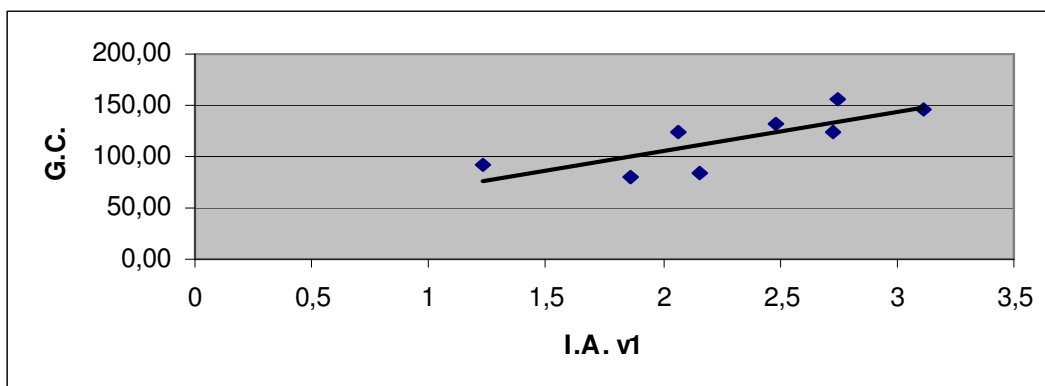
Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A. v1	Foco v1	Difusão v1
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	2,75	0,541	0,547
E6	9.500.000	146,15	3,11	0,588	0,547
E9	15.800	131,67	2,48	0,494	0,480
E7	150.000	125,00	2,73	0,506	0,600
E5	1.344.000	124,44	2,07	0,400	0,387
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,23	0,224	0,267
E10	250.000	83,33	2,16	0,365	0,480
E12	120.000	80,00	1,86	0,259	0,520

Tabela 24: Consolidação dos dados considerando o conjunto das 30 armas de competição com 14 armas de cooperação (versão1- Objetivo 6)

Fonte: autor

1. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas.

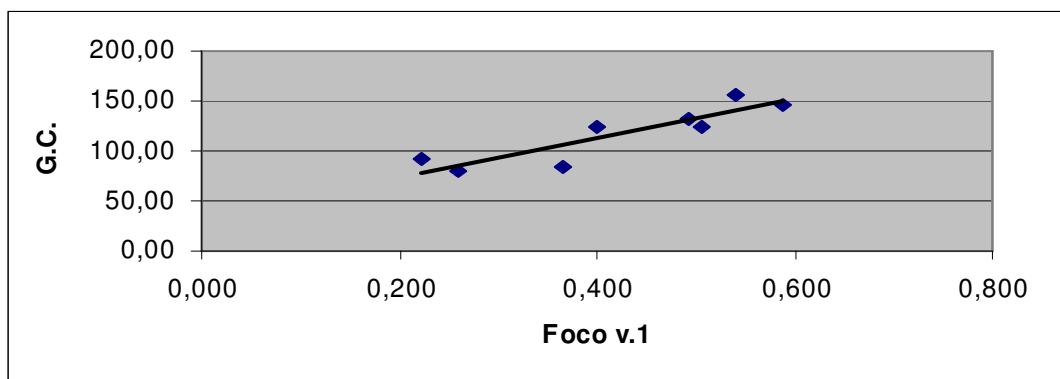
Empresa	Produção 2002	IA v.1	G.C.
Mais competitiva			
E4	2.500.000	2,75	156,25
E6	9.500.000	3,11	146,15
E9	15.800	2,48	131,67
E7	150.000	2,73	125,00
E5	1.344.000	2,07	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	1,23	91,35
E10	250.000	2,16	83,33
E12	120.000	1,86	80,00
Pearson =	0,778		



Como $r = 0,778 > 0,7$, concluí-se que há associação positiva muito forte entre o grau de competitividade das empresas e a intensidade média das armas, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

2. Calcular o r de *Pearson* entre o grau de competitividade e o foco.

Empresa	Produção 2002	Foco v.1	G.C
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,541	156,25
E6	9.500.000	0,588	146,15
E9	15.800	0,494	131,67
E7	150.000	0,506	125,00
E5	1.344.000	0,400	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,224	91,35
E10	250.000	0,365	83,33
E12	120.000	0,259	80,00
Pearson =	0,8943292		

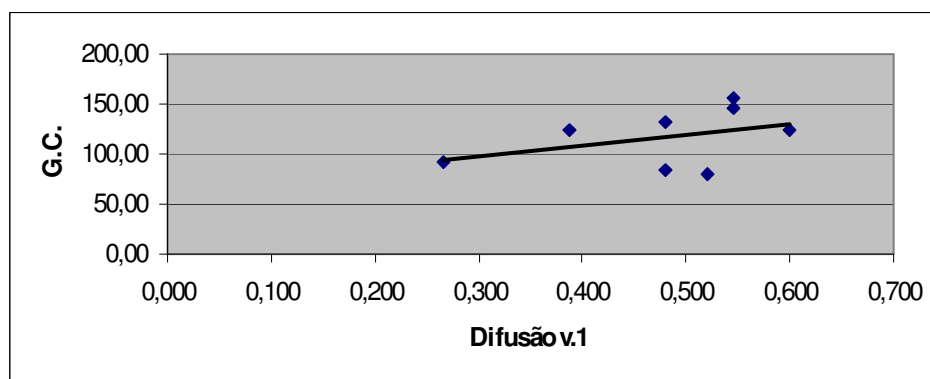


Como $r = 0,894 > 0,7$, concluí-se que há associação positiva muito forte entre o grau de competitividade das empresas e o foco, conforme interpretação

dos valores dos coeficientes de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

3. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e a difusão.

Empresa	Produção 2002	Difusão v.1	G.C.
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,547	156,25
E6	9.500.000	0,547	146,15
E9	15.800	0,480	131,67
E7	150.000	0,600	125,00
E5	1.344.000	0,387	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,267	91,35
E10	250.000	0,480	83,33
E12	120.000	0,520	80,00
Pearson =	0,40915725		



Como $0,3 < 0,409 < 0,49$, concluí-se que há associação positiva moderada entre o grau de competitividade das empresas e a difusão, conforme interpretação dos valores dos coeficientes de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

7.10.2 Dados consolidados para cálculo da correlação, considerando apenas o conjunto das 30 armas de competição (versão 2).

Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A.v2	Foco v2	Difusão v2
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	3,13	0,640	0,622
E6	9.500.000	146,15	3,63	0,720	0,778
E9	15.800	131,67	3,00	0,613	0,511
E7	150.000	125,00	2,80	0,600	0,511
E5	1.344.000	124,44	2,33	0,493	0,422
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,30	0,240	0,267
E10	250.000	83,33	2,40	0,480	0,533
E12	120.000	80,00	1,83	0,307	0,444

Tabela 25: Consolidação dos dados considerando o conjunto das 30 armas de competição (versão2 - Objetivo 6)

Fonte: autor

1. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas.

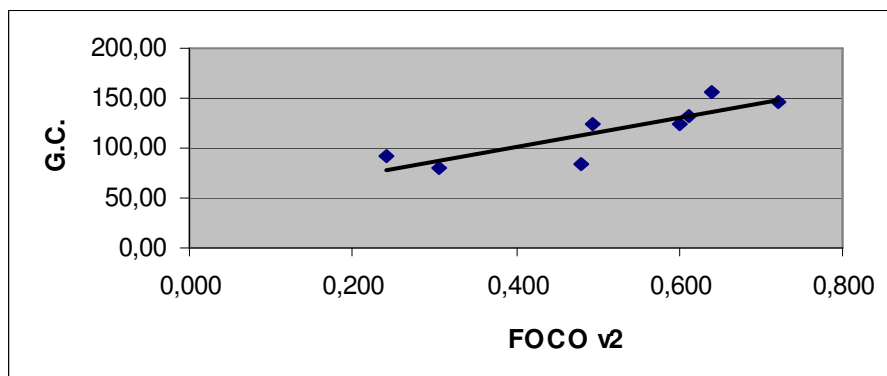
<i>Empresa</i>	<i>Produção 2002</i>	<i>IA v2</i>	<i>G.C</i>
Mais competitiva			
E4	2.500.000	3,13	156,25
E6	9.500.000	3,63	146,15
E9	15.800	3,00	131,67
E7	150.000	2,80	125,00
E5	1.344.000	2,33	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	1,30	91,35

E10	250.000	2,40	83,33
E12	120.000	1,83	80,00
Pearson =	0,823420		

Como $r = 0,823 > 0,7$, concluí-se que há associação positiva muito forte entre o grau de competitividade das empresas e a intensidade média das armas, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

2. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e o foco.

<i>Empresa</i>	<i>Produção 2002</i>	<i>Foco v2</i>	<i>G.C.</i>
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,640	156,25
E6	9.500.000	0,720	146,15
E9	15.800	0,613	131,67
E7	150.000	0,600	125,00
E5	1.344.000	0,493	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,240	91,35
E10	250.000	0,480	83,33
E12	120.000	0,307	80,00
Pearson =	0,8495266		

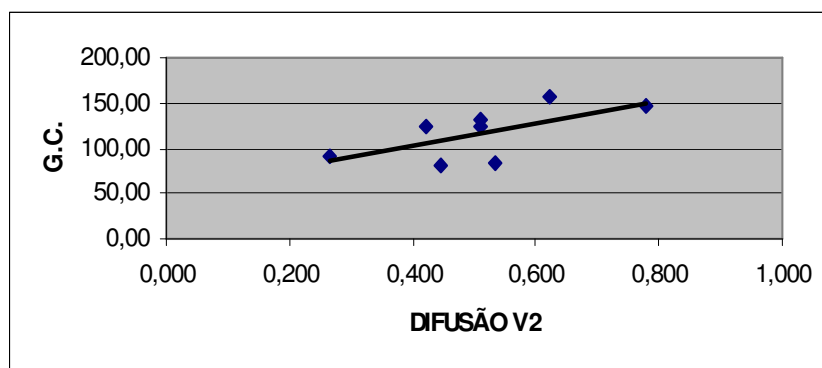


Como $r = 0,850 > 0,7$, concluí-se que há associação positiva muito forte entre o grau de competitividade das empresas e o foco, conforme interpretação

dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

3. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e a difusão.

<i>Empresa</i>	<i>Produção 2002</i>	<i>Difusão v2</i>	<i>G.C.</i>
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,622	156,25
E6	9.500.000	0,778	146,15
E9	15.800	0,511	131,67
E7	150.000	0,511	125,00
E5	1.344.000	0,422	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,267	91,35
E10	250.000	0,533	83,33
E12	120.000	0,444	80,00
Pearson =	0,6422131		



Como $r = 0,5 < 0,642 < 0,7$, concluí-se que há associação positiva substancial entre o grau de competitividade das empresas e a difusão, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

7.10.3 Dados consolidados para cálculo da correlação, considerando apenas o conjunto das 14 armas da cooperação (versão 3).

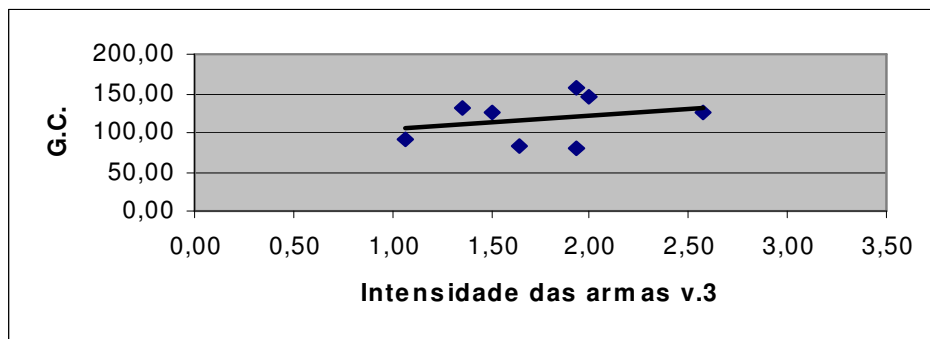
Empresa	Produção 2002	G.C.	I.A.v3	Foco v3	Difusão v3
Mais competitiva					
E4	2.500.000	156,25	1,93	0,200	0,200
E6	9.500.000	146,15	2,00	0,400	0,450
E9	15.800	131,67	1,36	0,200	0,250
E7	150.000	125,00	2,57	0,400	0,500
E5	1.344.000	124,44	1,50	0,200	0,200
Menos competitiva					
E11	28.500	91,35	1,07	0,200	0,200
E10	250.000	83,33	1,64	0,200	0,200
E12	120.000	80,00	1,93	0,200	0,200

Tabela 26: Consolidação dos dados considerando o conjunto das 14 armas de cooperação (versão3 - Objetivo 6)

Fonte: autor

- 1. Calcular o r de Pearson entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas.**

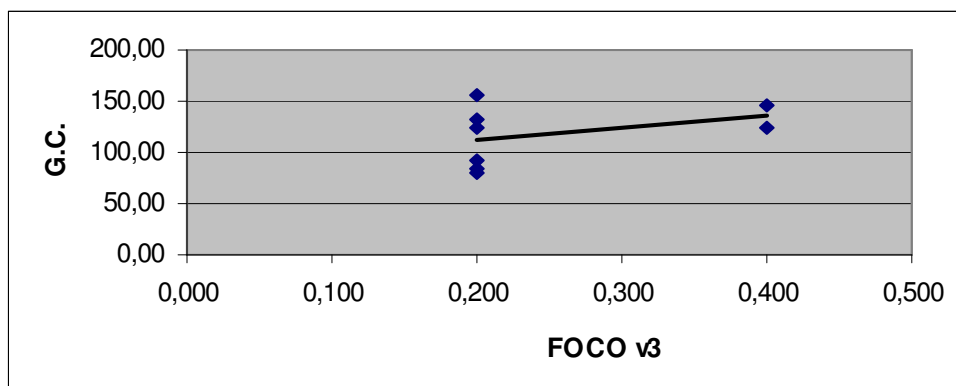
Empresa	Produção 2002	I.A. v3	G.C.
Mais competitiva			
E4	2.500.000	1,93	156,25
E6	9.500.000	2,00	146,15
E9	15.800	1,36	131,67
E7	150.000	2,57	125,00
E5	1.344.000	1,50	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	1,07	91,35
E10	250.000	1,64	83,33
E12	120.000	1,93	80,00
Pearson =	0,295304		



Como $0,10 < 0,295 < 0,30$, concluí-se que há associação positiva baixa entre o grau de competitividade das empresas e a intensidade média das armas, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

2. Calcular o r de *Pearson* entre o grau de competitividade e o foco versão 3.

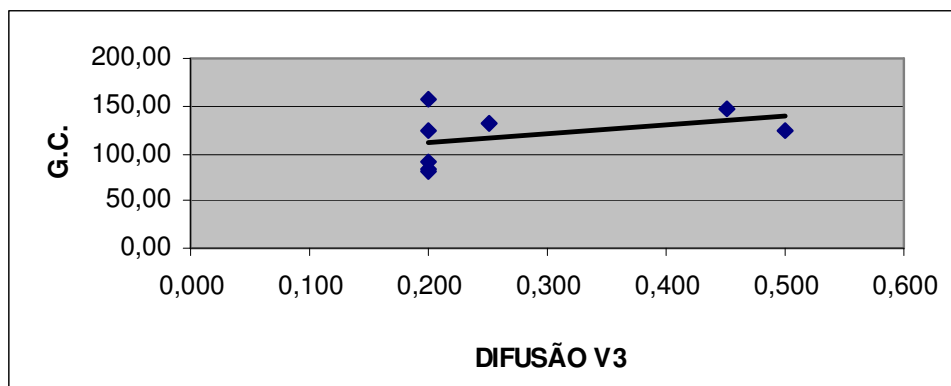
Empresa	Produção 2002	Foco v3	G.C.
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,200	156,25
E6	9.500.000	0,400	146,15
E9	15.800	0,200	131,67
E7	150.000	0,400	125,00
E5	1.344.000	0,200	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,200	91,35
E10	250.000	0,200	83,33
E12	120.000	0,200	80,00
Pearson =	0,3895810		



Como $0,3 < 0,389 < 0,5$, concluí-se que há associação positiva moderada entre o grau de competitividade das empresas e o foco, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

3. Calcular o *r* de Pearson entre o grau de competitividade e a difusão versão 3.

Empresa	Produção 2002	Difusão v3	G.C.
Mais competitiva			
E4	2.500.000	0,200	156,25
E6	9.500.000	0,450	146,15
E9	15.800	0,250	131,67
E7	150.000	0,500	125,00
E5	1.344.000	0,200	124,44
Menos competitiva			
E11	28.500	0,200	91,35
E10	250.000	0,200	83,33
E12	120.000	0,200	80,00
Pearson =	0,4031309		



Como $0,3 < 0,403 < 0,5$, conclui-se que há associação positiva moderada entre o grau de competitividade das empresas e a difusão, conforme interpretação dos valores dos coeficiente de correlação baseada na convenção citada por Davis (1976) descrita na Tabela 4.

Capítulo 8
CONCLUSÕES DA PESQUISA

8.1 O CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE (OBJETIVO 1)

Consideradas as nove condições propostas por Zaccarelli (2000), e a porcentagem de respostas afirmativas obtidas na pesquisa conforme Tabela 6, obteve-se as condições 1,3,4,5,7,9 e parte da condição 2 que foram atendidas (Tabela 7), evidenciando-se a existência de um *cluster*, mesmo que incompleto, das vinícolas na região de São Roque.

Condições atendidas (Zaccarelli)	resposta afirmativa	
	%	Questões
Alta concentração geográfica - condição nº 1	100,00	4 e 5
A existência de todos os tipos de empresas relacionadas com o produto do cluster - condição nº 2 (parcial)	100,00	18
A existência de empresas altamente especializadas - condição nº 3	100,00	19
A presença de muitas empresas das diversas especialidades relacionadas com produtos do cluster - condição nº 4	100,00	18
Total aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos - condição nº 5	83,33	21
Intensa disputa entre as empresas - condição nº 7	100,00	17
Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster - condição nº 9	100,00	9

Tabela 7. Condições de Zaccarelli atendidas.

Fonte: Autor

Outras três condições propostas por Zaccarelli que não foram atendidas e constam da Tabela 10, como baixo índice de cooperação das empresas, desnível tecnológico e falta de interesse dos órgãos públicos em fortalecer o *cluster*, estão evidenciadas na Tabela 9, que descreve as questões que receberam menor índice de respostas afirmativas.

Condições de Zaccarelli não atendidas	Respostas afirmativas	
	%	Questões
Intensa cooperação entre as empresas - condição nº 6	16,67	16
Uniformidade de nível tecnológico - condição nº 8	0,00	33,37,38,41,42,43,45
Instituições de apoio - condição nº2 (parcial)	25,00	15
	8,33	1
	0,00	27

Tabela 10. Condições de Zaccarelli que não foram atendidas.

Fonte: Autor

Um provável *cluster* completo havia sido evidenciado no subcapítulo 3.2, referente objeto da pesquisa, onde se constata que no auge da vitivinicultura em São Roque provavelmente atendia-se todas as condições propostas por Zaccarelli.

No subcapítulo 3.3, descreve-se uma perda da vantagem competitiva das vinícolas de São Roque, principalmente, por não mais possuir as três condições que foram constatadas na pesquisa, conforme Tabelas 9 e 10 descritas anteriormente. Verifica-se então um desmantelamento do *cluster* (*declustering*) vinícola de São Roque, por diversos fatores: falta de apoio dos órgãos públicos; as alterações climáticas já não favoráveis à viticultura; desnível tecnológico e conseqüente falta de produtividade na viticultura; tendo que enfrentar concorrentes externos devido a abertura comercial facilitada pela redução das tarifas de importação; e maior concorrência do *cluster* gaúcho.

Comprova-se, conforme pesquisa bibliográfica, que um *cluster* evolui continuamente e pode manter seu vigor por séculos mas perde sua vantagem competitiva por fatores externos e internos à empresa. Quanto aos fatores externos, o exemplo mais significativo é a descontinuidade tecnológica. Relativo a ameaça interna tem-se o excesso de fusões, como restrições à competição (Porter, 1999, p.258).

Outra citação bibliográfica que pôde ser confirmada pela pesquisa é a de que a competição entre dois *clusters* provoca um *declustering*, para o perdedor, trazendo profundo trauma para região devido ao fechamento de empresas (Zaccarelli, 2000, p.212). Tal processo foi observado nesta pesquisa que revelou perda de competição do *cluster* de São Roque para o *cluster* vinícola do “Polígono do Vinho” (Rio Grande do Sul) tendo como conseqüência a interrupção das atividades de um grande número de vinícolas da região de São

Roque, ou seja de 116 empresas na década de 1960 para apenas 13 empresas em atividade atualmente.

Pelo cruzamento desses dados obtidos na pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica conclui-se que o *cluster* vinícola da região de São Roque está em declínio. O resultado da pesquisa conforme Tabela 9 revela a falta de cooperação entre as empresas que tem como consequência a perda de parte da vantagem competitiva de um *cluster*.

O desnível tecnológico constatado pelo índice de respostas à questão específica nº 15 (Considera satisfatório, pelo menos, o nível tecnológico existente nas empresas vinícolas de São Roque), solapam a concorrência local e retardam a melhoria da produtividade.

Para as instituições governamentais (municipais ou estaduais) fica o alerta, pois o baixo índice de respostas afirmativas à questão nº1 - Há infraestrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público? (8,33 %) e questão 27 - Há apoio dos órgãos públicos para instalação de novas vinícolas? (0,00%), revelaram que os respondentes estão insatisfeitos com relação ao apoio recebido. Solicitam, como por exemplo, revisão da alíquota do imposto pago (ICMS), bem maior que dos seus concorrentes no Rio Grande do Sul.

Não é possível fazer inferência por esta amostra populacional, mas um cruzamento destes resultados como a pesquisa bibliográfica indica evidências de que a falta de cooperação constatada entre as empresas, seja pelo menos um dos motivos que ocasionam alto índice de desaparecimento das vinícolas na região de São Roque.

Nota-se, pela pesquisa bibliográfica, que a intensa disputa e a cooperação entre as empresas pertencentes a um *cluster* são paradoxos que devem

coexistir de forma a resultar em vantagens competitivas para as empresas dessa forma de organização (Coscarelli, 2002). Neste aspecto, torna-se importante a presença ativa de instituições públicas promovendo fortalecimento do *cluster* e conseqüente equilíbrio no processo competitivo de forma a evitar o *declustering*, com fechamento das empresas menos competitivas.

Concluiu-se que há fortes indícios de que a falta de colaboração entre as empresas é pelo menos um dos fatores que explica o *declustering*. Em contrapartida, há sustentação para a hipótese secundária de que o “*cluster* eleva a Intensidade de um conjunto de armas que, por sua vez, alinhadas a campos de competição, torna a empresa mais competitiva”.

Esta hipótese será discutida nos subcapítulos 8.5 e 8.6, pois há baixa média de todas as variáveis utilizadas na pesquisa, relativas às armas de cooperação.

Os resultados encontrados têm correlação e portanto as conclusões podem vir a fazer a diferença entre a sobrevivência e a extinção das empresas menos competitivas do setor vinícola da região de São Roque,

8.2 A CONCILIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE VERTICALIZAÇÃO E DESVERTICALIZAÇÃO (OBJETIVO 2)

A importância da utilização da estratégia de verticalização para trás com o objetivo do acesso à matéria prima é observada na pesquisa ao revelar que a maioria das empresas mais competitivas promoveram a verticalização para trás, conforme Tabela 15.

As empresas E4, E5, E6, E7, E9 (mais competitivas) utilizaram a estratégia de integração vertical para trás, pois as alterações climáticas ocorridas na região de São Roque não foram favoráveis à produção própria de matéria prima (viticultura), tornando-se necessário manter fornecedores de vinho a granel (não estandarizado - proveniente do Rio Grande do Sul), para sustentar o volume de produção. Mas estas empresas também conservaram a viticultura como forma de cobrir eventual falta no abastecimento, por exemplo.

A pesquisa bibliográfica ampara a decisão das empresas mais competitivas em promover a verticalização para trás, com objetivo estratégico de assegurar oferta/demanda. Nos períodos de escassez da matéria- prima (uva) a empresa pode reduzir a incerteza de que terá arbitrariamente interrompida a colocação de seus produtos junto aos clientes (Porter, 1986, p.283). Outro aspecto importante é a internalização dos lucros ganhos pelos fornecedores (*id. op. cit.* p.284). E por último, uma vantagem estratégica importante ao manter o controle sobre a matéria prima, é melhorar a qualidade de seus produtos ou ter maior credibilidade junto aos clientes ao afirmar que pode fazê-lo (*id. op. cit.* p.294). Se o proprietário da vinícola puder afirmar que a matéria prima (uva) foi produzida em condições especiais, poderá distinguir seu produto final (vinho) do outros concorrentes.

Outra citação bibliográfica defende a utilização de ambas estratégias utilizada pela utilizada pela maioria das empresas mais competitivas (investem na produção própria da matéria-prima – verticalização, mas, terceirizam boa parte dessa atividade ao manter fornecedores de vinho não estandarizado – desverticalização), ao afirmar:

o ideal é combinar aspectos de diferentes escolas; deve-se portanto, estabelecer uma aplicação conciliadora frente as nuances apresentadas por elas. Aqueles que têm a responsabilidade final precisam lidar com a formulação da estratégia, ou seja, deve-se abandonar o espaço para os que pensam em aplicar apenas um conceito de estratégia, mas os problemas práticos devem ser resolvidos aplicando-se o conjunto dos conceitos estratégicos, devidamente harmonizados e adaptados à situação (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.270).

Uma forma de promover a integração vertical para trás seria a cooperação entre as empresas de menor capital de giro ou menos competitivas, e assim, com a produção própria da matéria prima, poder maximizar seus lucros. Esta proposição reforça a conclusão da Hipótese 1, onde se constatou o baixo índice de utilização das armas de cooperação (Tabela 9), uma das vantagens competitivas do *cluster* que não são utilizadas pelas empresas.

8.3 A INFLUÊNCIA DO PORTE DAS EMPRESAS NO GRAU DE COMPETITIVIDADE (OBJETIVO 3)

Comprova-se a hipótese 3, de que não há diferença significativa comparando-se o grau de competitividade entre as empresas grandes (grupo 1) e empresas médias (grupo 2); da mesma forma, comparando-se o grau de competitividade entre as empresas grandes (grupo 1) e empresas pequenas (grupo 3). Igualmente, evidenciou-se esta hipótese, comparando-se o grau de competitividade entre as empresas médias (grupo 2) e as empresas pequenas (grupo 3).

1. Influência do porte considerando empresas do grupo 1 (grandes) e do grupo 2 (médias).

$$\alpha = 0,065 > 0,05$$

2. Influência do porte considerando empresas do grupo 1 (grandes) e do grupo 3 (pequenas).

$$\alpha = 0,342 > 0,05$$

3. Influência do porte considerando empresas do grupo 2 (médias) e do grupo 3 (pequenas).

$$\alpha = 0,597 > 0,05$$

As empresas do grupo 1 e 2, são as que mais cresceram porque avançaram para o mercado de vinhos finos, em hotéis e restaurantes, e com maior variedade de produtos como espumante e mais recentemente chope de vinho, além de permanecerem com uma linha de produtos mais barata para bares e mercearias, aumentando assim seu volume de produção.

As empresas com menor volume de produção (grupo 3) não possuem uma equipe de vendas agressiva e, sem uma variedade muito grande de

produtos, permanecem atendendo a clientela de vinhos de mesa, em bares e mercearias.

Essas empresas também atendem seus clientes na sua própria vinícola, em cantina cuidadosamente preparada para agradar os visitantes. Ocorre que também esta parcela de mercado, a de vinhos de mesa, manteve a proporção de crescimento ao longo do período analisado, por fatores como preços baixos, sem descuidar da qualidade, e pelo incentivo dado ao turismo na região de São Roque.

Entretanto os dois campos, qualidade e preço, são incompatíveis, pois em sua maioria, exigem armas de competição diferentes, como será discutido mais detalhadamente no subcapítulo 8.4. Faz-se necessário que as empresas escolham um campo de competição mais adequado, atentando para o par produto/mercado, conhecendo as características do produto mais valorizadas pelos clientes de cada mercado (vinho de mesa ou vinho fino).

8.4 CAMPOS DE COMPETIÇÃO PREFERIDOS PELAS VINÍCOLAS (OBJETIVO 4)

Conforme análise feita sobre os campos da competição preferidos pelas vinícolas, não se confirmou a hipótese 4, pois, a maioria das empresas competem no campo “Qualidade do Produto”. Evidenciou-se que não há diferença significativa entre os campos de competição das empresas mais competitivas e menos competitivas, comprovando-se a hipótese 5.

Ocorre que esses dois campos de competição são incompatíveis, pois conforme Tabela 27, verifica-se que a maioria das armas que contribuem para o foco em Qualidade, não concorrem para melhoria da competição em Preço.

Armas da competição	Campos da competição	
	qualidade produto	preço
	Armas importantes	Armas importantes
Administração participativa	x	
Automação do processo produtivo	x	x
Capacitação e desenvolvimento de pessoal	x	x
CEP – Controle Estatístico de Processo	x	
Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	x	
Comunicação visual	x	
Cooperação para capacitação do pessoal	x	x
Cooperação para compra de matéria prima e componentes		x
Cooperação para Desenvolvimento de tecnologia processo produtivo		x
Cooperação para desenvolvimento Sistemas Administrativos e de atendimento		x

Cooperação para Desenvolvimento Tecnologia do produto		x
Cooperação para distribuição de produtos		x
Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	x	x
Cooperação para promoção de feiras		x
Cooperação para publicidade e propaganda		x
Cooperação para reciclagem de resíduos		x
Cooperação para venda direta		x
Desenvolvimento de fornecedores	x	
Engenharia de produto	x	
Equipe agressiva de vendas		x
Integração vertical para trás		x
Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	x	
Monitoramento do consumidor ou cliente	x	
Organograma achatado		x
Projeto da embalagem	x	
Publicidade e propaganda	x	
Relacionamento cooperativo com fornecedor	x	
SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	x	
Sistema PCP		x
Tecnologia adequada ao processo produtivo	x	x

Tabela 27. Armas para competir em Qualidade e Preço
Fonte: Autor

Conclui-se que as vinícolas procuram ser excelentes em quase tudo, porém, ao investir na qualidade do produto não podem se descuidar do preço, porque a concorrência nesse setor é muito grande.

Vale ressaltar que as empresas com menor volume de produção são sacrificadas neste ambiente competitivo, visto que, mesmo com uma margem

de lucro menor, têm que investir em muitas armas para que seus produtos sejam aceitos no mercado.

A tese do modelo de campos e armas da competição expressa na frase “para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”, ajuda as empresas nesta situação. Ao concentrar esforços e recursos financeiros nas armas que contribuem para o foco no campo competição em preço, por exemplo, diminuem os custos aplicados desnecessariamente nas armas que contribuem para difusão neste campo (comunicação visual).

Também aumentam o grau de competitividade ao satisfazer os clientes, observando características no produto valorizadas por eles, conforme o par produto/mercado.

8.5 CONCLUSÃO SOBRE A EXISTÊNCIA DE DIFERENÇA SIGNIFICATIVA, ENTRE AS EMPRESAS MAIS COMPETITIVAS E AS MENOS COMPETITIVAS, DA MÉDIA DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO MÉDIO E DA DIFUSÃO MÉDIA DAS ARMAS (OBJETIVO 5).

8.5.1 Consolidação dos resultados

Na Tabela 28, estão descritos os resultados obtidos para as variáveis intensidade média das armas, foco e difusão calculando-se o nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das empresas menos competitivas (m). Esses resultados foram agrupados na versão 1 (conjunto de 30 armas da competição e 14 armas da cooperação); versão 2 (conjunto de 30 armas da competição) e versão 3 (conjunto de 14 armas da cooperação).

Nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).				
		Versão 1	Versão 2	Versão 3
intensidade média das armas	M	2,628	2,980	1,870
	m	1,750	1,844	1,548
	α	0,059	0,044	0,375
Foco	M	0,506	0,613	0,280
	m	0,282	0,342	0,200
	α	0,012	0,042	0,178
Difusão	M	0,512	0,569	0,320
	m	0,422	0,415	0,200
	α	0,379	0,190	0,136

Tabela 28: Nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).

Fonte: Autor

8.5.2 Conclusão considerando as 30 armas de competição e as 14 armas de cooperação (subcapítulo 7.9.1, versão 1).

A média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas ($M = 2,628$) não é significativamente maior do que a média da intensidade média das armas das empresas menos competitivas ($m = 1,750$), ao nível de significância de 5%, confirmando-se a hipótese 6.

Constatou-se, também, que a média do foco das empresas mais competitivas ($M = 0,506$) é significativamente maior do que a média do foco das empresas menos competitivas ($m = 0,282$), ao nível de significância de 1.2%, não confirmando a hipótese 7.

Os resultados obtidos confirmaram a hipótese 8, pois a média da difusão das empresas mais competitivas ($M = 0,512$) não é significativamente diferente da média da difusão das empresas menos competitivas ($m = 0,422$), ao nível de significância de 5%.

Concluí-se que as empresas mais competitivas têm armas mais potentes do que as empresas menos competitivas, mas procuraram ampliar sua competitividade aumentando a intensidade de todas as armas, e não apenas daquelas que dariam vantagem competitiva ao campo escolhido, entretanto, o nível de significância relativo ao foco é menor do que o relativo à intensidade média das armas.

Esta conclusão reveste-se de importância, porque dá sustentação à tese central do modelo de campos e armas da competição, de que para a empresa ser competitiva basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido, pois é o foco que mede o

alinhamento das armas ao campo da competição, proporcionando maior competitividade à empresa. Em resumo, o foco explica melhor o grau de competitividade do que a intensidade média das armas.

8.5.3 Conclusão, considerando o conjunto das 30 armas de competição (subcapítulo 7.9.2, versão2).

Não se confirmou a hipótese 6, referente a variável intensidade média das armas, pois a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas ($M = 2,98$) é significativamente maior que a média da intensidade média das armas das empresas menos competitivas ($m = 1,844$), ao nível de significância de 5%.

Da mesma forma, não se confirmou a hipótese 7, pois a média do foco das empresas mais competitivas ($M = 0,613$) é significativamente maior do que a média do foco das empresas menos competitivas ($m = 0,342$), ao nível de significância de 5%.

Confirmou-se o resultado esperado de que a média da difusão das empresas mais competitivas ($M = 0,569$), não é significativamente diferente do que a média da difusão das empresas menos competitivas ($m = 0,415$), ao nível de significância de 5%.

Também nesta versão de cálculo, o nível de significância relativo ao foco é menor do que o relativo à intensidade média das armas e à difusão.

8.5.4 Conclusão, considerando o conjunto das 14 armas de cooperação (subcapítulo 7.9.3, versão 3).

Confirmou-se a hipótese 6 quanto à intensidade média das armas, pois a média da intensidade média das armas das empresas mais competitivas ($M=1,870$) não é significativamente maior do que a média da Intensidade média das armas das empresas menos competitivas ($m = 1,548$), ao nível de significância de 5%.

Evidenciou-se a hipótese 7, ao considerar somente as armas de cooperação, pois a média do foco das empresas mais competitivas ($M= 0,280$) não é significativamente maior do que a média do foco das empresas menos competitivas ($m = 0,200$), ao nível de significância de 5%.

Os resultados obtidos corroboraram a hipótese 8, de que média da difusão das empresas mais competitivas ($M = 0,320$) não é significativamente diferente da média da difusão das empresas menos competitivas, ($m= 0,200$), ao nível de significância de 5%.

Conclui-se que não há diferença significativa entre as empresas mais competitivas e menos competitivas, para todas as variáveis desta versão, mas, o nível de significância relativo ao foco é menor do que o relativo à intensidade média das armas e à difusão.

8.5.5 Conclusão Final.

É importante mencionar que se esperava a rejeição das hipóteses nulas relativas ao foco, pois é ele que explica, melhor que a intensidade média das armas, a competitividade da empresa.

8.6 A CORRELAÇÃO ENTRE O GRAU DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS E A INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, O FOCO E A DIFUSÃO (OBJETIVO 6).

8.6.1 Consolidação dos resultados

Na Tabela 29, estão descritos os resultados obtidos calculando-se a correlação de *Pearson* entre o grau de competitividade das empresas e as variáveis intensidade média das armas, foco e difusão. Esses resultados foram agrupados na versão 1 (conjunto de 30 armas da competição e 14 armas da cooperação); versão 2 (conjunto de 30 armas da competição) e versão 3 (conjunto de 14 armas da cooperação).

<i>r</i> de Pearson entre o grau de competitividade e as variáveis I.a., foco e difusão.			
	Versão 1	Versão 2	Versão 3
<i>variáveis</i>			
<i>Intensidade média das armas</i>	0,778	0,823	0,295
<i>foco</i>	0,894	0,849	0,389
<i>Difusão</i>	0,409	0,642	0,403

Tabela 29: *r* de *Pearson* entre o grau de competitividade e as variáveis I.A., foco e difusão

8.6.2 Conclusão considerando as 30 armas de competição e as 14 armas de cooperação (subcapítulo 7.10.1, versão 1).

Conforme a hipótese 9, não se esperava uma correlação significativa entre a intensidade média das armas e o grau de competitividade, no entanto os resultados obtidos revelaram uma associação positiva muito forte ($r = 0,778$).

Também o resultado obtido para o foco, evidencia uma associação positiva muito forte com o grau de competitividade das empresas ($r = 0,894$), não confirmando a hipótese 10.

Os resultados denotam uma correlação moderada, $r = 0,409$, entre o grau de competitividade e difusão, confirmando a hipótese 11 para essa variável (não há correlação significativa).

O alto índice de correlação, obtido com a intensidade média das armas, mostram que as empresas procuram ser excelentes em uma grande quantidade de armas, pois atuam em um ambiente muito competitivo, obrigando-as a manter produtos com qualidade a preços baixos.

Como foi dito anteriormente, a escolha dos campos de competição qualidade e preço declarados pelas empresas, são conflitantes e exigem armas diferentes para serem atendidos. A competição em qualidade incorre em custos elevados enquanto que para competir em preço é necessário reduzir custos.

Uma saída favorável para empresas menos competitivas, que não têm condições financeiras de competir nos dois campos descritos, seria a associação com outras empresas como forma de romper os obstáculos que impedem o aumento do grau de competitividade desse grupo. Este assunto será mais detalhado no subcapítulo 8.6.4, onde se apresenta, para apreciação, uma contribuição para a teoria de campos e armas da competição.

8.6.3 Conclusão considerando as 30 armas de competição (subcapítulo 7.10.2 versão 2).

A análise dos dados conforme subcapítulo 7.10.2, indica que a correlação do grau de competitividade com intensidade média das armas ($r = 0,823$) e com o foco ($r = 0,849$) considera a associação positiva muito forte. Portanto não se confirmam as hipóteses nulas 9 e 10 para a variável Intensidade média das armas (não há correlação significativa).

Os resultados denotam uma correlação ainda maior, $r = 0,642$, entre o grau de competitividade e difusão, passando a ser considerada associação positiva substancial, não confirmando a hipótese 11 para essa variável (não há correlação significativa).

Portanto, a retirada ou inclusão das armas de cooperação não altera significativamente os resultados da correlação entre o grau de competitividade e as variáveis.

Outra vez conclui-se que as empresas investem na maioria das armas para aumentar a competição nos dois campos declarados (qualidade e preço) mas não se utilizam das armas de cooperação que poderiam amenizar o custo dessa decisão.

A cooperação deveria ser uma estratégia generalizada, em um ambiente que exige altos investimentos das empresas em diversas técnicas, ferramentas e métodos (armas) para obter vantagem competitiva.

8.6.4 Conclusão considerando somente as 14 armas da cooperação (subcapítulo 7.10.3 ,versão 3).

Nesta versão de análise obteve-se, para a intensidade média das armas, uma associação positiva baixa com o grau de competitividade, $r = 0,295$, confirmando a hipótese 9 (não há correlação significativa).

Na correlação entre o foco o grau de competitividade da empresa obteve-se uma associação positiva moderada, $r = 0,389$. Portanto confirma-se a hipótese 10 (não há correlação significativa) .

Da mesma forma, que nas variáveis anteriores, o resultado obtido para a difusão reflete associação positiva moderada ($r = 0,403$), e confirma-se que não há correlação significativa (hipótese 11).

O baixo índice dessa correlação demonstra que há pouca utilização das armas de cooperação, confirmado pela Tabela 9, que descreve um dos resultados da pesquisa sobre *cluster*.

Conforme esses resultados não há indícios de que as empresas que mais colaboram são as mais competitivas, o provável pensamento é: se uma empresa tem condições de sozinha investir em qualidade, não irá cooperar com outras porque, além de desnecessário, diminuiria este diferencial competitivo.

Todavia, segundo a tese de campos e armas da competição, sustentada nesta pesquisa, se as empresas menos competitivas fizessem maior utilização das armas de cooperação disponíveis em um *cluster*, alinhando-as a um dos campos de competição declarados, poderiam aumentar seu foco com conseqüente aumento no grau de competitividade.

Para escolha do campo de competição a empresa levaria em consideração o par produto/mercado, comentado no subcapítulo 5.13.3. As empresas de menor competitividade poderiam colocar seu produto em bares e mercearias competindo em preço sem descuidar da qualidade, promovendo associação com outras empresas pertencentes ao *cluster*. Como exemplo das vantagens dessa associação, poderiam fazer uso das armas de cooperação para compra de matéria prima, cooperação para distribuição de produtos etc. Assim, o alinhamento das armas de cooperação ao campo preço, aumentaria o grau de competitividade das empresas ou pelo menos fortaleceria sua posição neste mercado, sem comprometer recursos financeiros.

Conforme pesquisa bibliográfica comentada no subcapítulo 4.3, um *cluster* existe não somente pela alta concentração geográfica das empresas, mas pela vantagem competitiva que a aglomeração pode proporcionar. Em outras palavras, são as empresas que se utilizam das armas características de um *cluster* que obtém vantagem competitiva sobre outras que não pertencem a esse *cluster*.

Por essa premissa pode-se propor, por inferência imediata tipo obversão²⁴, que quando as empresas não se utilizam das armas características do *cluster* (armas de cooperação) não obtém todas as vantagens competitivas decorrente da aglomeração.

Apoiando-se na tese de campos e armas da competição, e como forma de contribuição à referida tese, apresenta-se, para apreciação, a associabilidade como um alvo a ser atingido pelas armas de cooperação sugeridas nesta pesquisa, descritas no apêndice 1.3. Essas armas seriam

²⁴ Obversão. Inferência imediata válida para todo tipo de proposição categórica obtida pela mudança da qualidade da proposição e substituição do predicado pelo seu complemento. Assim, todo S é P será, por obversão, nenhum S é não P.

utilizadas principalmente pelas empresas que desejam competir no campo em preço, através da redução de custos, observando o conceito de par produto/mercado, comentadas no subcapítulo 5.13.3 .

8.6.5 Conclusão Final.

É importante mencionar que se esperava a rejeição das hipóteses nulas relativas ao foco, pois é ele que explica, melhor que a intensidade média das armas, a competitividade da empresa.

8.7 A ORDEM DE IMPORTÂNCIA, PARA AUMENTAR O GRAU DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, DAS VARIÁVEIS PORTE, INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DIFUSÃO DAS ARMAS (HIPÓTESE 7)

8.7.1 Consolidação dos resultados

Na Tabela 30, estão descritos 1) os resultados obtidos calculando-se a correlação de *Pearson* entre o grau de competitividade das empresas e as variáveis intensidade média das armas, foco e difusão e, 2) os resultados obtidos para essas mesmas variáveis, calculando-se o nível de significância (α) da diferença entre as média das empresas mais competitivas (M) e a média das empresas menos competitivas (m).

Esses resultados foram agrupados conforme sua versão de cálculo:

Versão 1 - 30 armas da competição e 14 armas da cooperação;

Versão 2 - 30 armas da competição;

Versão 3 – 14 armas da cooperação.

1. r de Pearson entre o grau de competitividade e as variáveis				
		Versão 1	Versão 2	Versão 3
Variáveis				
Intensidade média das armas		0,778	0,823	0,295
foco		0,894	0,849	0,389
difusão		0,409	0,642	0,403
2. Nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).				
		Versão 1	Versão 2	Versão 3
intensidade média das armas	M	2,628	2,980	1,870
	m	1,750	1,844	1,548
	α	0,059	0,044	0,375

foco	M	0,506	0,613	0,280
	m	0,282	0,342	0,200
	α	0,012	0,042	0,178
difusão	M	0,512	0,569	0,320
	m	0,422	0,415	0,200
	α	0,379	0,190	0,136

Tabela 30: r de *Pearson* entre o grau de competitividade e as variáveis Nível de significância (α) da diferença entre a média das empresas mais competitivas (M) e a média das menos competitivas (m).

Fonte: Autor

8.7.2 Conclusões sobre as correlações

Dentre as variáveis testadas, o foco é a mais importante para comprovar a tese, de que a eleição dos campos e armas da competição adequados e a existência de alinhamento das armas ao campo escolhido para competição aumenta o grau de competitividade da empresa, pois é o foco que mede o alinhamento das armas ao campo escolhido para competir.

Os coeficientes de correlação entre o grau de competitividade e a Intensidade média das armas ($r = 0,778$ para versão 1, $r = 0,823$ para versão 2) ficaram próximos aos coeficientes do foco, descrito no parágrafo seguinte. Justifica-se este resultado porque as empresas procuraram ampliar sua competitividade aumentando a intensidade de todas as armas e não apenas daquelas que dariam vantagem competitiva ao campo declarado.

Foi possível verificar que o coeficiente de correlação entre o foco e o grau de competitividade é maior que o coeficiente entre a difusão e o grau de competitividade na versão 1 (foco: $r = 0,894$ e difusão: $r = 0,409$). Resultado semelhante obtêm-se na versão 2, quando se efetua a mesma comparação, ou seja, coeficiente de $r = 0,849$ para o foco e coeficiente $r = 0,642$ para a difusão.

A comparação do coeficiente de correlação entre o foco e o grau de competitividade e o coeficiente de correlação entre a difusão e o grau de competitividade comprovam, portanto, que realmente o foco é mais importante que a difusão para aumentar o grau de competitividade das empresas.

O coeficiente de correlação deve ser visto com certa reserva devido à possibilidade de existir uma falsa correlação entre duas variáveis. Às vezes se constata, que existe um alto coeficiente de correlação entre duas variáveis que possuem pouca ou nenhuma relação de causa-e-efeito entre si. Mesmo que o coeficiente de correlação seja alto, ele não indica necessariamente uma relação de causa-e-efeito (Klume, 1993, p.88).

Entretanto, conforme os estudos de Contador, há base teórica para inferir que, à medida que aumenta o foco, aumenta o grau de competitividade da empresa ou vice-versa. Além disso, a correlação com a difusão serve como contra-ponto – se houvesse falsa correlação, o coeficiente de *Pearson* para a correlação com a difusão não seria consistentemente menor do que o com o foco. Esses dois argumentos, portanto, afastam o perigo de uma falsa correlação, segundo advertência de Klume.

Ao demonstrar os baixos coeficientes de correlação entre o grau de competitividade e todas as variáveis, quando se considera apenas as armas da cooperação (versão 3), não contrariam a tese sobre a importância do foco, pois as empresas não se utilizam das armas de cooperação, conforme Tabela 9.

Confirma-se, por conseguinte, a validade de uma metodologia estatística empregada pelo modelo de campos e armas da competição para aumentar o grau de competitividade das empresas, com base nas variáveis aqui utilizadas.

8.7.3 Conclusão sobre a ordem de importância das variáveis

Analisando a Tabela 30 do subcapítulo 8.7.1, nota-se que os níveis de significância dos testes “*t*”, para a comparação entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas, relativos ao foco são sempre menores que os níveis de significância relativos à intensidade média das armas e à difusão. E que os níveis de significância dos testes “*t*” relativos à intensidade média das armas são sempre menores que os níveis de significância relativos à difusão.

Como quanto menor o nível de significância, mais significativa é a diferença, conclui-se que, para explicar a competitividade de uma empresa, o foco é o mais importante que a intensidade média das armas, que é mais importante que a difusão.

Quanto à influência do porte, conforme subcapítulo 8.3, não há diferença significativa ao nível de significância de 5%, quando se compara todos os grupos de empresas: empresas grandes com médias; empresas grandes com pequenas e empresas médias com empresas pequenas.

Assim, para explicar o grau de competitividade da empresa, a ordem de importância das variáveis é a seguinte:

- 1º - foco;
- 2º - intensidade média das armas;
- 3º - porte da empresa; e
- 4º - difusão (com pouquíssima capacidade explicativa).

8.8 COMO AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA

Como o foco é a variável mais importante para explicar a competitividade da empresa, está confirmada, mais uma vez, a tese do modelo de campos e armas da competição consubstanciada na frase “Para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”. Essa confirmação se dá porque é o foco que mede o alinhamento das armas ao campo da competição escolhido pela empresa.

Portanto, para aumentar o grau de competitividade de uma empresa, basta aumentar a intensidade das armas que contribuem para o foco, ou seja, daquelas armas alinhadas ao campo da competição escolhido pela empresa. Como as armas que contribuem para a difusão não melhoram a competitividade, a empresa pode diminuir os investimentos, os recursos e os esforços nela aplicados, redirecionando-os para as armas que contribuem para o foco.

8.9 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

A pesquisa que deu sustentação à dissertação propicia avanços na Teoria da Competitividade, tanto para o entendimento de como as empresas competem, como para a consolidação da metodologia de análise da competitividade das empresas e de aumento do seu grau de competitividade. Quatro avanços merecem ser citados.

O primeiro avanço é a confirmação da tese do modelo de campos e armas da competição, expressa na frase: “Para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir” (Contador, 1996, p.94). Essa tese é de fundamental importância pois define o critério para a empresa aumentar seu grau de competitividade: basta investir no melhoramento do pequeno conjunto de armas adequadas ao campo eleito para competir. Ou seja, basta aumentar o foco das armas ao campo da competição eleito, que significa alinhar as armas ao campo da competição eleito. Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

O segundo avanço é a simplificação da definição da estratégia da empresa para aumentar seu grau de competitividade. As etapas tradicionais de definição da missão e de formulação de filosofia e políticas tornam-se ociosas e são substituídas simplesmente pela escolha do campo da competição. A identificação do pequeno conjunto de armas adequadas ao campo eleito para competir é tarefa simples, pois óbvia. O capítulo 4 do Modelo para aumentar a competitividade industrial (Contador, 1996) identifica, para a empresa industrial e para cada campo da competição, as armas adequadas.

O terceiro avanço é a confirmação de uma metodologia quantitativa para analisar e ampliar o grau de competitividade da empresa, baseada nas variáveis aqui mencionadas. A existência de uma metodologia quantitativa complementa as metodologias qualitativas já desenvolvidas, supre uma necessidade reclamada por muitos e traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas da competição. Deve-se lembrar que o modelo de campos e armas da competição não utiliza indicadores como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997), mas sim as relações entre campos e armas da competição. Ou seja, o modelo de campos e armas da competição baseia-se na origem das vantagens competitivas, que são as armas que, por sua vez, vão afetar os indicadores de desempenho.

O quarto avanço é a confirmação de que o modelo de campos e armas da competição é suficiente para explicar e ampliar o grau de competitividade da empresa. Esse avanço proporciona interessante autonomia ao modelo e dá-lhe peso.

As conclusões desta dissertação são válidas para as empresas pertencentes ao *cluster* vinícola de São Roque e não devem, portanto, serem generalizadas para os demais *clusters*.

Não se tem a pretensão de esgotar o assunto tratado nesta pesquisa, mesmo porque, o processo científico é cíclico e consiste, alternadamente, no aperfeiçoamento dos meios de realizar observações e de reexaminar as hipóteses. Esse aperfeiçoamento sucessivo, tanto do ponto de vista experimental, como teórico, não tem fim perceptível e não levam à verdade absoluta, mas a um conhecimento progressivamente mais bem fundamentado (Weatherall, 1970, p.23).

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BAQUERO, GODEARDO. **Métodos de pesquisa pedagógica**. São Paulo: Loyola, 1970.

BUSSAB, WILTON DE O & MORETTIN, PEDRO A. **Estatística Básica**: São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

CASTRO, LAURO S. V. **Pontos de Estatística**, Rio de Janeiro: Editora Científica, 1962.

CENTRO PORTUGUÊS DE INOVAÇÃO - CPI. **“The Wine cluster – Business and technology Transfer Forum for the Wine Sector”** Disponível em <http://.winecluster.htm>. Acesso em 12 de novembro de 2002.

CONTADOR, J. CELSO Campos da Competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.30, n.1, p. 32-45, jan/mar, 1995^a.

_____ Armas da Competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.30, n.2, p. 50-64, abr/jun. 1995^b.

_____ **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa**. São Paulo: Edgard Blúcher Ltda., 1996.

_____ Modelo Geral das atividades da empresa. **Revista Gestão & Produção (UFSCar)**. São Carlos, v.8., n. 3, p.219–236, dez. 2001.

_____ *et al.* Gestão da vantagem competitiva por campos e armas da competição. In: **XXVII Encontro da ANPAD - ENAMPAD 2003**. Atibaia, São Paulo. 20 a 24 set. 2003.

COSCARELLI, CRISLAINE. *Clusters*: União de forças assegura o lucro na pequena indústria. **Diário do comércio & indústria**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 09 de outubro de 2002.

DAVIS, JAMES A. **Levantamento de Dados em Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

DORNELAS, J C A . **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, PETER Comércio eletrônico depende da distribuição. **Jornal administrador profissional**, São Paulo, Ano XXIII, nº 165, p. 12, Fevereiro 2000.

HAMEL/PRAHALAD, GARY, C.K. “**Competindo pelo futuro** – Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã”,; Campus,1997.

HASENCLEVER, LIA, **Compra de tecnologia não substitui investimentos diretos da empresa em seu próprio desenvolvimento tecnológico**. Engenhar, p.6 -7; s.d.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul**. Embrapa, Rio Grande do Sul, 2001 [CD-ROM].

KAPLAN ROBERT S. NORTON , DAVID P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KENN, PETER G.W. **Guia gerencial para tecnologia da informação**. Editora Campus, 1996.

KLUME, HITOSHI. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo, Gente: 1993.

KOTLER P. **Marketing**. São Paulo. Atlas, 1980.

LEON, MARIA E. & NETO, AMATO. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Disponível em <http://www.cluster.com.br>. Acesso em 25 de agosto de 2002.

MARINHO B.L., & NETO, AMATO J. O movimento da Desverticalização, terceirização & parcerias - **DT&P** . São Paulo: Educond, 1997.

MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL, Henry, Bruce, Joseph , **“Safári de Estratégia”** Rio Grande do Sul: Bookman, 2000;

MORAES ANNA M.P. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 4º Edição, São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, E. MICHAEL. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____ **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**, 7ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____ *Cluster e Competitividade*. **H.S.M .Management**, São Paulo, vol. 3, nº 15, p. 100 -110, Jul/Ag.1999.

PORTER, MICHAEL & SCOTT, STERN. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM Management**, São Paulo, vol. 6, p. 116 –125, Jan/Fev. 2002.

SEBRAE, **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo**: 1ª Edição, São Paulo: Sebrae-SP 24/05/00.

SILVA, É. M, *et al.* **Estatística: para os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

SPIEGEL, MURRAY R. **Estatística** – Coleção Chaum. Rio de Janeiro: McGrawHill do Brasil, 1972.

STAL, EVA, **Centros de pesquisa cooperativa**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.4, p.71-80, Out/Dez. 1999.

VERO DE LIMA E ANDRÉ VILANI (Org.) **3º Centenário de São Roque**: documentário ilustrado, São Paulo: Editora Atlas dos Municípios, 1957.

VOGT & STAL, C E E , (org.) **Ciência e Tecnologia** – Alicerce do Desenvolvimento . IN: Arruda, M. F. **A Indústria e o Desenvolvimento Tecnológico Nacional**. Editora Cobram- CNPQ 1994. Cap. 12, p. 23-44.

WEATHERALL, M. **Método científico**. São Paulo: EDUSP/Poligno, 1970.

ZACCARELLI, SÉRGIO B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AKTOUF, OMAR. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 42, n.3, p. 43 – 53, Jul/Set. 2002

BACAL, CLÁUDIO. *Clusters: Produção local se organiza e amadurece no Brasil* **Gazeta Mercantil**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 09 de outubro de 2002.

BENNETT, JEFFREI W. Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management**, São Paulo, vol. 2, p. 16 - 22, Mai/Jun. 2001.

CONTADOR, JOSÉ CELSO **Técnicas japonesas aplicadas à realidade brasileira**. São Paulo, Apostila UNESP, 1991.

_____. **Algumas ferramentas da competitividade**. São Paulo, Apostila UNINOVE, 1999.

_____. **A Construção da Empresa de Sucesso**. São Paulo: Apostila UNINOVE, 2001.

DRUCKER, PETER – **Desafios gerenciais para o século XXI**, São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

GHEMAWAT, PANKAJ. **A Estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre; Bookman 2000.

GOMES-CASSERES, BENJAMIN. A próxima geração das alianças. **HSM Management**, São Paulo, vol. 6, p. 57 – 88, Jan/Fev. 2002.

HESSELBEIN/GOLDSMITH/BECKHARD, Frances, Marshall, Richard. **A Organização do futuro**, 2ª Edição, São Paulo: Editora Futura, 1997.

MINTZBERG/AHLSTRAND/LAMPEL, Henry, Bruce, Josep Todas as Partes do Elefante. **H.S.M. Management**, São Paulo, Ano 2, nº 12 , p.100-108, jan/fev 1999.

MONTGOMERY&PORTER, Cyntia A., Michael. **Estratégia** – A busca da Vantagem Competitiva, 3ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

PORTER, E. MICHAEL **A Vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

POLO, ÉRICA. Brasil tem 177 pólos de pequenas empresas. **Diário do comércio & indústria**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 08 de outubro de 2002.

PROSSIGA GESTÃO EMPRESARIAL. **Plano de Negócios**. Blumenau: Disponível em <http://www.geneblu.rct-sc.br/plano.html> – gene. Acesso em 10 maio 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: CAMPOS E ARMAS UTILIZADOS NA PESQUISA

1.1 Rol de campos da competição utilizados na pesquisa

CAMPOS DE COMPETIÇÃO	
1	Competição em preço
1	Preço propriamente dito
2	Guerra de preço
3	Prêmio e promoção
4	Condições de pagamento
2	Competição em produto
5	Projeto do produto
6	Qualidade do produto
7	Variedade de produto
8	Novos produtos
3	Competição em atendimento
9	Projeto do atendimento
10	Qualidade do atendimento
11	Variedade de formas de atendimento
12	Em novas formas de atendimento
4	Competição em prazo
13	De entrega de produtos ou serviço
14	De atendimento
5	Competição em Imagem
15	Imagem do produto, da marca e da empresa
16	Imagem preservacionista
17	Imagem cívica

1.2 Macroarmas e armas de competição

	MACROARMAS E ARMAS DE COMPETIÇÃO
A	ARMAS DE ATENDIMENTO
	Cliente ou consumidor
1	SAC Serviço de Atendimento ao Consumidor
2	Monitoramento do consumidor ou cliente
3	Logística externa
4	Rede de distribuição de produtos
5	Equipe agressiva de vendas
6	Facilidade de acesso
	Marketing
7	Publicidade e propaganda
8	Comunicação visual
B	PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/ OU DE SERVIÇOS
	Processo Produtivo (bens e/ou serviços)
09	Automação do processo produtivo
10	Manutenção preventiva de equipamentos
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo
12	Produção limpa ou Gestão ambiental
	Logística interna e externa
13	Localização de armazéns de matéria prima
	Fornecedor de bens e/ou de serviços
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores
15	Relacionamento cooperativo com fornecedores
16	Desenvolvimento de fornecedores
	Administração da Produção de bens e/ou de serviços
17	CEP – Controle Estatístico de Processo
18	Sistema de PCP
19	Flexibilidade para trocar de produtos e para reprogramação da produção
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)
C	ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO
	Estratégia
21	Monitoramento da concorrência
22	Projetos comunitários
23	Integração vertical para trás

	Projeto do produto
24	Engenharia de produto
25	Agilidade no lançamento de novos produtos
26	Projeto da embalagem
D	ARMAS DE APOIO E ADMINISTRATIVO
	Organização Administrativa
27	Organograma achatado
	Tecnologia da Informação
28	Sistema de informação externo e interno
	Pessoal
29	Administração participativa
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal

1.3 ARMAS CARACTERÍSTICAS DE UM CLUSTER

E	Armas da Cooperação
31	Cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos
32	Cooperação para desenvolvimento de tecnologias para o processo produtivo
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes
34	Cooperação para publicidade e propaganda
35	Cooperação para venda direta
36	Cooperação para distribuição de produtos
37	Cooperação para reciclagem de resíduos
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos
39	Cooperação para capacitação do pessoal
40	Cooperação para pesquisa de mercado
41	Cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores
42	Cooperação para promoção de feiras
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho
44	Indicação de concorrentes para cliente

**APÊNDICE 2: TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DO
QUESTIONÁRIO QUE VISA CARACTERIZAR UM *CLUSTER*
VINÍCOLA**

2.1 Tabulação dos dados para Hipótese 1

QUESTÕES		Resp. Afirm	
		Qtd	%
1	A infra-estrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	1	8,33
2	O tamanho do mercado consumidor local e regional?	7	58,33
3	A existência de instituições de apoio (CIESP, SEBRAE, SENAI, SENAC)?	5	41,67
4	A existência de fornecedores nas proximidades?	12	100,00
5	A existência de outras empresas do mesmo setor nas proximidades?	12	100,00
6	A oferta de mão-de-obra qualificada?	9	75,00
7	A localização geográfica da cidade, boas estradas?	12	100,00
8	A qualidade de vida para a família?	12	100,00
9	O reconhecimento do status profissional pela sociedade ?	12	100,00
10	A segurança?	2	16,67
11	A existência de boas escolas?	12	100,00
12	A existência de divertimentos Shows, teatros, esporte?	12	100,00
13	O clima e recursos naturais?	12	100,00
14	O nível educacional e cultural da população, ?	8	66,67
15	Considera satisfatório, pelo menos, o nível tecnológico existente nas empresas vinícolas de S.Roque?	3	25,00
16	Considera alto o grau de cooperação entre as empresas de seu setor em São Roque?	2	16,67
17	Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas de seu setor em São Roque?	12	100,00
18	Considera que existem, em São Roque ou nas proximidades, todas as empresas relacionadas ao produto/serviço de sua empresa?	12	100,00
19	Sua empresa terceiriza parte da produção?	12	100,00
20	Sua empresa precisa oferecer treinamento para toda a mão-de-obra contratada?	3	25,00
21	Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que sua empresa descarta?	10	83,33
22	Sua empresa exporta?	1	8,33
23	Sua empresa encontra ambiente propício para exportação?	1	8,33
24	Sua empresa é fornecedora do possível cluster vinícola de São Roque?	7	58,33
25	Sua empresa é cliente do possível cluster vinícola de São Roque?	12	100,00
26	Há facilidade para financiar as atividades de sua empresa?	6	50,00
27	Há apoio dos órgãos públicos para instalação de novas vinícolas?		0,00
28	Sua empresa é flexível (poderia mudar o produto facilmente ou incluir produtos novos)?	10	83,33
29	Percebe vantagens competitivas pelo fato de estar em São Roque?	12	100,00
30	Há clientes para sua empresa em São Roque?	11	91,67
31	Há maior concentração de clientes em outra cidade ?	12	100,00
32	Percebe desvantagem competitiva pelo fato de estar em São Roque e não em outro local?	2	16,67
33	Há cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos?		0,00
34	Há cooperação para desenvolvimento de tecnologias para o processo produtivo?	1	8,33
35	Há cooperação para compra de matéria prima e componentes?	2	16,67
36	Há cooperação para publicidade e propaganda?	3	25,00
37	Há cooperação para venda direta?		0,00
38	Há cooperação para distribuição de produtos?		0,00
39	Há cooperação para reciclagem de resíduos?	8	66,67
40	Há Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos (lobby)?	10	83,33
41	Há cooperação para capacitação do pessoal?		0,00
42	Há cooperação para pesquisa de mercado?		0,00
43	Há cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e forn.?		0,00
44	Há cooperação para promoção de feiras?	8	66,67
45	Há compartilhamento da sobrecarga de trabalho?		0,00
46	Há indicação de concorrentes para cliente?	9	75,00

**APÊNDICE 3: SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM MAIS
COMPETITIVAS E MENOS COMPETITIVAS, PELO ÍNDICE DE
NIHANS.**

3.1 Volume de produção das vinícolas – universo amostral

Empresas	Volume de produção (em Litros)				
	1998	1999	2000	2001	2002
1	150.000	180.000	210.000	250.000	300.000
2	410.000	400.000	405.000	350.000	320.000
3	271.067	321.895	310.000	200.000	138.450
4	1.600.000	2.100.000	2.300.000	2.305.000	2.500.000
5	1.080.000	1.104.000	1.596.000	1.692.000	1.344.000
6	6.500.000	7.500.000	8.500.000	9.000.000	9.500.000
7	120.000	140.000	135.000	140.000	150.000
8	100.000	150.000	200.000	200.000	300.000
9	12.000	13.600	13.800	14.200	15.800
10	300.000	290.000	270.000	280.000	250.000
11	31.200	31.000	29.500	30.000	28.500
12	150.000	160.000	130.000	110.000	120.000
Total (em litros)	10.724.267	12.390.495	14.099.300	14.571.200	14.966.750

3.2 Cálculo do grau de competitividade – G.C.

Grau de Competitividade - G.C = 2002/1998)*100

<i>Empresa</i>	<i>G.C</i>
E8	300,00
E1	200,00
E4	156,25
E6	146,15
E9	131,67
E7	125,00
E5	124,44
E11	91,35
E10	83,33
E12	80,00
E2	78,05
E3	51,08

3.3 Aplicação de Nihans para separar as empresas mais competitivas e menos competitivas

<i>Empresa</i>	<i>G.C.</i>	
E4	156,25	24.414,06 A
E6	146,15	21.359,82 A
E9	131,67	17.336,99 A
E7	125,00	15.625,00 A
E5	124,44	15.485,31 A
E11	91,35	8.344,82
E10	83,33	6.943,89
E12	80,00	6.400,00
	938,19	115.909,90
Nihans A		123,55

	<i>Empresa</i>	<i>G.C.</i>
Mais competitivas	E4	156,25
	E6	146,15
	E9	131,67
	E7	125,00
	E5	124,44
Menos competitivas	E11	91,35
	E10	83,33
	E12	80,00
		938,19
	Nihans A	123,55

APÊNDICE 4: CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, DO FOCO E DA DIFUSÃO, CONSIDERANDO 30 ARMAS DA COMPETIÇÃO E 14 ARMAS DA COOPERAÇÃO (VERSÃO 1)

4.2 Cálculo de Nihans para armas.

ARMA Nº			ARMA Nº		
32	62 A	3844	16 B	38	1444
33	62 A	3844	31 B	38	1444
34	56 A	3136	26 B	36	1296
10	49 A	2401	29 B	35	1225
14	47 A	2209	7 B	34	1156
24	47 A	2209	21 B	34	1156
9	45 A	2025	23 B	34	1156
11	45 A	2025	3 B	33	1089
1	44 A	1936	4 B	33	1089
40	44 A	1936	5 B	32	1024
43	44 A	1936	6 B	32	1024
2	43 A	1849	18 B	32	1024
41	43 A	1849	12 C	28	784
42	42 A	1764	28 C	27	729
15	40 A	1600	19 C	25	625
17	40 A	1600	20 C	25	625
8	39 A	1521	35 C	24	576
16	38	1444	30 C	23	529
31	38	1444	13 C	22	484
26	36	1296	36 C	21	441
29	35	1225	39 C	21	441
7	34	1156	25 C	17	289
21	34	1156	37 C	17	289
23	34	1156	22 C	16	256
3	33	1089	38 C	13	169
4	33	1089	27 C	12	144
5	32	1024	44 C	2	4
6	32	1024		704	20512
18	32	1024		Nihans = B	29
12	28	784			
28	27	729			
19	25	625			
20	25	625			
35	24	576			
30	23	529			
13	22	484			
36	21	441			
39	21	441			
25	17	289			
37	17	289			
22	16	256			
38	13	169			
27	12	144			
44	2	4			
	1496	58196			
	Nihans A=	39			

4.3 Foco e difusão das armas

			foco	dif
1	SAC Serviço de Atendimento ao Consumidor	1 A	1	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	2 A	1	0
3	Logística externa	3 B	0	0
4	Rede de distribuição de produtos	4 B	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	5 B	0	0
6	Facilidade de acesso	6 B	0	0
7	Publicidade e propaganda	7 B	0	0
8	Comunicação visual	8 A	1	0
9	Automação do processo produtivo	9 A	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	10 A	1	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	11 A	1	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	12 C	0	1
13	Localização de armazéns de matéria prima	13 C	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	14 A	1	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedores	15 A	1	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	16 B	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	17 A	1	0
18	Sistema de PCP	18 B	0	0
19	Flexibilidade para trocar de produtos e para reprogramação da produção	19 C	0	1
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	20 C	0	1
21	Monitoramento da concorrência	21 B	0	0
22	Projetos comunitários	22 C	0	1
23	Integração vertical para trás	23 B	0	0
24	Engenharia de produto	24 A	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	25 C	0	1
26	Projeto da embalagem	26 B	0	0
27	Organograma achatado	27 C	0	1
28	Sistema de informação externo e interno	28 C	0	1
29	Administração participativa	29 B	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	30 C	0	1
31	Cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos	31 B	0	0
32	Cooperação para desenvolvimento de tecnologias para o processo produtivo	32 A	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	33 A	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	34 A	1	0
35	Cooperação para venda direta	35 C	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	36 C	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	37 C	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos	38 C	0	1
39	Cooperação para capacitação do pessoal	39 C	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	40 A	1	0
41	Cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores	41 A	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	42 A	1	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	43 A	1	0
44	Indicação de concorrentes para cliente	44 C	0	1
			17	15

4.4 Cálculo da Intensidade média das armas, do foco e da difusão.

	Número da empresa respondente	R1		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	Mais competitiva		Grau compet.	200,00	
	Arma da competição	Qualidade Produto		I.A da arma	Pontuação	
		Foco	Difusão		Foco	Difusão
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	0	2	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	2	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
8	Comunicação visual	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	2	2	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	4	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	2	2	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	2	0	2
21	Monitoramento da concorrência	0	0	3	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	0	0	3	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	3	0	0
27	Organograma achatado	0	1	2	0	2
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	1	0	1
29	Administração participativa	0	0	2	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	2	0	2
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	1	0	1
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	4	4	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	4	0	4
	SOMA	17	15	95	36	30
	Foco e difusão				0,424	0,400
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,16	0,82	0,68

	Número da empresa respondente	R2		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		G.C.	78,05	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade da arma	Pontuação	
		Qualidade Produto			Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	3	3	0
3	Logística externa ágil	0	0	4	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	5	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	3	3	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	5	0	5
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	4	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	5	0	5
21	Monitoramento da concorrência	0	0	3	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	1	0	1
23	Integração vertical para trás	0	0	4	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	4	4	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	2	0	2
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	4	0	4
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	2	2	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	2	0	2
	SOMA	17	15	113	38	37
	Foco e Difusão				0,447	0,493
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,57	0,86	0,84

	Número da empresa respondente	R 3		Estado Sede		SP
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor		Vinícola
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		G.C.		51,08
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	4	4	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	0	4	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	3	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	3	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	3	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	2	2	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	4	0	4
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	4	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	3	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	3	0	3
23	Integração vertical para trás	0	0	2	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	3	0	3
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	3	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	3	0	3
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	2	0	2
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	2	2	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	5	0	5
	SOMA	17	15	124	42	43
	Foco e Difusão				0,494	0,573
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,82	0,95	0,98

	Número da empresa respondente	R 4		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.		156,25
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	4	4	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	3	3	0
3	Logística externa ágil	0	0	3	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	3	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	3	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	4	4	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	2	2	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	2	0	2
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3	3	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	3	3	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	2	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	5	5	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	4	0	4
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	3	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	5	0	5
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	5	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	4	4	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	4	0	4
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	4	4	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	1	0	1
	SOMA	17	15	121	46	41
	Foco e Difusão				0,541	0,547
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,75	1,05	0,93

	Número da empresa respondente	R 5		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.	124,44	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	0	3	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	3	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	4	4	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	1	0	1
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2	2	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	4	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	1	0	1
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	0	0	1	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	3	0	0
27	Organograma achatado	0	1	1	0	1
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	4	0	4
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	1	1	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	1	0	1
	SOMA	17	15	91	34	29
	Foco e Difusão				0,400	0,387
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,07	0,77	0,66

	Número da empresa respondente	R 6		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.	146,15	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	0	5	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	4	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	4	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	5	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	4	4	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	4	0	4
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	3	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	4	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3	0	3
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	2	0	2
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	3	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	3	0	3
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	3	0	0
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	1	0	3	3	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	2	0	2
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	2	0	2
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	2	2	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	2	2	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	3	3	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	2	2	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	4	0	4
	SOMA	17	15	137	50	41
	Foco e Difusão				0,588	0,547
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,11	1,14	0,93

	Número da empresa respondente	R 7		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.	125,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	0	3	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	1	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	1	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	3	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	3	0	0
8	Comunicação visual	1	0	3	3	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	3	3	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	3	0	3
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3	3	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	3	3	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	3	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	2	0	2
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	3	0	3
23	Integração vertical para trás	0	0	4	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	4	4	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	4	0	4
26	Projeto da embalagem	0	0	4	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	2	0	2
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	3	0	3
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	2	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	4	4	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	2	2	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	2	0	2
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	2	0	2
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	3	0	3
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	2	2	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	4	4	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	5	0	5
	SOMA	17	15	120	43	45
	Foco e Difusão				0,506	0,600
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,73	0,98	1,02

	Número da empresa respondente	R 8		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.	300,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	0	4	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	4	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	5	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	4	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	3	3	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	5	0	5
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	5	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	5	0	5
21	Monitoramento da concorrência	0	0	5	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	5	0	5
23	Integração vertical para trás	0	0	1	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	0	0	5	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	3	0	3
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	3	3	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	4	0	4
	SOMA	17	15	127	42	42
	Foco e Difusão				0,494	0,560
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,89	0,95	0,95

	Número da empresa respondente	R 9		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		G.C.	131,67	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	0	1	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	1	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	4	4	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	2	0	2
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	3	0	3
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	2	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	4	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	4	0	4
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	5	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	2	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	2	0	2
29	Administração participativa	0	0	5	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	2	2	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	1	0	1
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	1	1	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	5	0	5
	SOMA	17	15	109	42	36
	Foco e Difusão				0,494	0,480
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,48	0,95	0,82

	Número da empresa respondente	R 10		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		G.C.	83,33	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	0	1	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	4	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	2	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	2	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	2	2	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	2	2	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	4	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	0	0	3	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	0	0	2	0	0
27	Organograma achatado	0	1	2	0	2
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	2	0	2
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	2	0	2
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	2	2	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	4	0	4
	SOMA	17	15	95	31	36
	Foco e Difusão				0,365	0,480
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,16	0,70	0,82

	Número da empresa respondente	R 11		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		G.C.	91,35	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	1	1	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	0	1	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	2	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	1	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	1	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
8	Comunicação visual	1	0	1	1	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	1	1	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	1	1	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2	2	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	1	1	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	1	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	1	1	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	1	0	1
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	1	0	1
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	1	0	1
23	Integração vertical para trás	0	0	1	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	0	0	2	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	1	0	1
29	Administração participativa	0	0	2	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	1	0	1
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	1	0	1
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	2	2	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	1	0	1
	SOMA	17	15	54	19	20
	Foco e Difusão				0,224	0,267
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,23	0,43	0,45

	Número da empresa respondente	R 12		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		G.C.	80,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	0	1	0	0
4	Rede de distribuição	0	0	1	0	0
5	Equipe agressiva de vendas	0	0	1	0	0
6	Facilidade de acesso	0	0	3	0	0
7	Publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
8	Comunicação visual	1	0	2	2	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	1	0	1	1	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	1	1	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	1	0	1
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	1	1	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	1	1	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	0	0	3	0	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	1	1	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	0	0	1	0	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	0	0	1	0	0
27	Organograma achatado	0	1	4	0	4
28	Sistema de informação externo e interno	0	1	1	0	1
29	Administração participativa	0	0	4	0	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	0	1
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	0	1	0	0
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	1	0	1	1	0
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	1	0	1	1	0
34	Cooperação para publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
35	Cooperação para venda direta	0	1	1	0	1
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	1	1	0	1
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	1	3	0	3
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	1	5	0	5
39	Cooperação para capacitação do pessoal	0	1	1	0	1
40	Cooperação para pesquisa de mercado	1	0	1	1	0
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	1	0	1	1	0
42	Cooperação para promoção de feiras	1	0	4	4	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	1	5	0	5
	SOMA	17	15	82	22	39
	Foco e Difusão				0,259	0,520
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,86	0,50	0,89

**APÊNDICE 5: CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS,
DO FOCO E DA DIFUSÃO, CONSIDERANDO 30 ARMAS DA
COMPETIÇÃO (VERSÃO 2).**

5.1 Armas da Competição

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R1		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	Mais		Grau	200,00	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado Qualidade Produto		Intensidade da arma	Pontuação Foco Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	1	2	0	2
4	Rede de distribuição	0	1	2	0	2
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
8	Comunicação visual	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	2	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	2	2	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	2	0	2
21	Monitoramento da concorrência	0	0	3	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	1	0	3	3	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	3	3	0
27	Organograma achatado	0	0	2	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	1	0	0
29	Administração participativa	1	0	2	2	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	73	38	22
	Foco e Difusão				0,51	0,49
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,43	1,27	0,73

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R2		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	78,05	
	Arma da competição	Qualidade Produto		Intensidade da arma	Pontuação	
	N.º	Foco	Difusão		Foco	Difusão
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	3	3	0
3	Logística externa ágil	0	1	4	0	4
4	Rede de distribuição	0	1	5	0	5
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
8	Comunicação visual	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	3	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	5	0	5
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	5	0	5
21	Monitoramento da concorrência	0	0	3	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	1	0	1
23	Integração vertical para trás	1	0	4	4	0
24	Engenharia de produto	1	0	4	4	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	4	4	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	2	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	93	44	31
	Foco e Difusão				0,59	0,69
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,10	1,47	1,03

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 3		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	51,08	
	Arma da competição	Qualidade Produto		Intensidade da arma	Pontuação Foco Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	4	4	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	1	4	0	4
4	Rede de distribuição	0	1	3	0	3
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	3	0	3
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	3	3	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	2	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	4	0	4
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	3	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	3	0	3
23	Integração vertical para trás	1	0	2	2	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	4	4	0
27	Organograma achatado	0	0	3	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	3	0	0
29	Administração participativa	1	0	3	3	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	3	3	0
	SOMA	15	9	100	51	29
	Foco e Difusão				0,68	0,64
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,33	1,70	0,97

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 4		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	156,25	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	4	4	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	3	3	0
3	Logística externa ágil	0	1	3	0	3
4	Rede de distribuição	0	1	3	0	3
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	3	0	3
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	4	4	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	2	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	2	0	2
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3	3	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	3	3	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	2	2	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	5	5	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	4	0	4
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	1	0	3	3	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	1	0	4	4	0
27	Organograma achatado	0	0	5	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	3	0	0
29	Administração participativa	1	0	5	5	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	94	48	28
	Foco e Difusão				0,64	0,62
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,13	1,60	0,93

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 5		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau	124,44	
	Arma da competição	Campo declarado	Intensidade	Pontuação		
		Qualidade Produto	da arma	Foco	Difusão	
Nº		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	1	3	0	3
4	Rede de distribuição	0	1	3	0	3
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	4	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	1	0	1
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2	2	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	1	0	1
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	1	0	1	1	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	3	3	0
27	Organograma achatado	0	0	1	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	3	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	70	37	19
	Foco e Difusão				0,49	0,42
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,33	1,23	0,63

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 6		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	146,15	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
Nº		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	1	5	0	5
4	Rede de distribuição	0	1	4	0	4
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	4	0	4
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	5	5	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	4	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	4	4	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	4	0	4
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	3	3	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	1	0	4	4	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3	0	3
26	Projeto da embalagem	1	0	4	4	0
27	Organograma achatado	0	0	2	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	3	0	0
29	Administração participativa	1	0	3	3	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	3	3	0
	SOMA	15	9	109	54	35
	Foco e Difusão				0,72	0,78
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,63	1,80	1,17

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 7		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	125,00	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
n.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	1	3	0	3
4	Rede de distribuição	0	1	1	0	1
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	1	0	1
6	Facilidade de acesso	0	0	3	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	3	3	0
8	Comunicação visual	1	0	3	3	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	3	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	3	0	3
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3	3	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	3	3	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	3	3	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	2	0	2
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	3	0	3
23	Integração vertical para trás	1	0	4	4	0
24	Engenharia de produto	1	0	4	4	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	4	0	4
26	Projeto da embalagem	1	0	4	4	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	2	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	3	3	0
	SOMA	15	9	84	45	23
	Foco e Difusão				0,60	0,51
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,80	1,50	0,77

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
n. ^o	Número da empresa respondente	R 8		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau	300,00	
	Arma da competição	Qualidade Produto		Intensidade da arma	Pontuação	
		Foco	Difusão		Foco	Difusão
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	1	4	0	4
4	Rede de distribuição	0	1	4	0	4
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	5	0	5
6	Facilidade de acesso	0	0	4	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	4	4	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	3	3	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	3	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	3	3	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	5	0	5
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	4	4	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	5	5	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	5	0	5
21	Monitoramento da concorrência	0	0	5	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	5	0	5
23	Integração vertical para trás	1	0	1	1	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	1	0	5	5	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	3	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	104	50	34
	Foco e Difusão				0,67	0,76
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,47	1,67	1,13

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 9		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	131,67	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
n.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	4	4	0
3	Logística externa ágil	0	1	1	0	1
4	Rede de distribuição	0	1	1	0	1
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
6	Facilidade de acesso	0	0	5	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
8	Comunicação visual	1	0	5	5	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	2	2	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	4	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	2	0	2
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	3	0	3
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	5	5	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	2	2	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	4	4	0
18	Sistema PCP	0	0	4	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	4	0	4
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	1	0	5	5	0
24	Engenharia de produto	1	0	3	3	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	2	2	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	2	0	0
29	Administração participativa	1	0	5	5	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	90	46	23
	Foco e Difusão				0,61	0,51
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			3,00	1,53	0,77

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 10		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	83,33	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
n.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	3	3	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	2	2	0
3	Logística externa ágil	0	1	1	0	1
4	Rede de distribuição	0	1	4	0	4
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
6	Facilidade de acesso	0	0	2	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
8	Comunicação visual	1	0	2	2	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	2	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	2	2	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4	4	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	2	2	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	3	3	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	3	0	3
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	2	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	2	0	2
23	Integração vertical para trás	1	0	3	3	0
24	Engenharia de produto	1	0	2	2	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2	0	2
26	Projeto da embalagem	1	0	2	2	0
27	Organograma achatado	0	0	2	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	2	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	72	36	24
	Foco e Difusão				0,48	0,53
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,40	1,20	0,80

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 11		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	91,35	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
n.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	1	1	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	1	1	0	1
4	Rede de distribuição	0	1	2	0	2
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	1	0	1
6	Facilidade de acesso	0	0	1	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	1	1	0
8	Comunicação visual	1	0	1	1	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	1	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	1	1	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	3	0	3
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	1	0	1
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2	2	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	1	1	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	1	1	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	1	1	0
18	Sistema PCP	0	0	1	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	1	0	1
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	1	0	1
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	1	0	1
23	Integração vertical para trás	1	0	1	1	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	1	0	2	2	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	1	0	0
29	Administração participativa	1	0	2	2	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	39	18	12
	Foco e Difusão				0,24	0,27
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,30	0,60	0,40

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 12		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau competitividade	80,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade da arma	Pontuação	
		Qualidade Produto			Foco	Difusão
n.º		Foco	Difusão			
1	SAC Serviço de Atendimento ao consumidor	1	0	2	2	0
2	Monitoramento do consumidor ou cliente	1	0	1	1	0
3	Logística externa ágil	0	1	1	0	1
4	Rede de distribuição	0	1	1	0	1
5	Equipe agressiva de vendas	0	1	1	0	1
6	Facilidade de acesso	0	0	3	0	0
7	Publicidade e propaganda	1	0	2	2	0
8	Comunicação visual	1	0	2	2	0
9	Automação do processo produtivo	1	0	1	1	0
10	Manutenção preventiva de equipamentos	0	0	1	0	0
11	Tecnologia adequada ao processo produtivo	1	0	1	1	0
12	Produção limpa ou Gestão ambiental	0	1	1	0	1
13	Localização de armazéns de matéria prima	0	1	4	0	4
14	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	1	1	0
15	Relacionamento cooperativo com fornecedor	1	0	1	1	0
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	3	3	0
17	CEP – Controle Estatístico de Processo	1	0	1	1	0
18	Sistema PCP	0	0	2	0	0
19	Flexibilidade para troca de produtos e reprogramar produção	0	1	4	0	4
20	Rapidez na execução do serviço (Just in Time)	0	1	3	0	3
21	Monitoramento da concorrência	0	0	1	0	0
22	Projetos comunitários	0	1	4	0	4
23	Integração vertical para trás	1	0	1	1	0
24	Engenharia de produto	1	0	1	1	0
25	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	1	0	1
26	Projeto da embalagem	1	0	1	1	0
27	Organograma achatado	0	0	4	0	0
28	Sistema de informação externo e interno	0	0	1	0	0
29	Administração participativa	1	0	4	4	0
30	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	1	1	0
	SOMA	15	9	55	23	20
	Foco e Difusão				0,31	0,44
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,83	0,77	0,67

**APÊNDICE 6: CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS,
DO FOCO E DA DIFUSÃO, CONSIDERANDO 14 ARMAS DA
COOPERAÇÃO (VERSÃO 3).**

6.1 Cálculo da intensidade média das armas do foco e da difusão, conforme versão 3. – Armas da Cooperação.

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R1		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	Mais competitiva		Grau competitividade	200,00	
	Arma da competição	Campo declarado Qualidade Produto		Intensidade da arma	Pontuação Foco Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	2	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	1	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	4	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	4	0	0
	SOMA	2	4	22	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,57	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R2		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau competitividade	78,05	
	Arma da competição	Campo declarado	Intensidade	Pontuação		
		Qualidade Produto	da arma	Foco	Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv.Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	1	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	4	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	2	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	2	0	0
	SOMA	2	4	20	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,43	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 3		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	51,08	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	2	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	2	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	5	0	0
	SOMA	2	4	24	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,71	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 4		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau competitividade	156,25	
	Arma da competição	Campo declarado	Intensidade	Pontuação		
		Qualidade Produto	da arma	Foco	Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
1						
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	4	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	4	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	4	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	1	0	0
	SOMA	2	4	27	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,93	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 5		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	124,44	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv.Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	4	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	1	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	1	0	0
	SOMA	2	4	21	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,50	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 6		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	146,15	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	3	0	3
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	3	0	3
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	1	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	2	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	2	2	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	2	0	2
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	2	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	3	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	2	2	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	4	0	0
	SOMA	2	4	28	4	9
	Foco e Difusão				0,40	0,45
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,00	0,29	0,64

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 7		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau competitividade	125,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para desenv. Tecnologia do produto	0	1	2	0	2
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	4	0	4
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	2	0	2
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	2	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	2	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	2	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	3	3	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	2	0	2
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	4	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	5	0	0
	SOMA	2	4	36	4	10
	Foco e Difusão				0,40	0,50
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			2,57	0,29	0,71

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 8		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais competitiva		Grau competitividade	300,00	
	Arma da competição	Campo declarado	Intensidade	Pontuação		
		Qualidade Produto	da arma	Foco	Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	1	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	3	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	4	0	0
	SOMA	2	4	23	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,64	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 9		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	mais		Grau	131,67	
		competitiva		competitividade		
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	0	1	2	0	2
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	1	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	1	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	1	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	5	0	0
	SOMA	2	4	19	2	5
	Foco e Difusão				0,20	0,25
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,36	0,14	0,36

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 10		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	83,33	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	2	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	2	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	4	0	0
	SOMA	2	4	23	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,64	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 11		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau competitividade	91,35	
	Arma da competição	Campo declarado	Intensidade	Pontuação		
		Qualidade Produto	da arma	Foco	Difusão	
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. De tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	1	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	1	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	2	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	1	0	0
	SOMA	2	4	15	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,07	0,14	0,29

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da difusão						
	Número da empresa respondente	R 12		Estado Sede	SP	
	% do Principal Produto / Total	nd		Setor	Vinícola	
	Grupo / Classe da Empresa	menos competitiva		Grau	80,00	
	Arma da competição	Campo declarado		Intensidade	Pontuação	
		Qualidade Produto		da arma	Foco	Difusão
N.º		Foco	Difusão			
31	Cooperação para Desenv. Tecnologia do produto	0	1	1	0	1
32	Cooperação para Desenv. de tecnologia processo produtivo	0	1	1	0	1
33	Cooperação para compra de matéria prima e componentes	0	1	1	0	1
34	Cooperação para publicidade e propaganda	0	0	1	0	0
35	Cooperação para venda direta	0	0	1	0	0
36	Cooperação para distribuição de produtos	0	0	1	0	0
37	Cooperação para reciclagem de resíduos	0	0	3	0	0
38	Cooperação para influenciar decisões do poder público (leis)	0	0	5	0	0
39	Cooperação para capacitação do pessoal	1	0	1	1	0
40	Cooperação para pesquisa de mercado	0	1	1	0	1
41	Cooperação para desenv. Sist. Adm e de atendimento	0	0	1	0	0
42	Cooperação para promoção de feiras	0	0	4	0	0
43	Compartilhamento da sobrecarga de trabalho	1	0	1	1	0
44	Indicação de concorrente para cliente	0	0	5	0	0
	SOMA	2	4	27	2	4
	Foco e Difusão				0,20	0,20
	Média da Intensidade, Foco e Difusão			1,93	0,14	0,29

**APÊNDICE 7: QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A
COMPETITIVIDADE DA EMPRESA.**

QUAL É O GRAU DE COMPETITIVIDADE DE SUA EMPRESA ?

QUESTIONÁRIO

Número
da empresa no
universo populacional

Prezado Senhor

Estamos realizando uma pesquisa para a qual sua colaboração é essencial. A pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado desenvolvida na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, por Ivaldir Vaz de Oliveira, autor do projeto de pesquisa e mestrando desta instituição. O objetivo desta pesquisa é detectar a existência de um *cluster* vinícola e como competem as empresas pertencentes ao *cluster*.

SERÁ MANTIDO SIGILO SOBRE OS DADOS COLETADOS assegurando-se desde já, que os resultados serão publicados para fins acadêmicos e somente na forma consolidada. Caso o (a) Sr (a) deseje receber os resultados consolidados desta pesquisa, no final do questionário poderá escrever seus dados para envio da correspondência. Caso contrário, não será necessário a identificação do nome do respondente, só do cargo que ocupa na empresa. Desta forma procure responder este questionário da forma mais sincera possível, de modo que a pesquisa reflita a realidade de sua empresa.

Contamos com sua valiosa contribuição para o desenvolvimento da Ciência da Administração, subscrevemo-nos

Atenciosamente,

Prof. Dr. Milton Campanário

Coordenador do Curso de Mestrado da UNINOVE.

Prezado Senhor

Sua empresa foi selecionada por pertencer às organizações de mesmo ramo de atividade desta região, objeto de nosso estudo científico. Desta forma, convido-o a participar da pesquisa que objetiva certificar se a eleição de campos e armas da competição adequados e a existência de alinhamento entre os campos e armas, aumenta o grau de competitividade da empresa pertencente a um *cluster*.

Sua resposta ao presente questionário, obviamente, é preciosa não apenas para a presente pesquisa mas também para o estudo da gestão da vantagem competitiva. É, para nós, certamente impossível agradecer de forma adequada o tempo que o questionário lhe tomará – não mais de 30 minutos.

Como retribuição ao esforço de cooperação, caso o questionário seja devolvido até a data informada em sua capa, será enviada a V.Sa, além dos resultados consolidados da pesquisa, uma análise do questionário recebido, indicando qual o grau de concentração de esforços que sua empresa dá às armas recomendadas ao campo de competição na qual busca obter ou conservar vantagem competitiva. A metodologia de tal análise também será enviada, de forma que será possível fazer um acompanhamento periódico de tais indicadores ao longo do tempo. Estamos certos que tal análise será útil para o seu trabalho e, por extensão, para sua Organização.

As informações recebidas serão tratadas de forma sigilosa, e o conteúdo a ser divulgado, na dissertação, não fará referência específica a qualquer organização.

Atenciosamente,

Ivaldir Vaz de Oliveira

Pesquisador e mestrando da UNINOVE

INDICADORES PARA AVALIAR O GRAU DE COMPETITIVIDADE DE SUA EMPRESA
--

Caracterização da Empresa

Nome da empresa: _____

Número de funcionários: _____

Produção total (em litros):

1998: _____; 1999: _____ 2000: _____

2001: _____; 2002: _____

Nome do respondente: _____

Cargo do respondente: _____

Indicadores para avaliar o grau de completude do *cluster*

Assinale com x as alternativas que expressem sua opinião sobre as questões que objetivam identificar a existência de um *cluster* vinícola na Região de São Roque:

Questionário para identificação de um *cluster* vinícola em São Roque

item	Perguntas	Resp
	Quais as vantagens, para você e sua empresa, que a cidade de São Roque oferece?	
1	Há infra-estrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	
2	O tamanho do mercado consumidor local e regional é satisfatório?	
3	Há instituições de apoio (CIESP, SEBRAE, SENAI, SENAC)?	
4	Há fornecedores nas proximidades?	
5	Há outras empresas do mesmo setor nas proximidades?	
6	Há oferta de mão-de-obra qualificada?	
7	A localização geográfica da cidade, é estratégica? Há boas estradas?	
8	Há qualidade de vida para a família?	
9	Há reconhecimento do status profissional pela sociedade ?	
10	Há segurança?	
11	Há boas escolas?	

12	Há opções para divertimentos Shows, teatros, esporte?	
13	O clima e recursos naturais são favoráveis ao setor vinícola?	
14	O nível educacional e cultural da população é bom ?	
15	Considera satisfatório, pelo menos, o nível tecnológico existente nas empresas vinícolas de São Roque?	
16	Considera alto o grau de cooperação entre as empresas de seu setor em São Roque?	
17	Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas de seu setor em São Roque?	
18	Considera que existem, em São Roque ou nas proximidades, todas as empresas relacionadas ao produto/serviço de sua empresa?	
19	Sua empresa terceiriza parte da produção?	
20	Sua empresa precisa oferecer treinamento para toda a mão-de-obra contratada?	
21	Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que sua empresa descarta?	
22	Sua empresa exporta?	
23	Sua empresa encontra ambiente propício para exportação?	
24	Sua empresa é fornecedora do possível <i>cluster</i> vinícola de São Roque?	
25	Sua empresa é cliente do possível <i>cluster</i> vinícola de São Roque?	
26	Há facilidade para financiar as atividades de sua empresa?	
27	Há apoio dos órgãos públicos para instalação de novas vinícolas?	
28	Sua empresa é flexível (poderia mudar o produto facilmente ou incluir produtos novos)?	
29	Percebe vantagens competitivas pelo fato de estar em São Roque?	
30	Há clientes para sua empresa em São Roque?	
31	Há maior concentração de clientes em outra cidade ?	
32	Percebe desvantagem competitiva pelo fato de estar em São Roque e não em outro local?	
33	Há cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos?	
34	Há cooperação para desenvolvimento de tecnologias para o processo produtivo?	
35	Há cooperação para compra de matéria prima e componentes?	
36	Há cooperação para publicidade e propaganda?	
37	Há cooperação para venda direta?	
38	Há cooperação para distribuição de produtos?	
39	Há cooperação para reciclagem de resíduos?	
40	Há Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos (lobby)?	

41	Há cooperação para capacitação do pessoal?	
42	Há cooperação para pesquisa de mercado?	
43	Há cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores?	
44	Há cooperação para promoção de feiras?	
45	Há compartilhamento da sobrecarga de trabalho?	
46	Há indicação de concorrentes para cliente?	

3. Campos de Competição. Explicação para preenchimento do questionário

Competir num campo significa almejar ser melhor que os concorrentes nesse campo. Exemplo: 1) Dar melhores condições de pagamento do que os concorrentes; 2) ter produto de melhor qualidade que os concorrentes.

Assinale com um **apenas 01 (uma)** alternativa que expresse o campo da competição em que preponderantemente sua empresa busca conquistar ou manter sua vantagem competitiva.

Questionário Campos de Competição

Campo	Significado	Anotar (x)
1. Em preço	Praticar menor preço que a concorrência para garantir uma maior participação no mercado.	
2. Em guerra de preço	Praticar periodicamente uma redução drástica de preço, de tal forma que se os concorrentes não acompanhá-lo, irão perder clientes	
3. Em Prêmio e promoção	Fazer periodicamente oferta de prêmios (sorteio, rifa, etc.) e promoções visando oferecer alguma vantagem ao comprador sem alterar o preço de venda.	
4. Em condições de pagamento	Dar prazo mais dilatado ou um parcelamento no valor da fatura, cheque pré-datado ou financiamento através de financeiras(mesmo com juros) , consórcio, etc.	
5. Em Projeto do Produto ou serviço	A empresa se preocupa com características do produto como: seja confiável, com a aparência exterior (inclusive da embalagem) que encante e fascine o cliente.	
6. Em Qualidade do produto	Garantir a qualidade dos produtos no atendimento de balcão, na orientação sobre o consumo (a bebida certa conforme a ocasião), eficiência administrativa .	
7. Variedade de modelos de produto	Fornecer opções de tipos produto quanto a volume (garrafas, litros, garrafões), sabor(branco, rosado tinto, suave etc), quantidade por embalagem .	
8. Novos produtos ou novos serviços	Procurar constante inovação e diversificação visando oferecer algo mais ao comprador.	
9 Em projeto de atendimento	Preocupar-se com características do atendimento, objetivando maior rapidez e satisfação do cliente.	
10. Qualidade no atendimento	Garantir um atendimento com qualidade, procurar estreitar os laços com o cliente e ganhar sua simpatia	
11. Variedade de	Ter flexibilidade no atendimento, inclusive o proprietário	

atendimento	ou o gerente atender os clientes mais importantes ou os casos onde deve-se dar uma maior atenção.	
12. Em novos modelos (formas) de atendimento	Estudar novas formas de atendimento não oferecidas pelos concorrentes (inovadoras) que despertam interesse e fidelidade do cliente	
13. Em Prazo de entrega de produto	Garantir o prazo negociado e o seu cumprimento tanto na fase de negociação quanto na entrega..	
14. Em Prazo de atendimento	Refere-se a rapidez com que o cliente é atendido, no balcão, ou em dar retorno sobre alguma informação solicitada pelo cliente	
15. Em Imagem do produto, da marca, da empresa.	Preservar e manter a imagem valorizada do produto, da marca e da empresa através da honestidade, profissionalismo e competência no atendimento.	
16. Em Imagem preservacionista	Não agredir o meio ambiente, demonstrar constante preocupação com reciclagem de resíduos e conservação da natureza.	
17. Imagem cívica	Prestar serviços ou ajudar a comunidade através das entidades ou instituições filantrópicas.	

4. Armas da Competição. Instruções para preenchimento do Questionário

Para os itens seguintes, o respondente deverá atribuir um valor referente à intensidade de cada arma da competição.

Cada uma das questões apresentadas contém duas afirmativas, que expressam situações extremas com relação ao tema a ser avaliado.

Assim, assinale com X nas células:

NA (não aplicável), se entender que a arma não é adequada para sua empresa;

1, se entender que afirmativa da esquerda reflete plenamente a situação da sua empresa;

5, se entender que afirmativa da direita reflete plenamente a situação da sua empresa;

2 ou 4, se entender que a situação da sua empresa está mais próxima da afirmativa da esquerda ou da direita, respectivamente; e

3, se entender que a situação da empresa está numa posição intermediária.

Questionário sobre armas da competição aplicáveis à indústria vinícola

1 – SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa não possui um serviço estruturado de atendimento ao consumidor. As mensagens referentes a reclamações ou sugestões são passadas para o setor comercial ou para outro que, na medida do possível, dá solução para o problema.</p>			<p>A empresa dispõe de um serviço muito bem estruturado de atendimento ao consumidor, destinado a considerar reclamações e sugestões dos consumidores, inclusive sobre casos que envolvem postura ética, e respeita integralmente o Código do Consumidor. As reclamações e sugestões são encaradas como informações úteis para o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços. Nos casos mais críticos, o proprietário ou diretor ou gerente dá atendimento especial. A empresa mantém equipes bem treinadas no atendimento e encaminhamento das reclamações e arquiva o histórico da solução dada. A empresa possui ombudsman (ou semelhante). As reclamações são tratadas com presteza. A empresa disponibiliza serviço de call center.</p>		

2 – Monitoramento dos consumidores ou dos clientes

NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa não possui uma estratégia clara de monitoramento a ser transmitida aos funcionários e não monitora constantemente os clientes para medir seu grau de satisfação.</p>			<p>A empresa possui um sistema formalizado para monitorar a satisfação dos clientes, com funcionários bem treinados, pois tem clara consciência de que a cortesia e capacidade de encantar conquistam clientes. É receptiva às críticas e sugestões recebidas dos clientes e procura responder às queixas em 24 horas. Adota sistema de Controle de Relacionamento com Cliente – CRM (Customer Relationship Management)</p>		

3 – Logística externa

NA	1	2	3	4	5
<p>O sistema de transporte e armazenagem de produtos não é considerado prioritário, pois não proporciona ganhos significativos na competitividade da empresa e nem otimiza custos, rapidez, segurança ou satisfação dos clientes. A empresa não possui logística externa ágil porque não precisa cumprir prazos reduzidos de entrega ou</p>			<p>A empresa controla os fluxos logísticos externos de forma a otimizar custos, rapidez e segurança nos transportes externos. Possui frota própria ou tem parceria confiável com transportadora. O sistema de movimentação e armazenagem de materiais é modal, de forma a facilitar o transporte dos produtos acabados até o armazém/deposito dos clientes. O</p>		

<p>porque tem estoque regulador para atender pedidos urgentes ou porque produz a quantidade encomendada para atender o cliente. A empresa não possui rede de distribuição.</p>	<p>sistema de logística externa da empresa leva em consideração: entrega <i>just-in-time</i> de produto, administração da frota e desenvolvimento de rotas. Os armazéns de distribuição de produto acabado estão estrategicamente localizados para atender de imediato a possível aumento da demanda (sazonalidade) ou novos clientes (não previstos).</p>
--	--

4 – Rede de distribuição de produtos

NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa não possui rede de distribuição dos seus produtos, e suas entregas são feitas por transportadoras contratadas.</p>					<p>A empresa, para facilitar o acesso dos compradores aos seus produtos, possui ampla rede de distribuição exclusiva, própria (venda direta) ou em parceria (franquia), com postos de venda convenientemente localizados. Possui exclusivos distribuidores regionais para o mercado interno e o externo.</p>

5– Equipe de vendas agressiva

NA	1	2	3	4	5
<p>A equipe de vendas é dimensionada pelo mínimo possível de elementos visando a redução de custos, e sua atuação é baseada na experiência e perícia do corpo de vendedores. A equipe de vendas, dada a natureza dos produtos, tende a ser mais reativa, esperando sempre o contato de possível comprador.</p>					<p>A empresa possui uma equipe de vendas adequadamente dimensionada, até um pouco super dimensionada para poder dar atendimento imediato. A equipe de vendedores é continuamente treinada, tem postura pró-ativa, é cortês e tem capacidade de encantar o cliente, demonstrando confiabilidade e atuando num ambiente de trabalho acolhedor. A equipe planeja e executa as seguintes atividades: 1. faz prospecção de compradores prováveis dos produtos ou serviços; 2. qualifica os potenciais compradores e faz pré-abordagem; 3. introduz o produto ou serviço, mostrando os benefícios que ele pode dar ao comprador; 4. supera as objeções apresentadas pelo comprador; 5. realiza a venda com o uso de técnicas de fechamento que asseguram o acordo de compra; 6. realiza <i>follow-up</i> da venda, que inclui visita de verificação após a entrega do pedido, para certificar-se do grau de satisfação do cliente;</p>

6 – Facilidade de acesso

NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa está situada em local que dificulta o acesso dos clientes. O horário de atendimento é de segunda à sexta-feira, fechando no horário de almoço e aos sábados. Há linhas telefônicas e de fax suficientes.</p>					<p>A empresa atende de segunda a domingo. Não fecha no horário de almoço nem nos dias úteis entre feriados prolongados. Possui uma localização privilegiada com grande facilidade de acesso, disponibilidade de transporte coletivo e amplo</p>

	estacionamento para os clientes. Tem toda infraestrutura necessária para conforto e atendimento ao cliente. Além quantidade elevada de linhas de telefone e de fax, todos os funcionários que têm contato externo possuem correio eletrônico. A empresa possui página na <i>WEB</i> .
--	---

7 - Publicidade e propaganda

NA	1	2	3	4	5
A empresa raramente utiliza publicidade (matéria não paga) e propaganda (matéria paga), pois entende que a melhor propaganda é a feita pelos próprios clientes (boca-a-boca). As verbas para publicidade ou promoção dos produtos não são elevadas, considerando a escassez dos recursos financeiros e a alta probabilidade de um baixo retorno. As promoções são feitas localmente através de cartazes ou via mala-direta para os clientes.					
					A empresa possui ou utiliza inovadora tecnologia de publicidade e propaganda para promover adequadamente seus produtos. Faz campanhas freqüentes e atribui verbas elevadas tanto para o mercado interno quanto nos países importadores (em revistas especializadas, canais diversos de mídia, distribuição de catálogos e amostras, página WEB em línguas estrangeiras). A empresa: 1) estabelece periodicamente um orçamento para publicidade e promoções; 2) faz seleção de mercados-alvo; 3) determina os objetivos a atingir; 4) desenvolve estratégias para tais objetivos; 5) escolhe os meios adequados para transmitir a mensagem ao público-alvo; 6) cria anúncios; 7) calcula o tempo de exposição; e 8) avalia os resultados. A empresa participa regularmente das mais importantes feiras nacionais e internacionais do setor.

8 - Comunicação visual

NA	1	2	3	4	5
A empresa não se preocupa com seu aspecto visual e com a forma de expor seus produtos para os clientes, pois entende que o importante para o cliente é a qualidade e o preço do produto.					
					A empresa procura explorar ao máximo o seu visual e expõe seus produtos conforme as técnicas mais adequadas ao seu ramo de negócio. Apela ao paladar e ao tato para transmitir ao cliente um ambiente acolhedor e moderno. Possui área especial para degustação. Possui ricos catálogos e literatura sobre seus produtos.

9- Automação do processo produtivo

NA	1	2	3	4	5
O nível de automação industrial não é elevado. As máquinas possuem em média dez anos de idade ou mais e não há setor especializado em engenharia de processo					
					A empresa faz uso de tecnologia inovadora de processo e/ou engenharia de processo utilizando máquinas para vigiar, retificar e dirigir outras máquinas, especialmente nos postos de trabalho, mas sempre com base em princípios <i>LCA (low Coast Automation)</i> visando a atingir a viabilidade econômica

	da implantação. A troca de ferramentas é <i>OTED</i> (<i>One Touch Exchange of Die</i>) isto é: a mudança de ferramental é feita em menos de um minuto com dispositivos automáticos. São aplicados dispositivos <i>Poke-Yokes</i> que previnem descuidos e erros inadvertentes, impedindo que uma peça com defeito vá para o processo seguinte
--	--

10 - Manutenção preventiva dos equipamentos

NA	1	2	3	4	5
A empresa faz uso exclusivamente de manutenção corretiva. Quando uma máquina e/ou equipamento se danifica, é feita sua manutenção dentro do tempo possível, mesmo que haja atraso ou interrupção do serviço a ser executado.					
					A empresa tem, como política, nunca parar os serviços. Adota os princípios da Manutenção Produtiva Total e utiliza manutenção corretiva, preventiva e preditiva. Mantém funcionários treinados e tem contrato permanente com empresas especializadas em manutenção. Tem por objetivo um mínimo de interrupção na execução dos serviços.

11 – Tecnologia adequada ao processo produtivo

NA	1	2	3	4	5
A tecnologia utilizada nos processos produtivos não é a mais adequada nem a mais atualizada.					
					A empresa com frequência ajusta-se a mudança de tecnologia e possui tecnologia recente, cujos benefícios justificaram sua aquisição, que é adequada ao processo produtivo. Os operadores dominam adequadamente tal tecnologia e não há resistência à sua aceitação. A empresa utiliza conceitos para otimizar o processo produtivo, e há equipamentos comandados por computador.

12 - Produção limpa ou Gestão ambiental

NA	1	2	3	4	5
A empresa não possui uma política expressa para o tratamento dos seus poluentes ambientais, porque é de pequeno porte. A reciclagem de resíduos é mínima, pois os produtos residuais são transportados para aterros.					
A empresa não possui um processo devidamente regulamentado, por escrito, estipulando um plano de ações que atenda as diretrizes de gestão ambiental, porque julga que não compromete o meio ambiente. A empresa não tem preocupação quanto à medição e monitoramento periódicos de seu desempenho ambiental.					A empresa possui política de preservação da natureza que expressa o comprometimento da alta gerência com o respeito às fontes renováveis de insumos e que está claramente definida, documentada e divulgada para todos os funcionários. Os produtos residuais passíveis de serem reciclados são reutilizados ou transformados. Seu manuseio, armazenamento e transporte são feitos de acordo com os requisitos legais específicos, e os funcionários são adequadamente treinados para tal. A empresa mantém um inventário atualizado de todos os seus resíduos, tendo como meta reduzir continuamente sua geração. Há programas de coleta seletiva de lixo, de recuperação de áreas degradadas, marketing ecológico. A empresa atende os requisitos fundamentais de gestão ambiental quanto a: 1)

	combate à poluição; 2) eficiência no uso de recursos naturais; 3) marketing ecológico, 4) proteção da natureza; 5) reciclagem intensiva de resíduos e energia, 6) recuperação de áreas degradadas; 7) coleta seletiva de lixo; 8) sensibilidade ambiental; 9) recomposição da natureza. A empresa realiza de forma sistemática medições e monitoramentos periódicos do seu desempenho ambiental para implementar as ações corretivas e preventivas que se façam necessárias.
--	--

13– Localização de armazéns de matéria prima

NA	1	2	3	4	5
A empresa não possui estoque regulador e adquire matéria prima na quantidade suficiente para a produção somente após ter recebido pedido do cliente.					
					A empresa mantém estoque reduzido de matéria prima ou produto semi-acabado, em local estratégico, adequado e acondicionado, mas consegue atender rapidamente os pedidos em carteira e os de última hora (não previstos na carteira) e está capacitada a atender a possível aumento da demanda (sazonalidade), evitando interrupção de produção e atraso no fornecimento .

14 – Matérias-primas e componentes com qualidade e inovadores

NA	1	2	3	4	5
As matérias-primas e os componentes são adquiridos com base, principalmente, no seu custo. Não são feitos testes de recebimento, mas sim ao longo do processo de fabricação. Não há uma persistente e costumeira utilização de materiais e componentes inovadores nos produtos, pois eles tendem a encarecer o custo de produção e não são exigidos pelos clientes.					
					1) A empresa privilegia a aquisição de matérias-primas e componentes com reconhecida qualidade, mesmo com sacrifício do custo ou de outras condições de fornecimento. Tanto as matérias-primas quanto os componentes são adquiridos mediante especificações precisas e, no recebimento, são realizados testes para certificar-se de sua qualidade. 2) A empresa, ciente de que a inovação é o cerne da sua sobrevivência, privilegia também a incorporação de materiais e componentes inovadores nos seus produtos ou serviços, buscando satisfazer as necessidades dos clientes.

15– Relacionamento cooperativo com Fornecedores

NA	1	2	3	4	5
O relacionamento com os fornecedores é bom, mas não são firmados contratos de fornecimento de longo prazo, já que a empresa deseja estar livre para buscar sempre as melhores opções de fornecimento					
					A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores num clima de parceria levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento. O relacionamento com os fornecedores é feito num clima de confiança mútua. Os

	fornecedores ajudam no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo, garantem a qualidade e fornecimento no prazo, abrem suas planilhas de formação de custos e preços, recebendo, em contrapartida, contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto para o fornecem.
--	--

16 - Desenvolvimento de fornecedores

NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa não desenvolve fornecedores nem tão pouco os tem como parceiros. As transações são feitas somente com base no menor preço.</p> <p>A empresa tem um relacionamento muito bom ou pelo menos satisfatório com a maioria de seus fornecedores. Os fornecedores são selecionados adequadamente e estão capacitados para atender às exigências, de forma que não há necessidade de programa de desenvolvimento de fornecedores.</p>				<p>A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores num clima de parceria levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento. A empresa estabelece com seus fornecedores uma integração estratégica, de forma a conquistar mais facilmente vantagens competitivas. Quando necessário, promove o desenvolvimento do fornecedor por meio de um programa de melhoria que consiste num conjunto de ações para sanar não-conformidades identificadas. A observância de padrões de qualidade e de prazo do fornecimento é monitorada constantemente.</p>	

17- CEP – Controle Estatístico do Processo

NA	1	2	3	4	5
<p>Não há controle estatístico do processo, pois a qualidade do produto é aferida principalmente no término do processo. A peça que não atender às especificações é rejeitada</p>				<p>A empresa controla a qualidade dos seus processos produtivos para reduzir a variabilidade das características dos produtos, fazendo uso de cartas de controle estatístico e outras ferramentas, tais como histograma, diagrama de Pareto, gráfico linear, diagrama de dispersão, aplicando constante o PDCA.</p>	

18 – Sistema PCP

NA	1	2	3	4	5
<p>A programação e o controle de produção limitam-se ao controle do pedido, com o fim de cumprir o prazo ajustado com o cliente, o que é suficiente para as necessidades da empresa.</p>				<p>A empresa adota um dos seguintes sistemas de planejamento e controle da produção: <i>MRP (Material Requirements Planing)</i>, <i>MRP-II (Manufacturing Resources Planing)</i>, <i>ERP (Enterprise Resource Planning systems)</i> ou Kanban, com a finalidade de obter alto índice de produtividade e de cumprimento de prazos. O programa da produção é feito abaixo da capacidade (gerando propositalmente certa ociosidade), utilizando técnicas adequadas de programação.</p> <p>Relatórios gerenciais são encaminhados a todos os órgãos interessados.</p>	

19– Flexibilidade para troca de produtos e para reprogramação da produção

NA	1	2	3	4	5
Obter flexibilidade para trocar de produtos e para reprogramar a produção não é fácil, pela sua própria natureza. Por isso, a empresa tem uma linha de produtos menos diversificada que a dos concorrentes, de forma a reduzir o número de preparação de máquina. Alguns problemas costumam surgir, decorrentes de pedidos inesperados ou de cancelamentos de pedidos.				A empresa possui um sistema produtivo e um sistema de planejamento e controle de produção capazes de propiciar freqüentes preparações de máquina sem perda significativa de eficiência e capazes de reagir eficazmente quando ocorrem imprevistos no processo ou mudanças nos pedidos dos clientes, como variações (positivas ou negativas) inesperadas no volume de pedidos ou nos produtos encomendados.	

20 - Rapidez na execução do serviço (Just in Time)

NA	1	2	3	4	5
A empresa não adota o sistema de produção <i>just-in-time</i> , devido a sua complexidade e, sobretudo, pela incapacidade técnica dos fornecedores em atender, rapidamente e em pequenos lotes.				A empresa adota o sistema <i>just-in-time</i> , de forma a atender à demanda com o máximo de rapidez e sem formar estoques, fazendo uso de: 1. <i>tecnologia de grupo</i> , que é a classificação de peças ou produtos em famílias definidas pela semelhança do processo de fabricação de peças que compõem a família; 2. <i>célula de manufatura</i> , que possibilita principalmente redução do ciclo de produção e menor estoque em processo; 3. <i>mão-de-obra polivalente e qualificada</i> para poder operar vários equipamentos com competência e habilidade; e 4) eliminação de gargalos.	

21- Monitoramento da concorrência

NA	1	2	3	4	5
Devido aos altos custos para obtenção de dados sobre preço, produto, qualidade e prazo dos concorrentes, e considerando ainda a dificuldade de obtenção e a baixa confiabilidade, a empresa não faz pesquisas sobre os concorrentes.				A empresa realiza periodicamente pesquisa concorrencial de preço, produto, qualidade, prazo e de satisfação do cliente, envolvendo seus principais concorrentes, que permite a comparação de seu desempenho com o dos concorrentes. Faz uso do <i>benchmarking</i> (índices de comparação) para tomar decisões de cunho estratégico.	

22 - Projetos comunitários

NA	1	2	3	4	5
A empresa não realiza projetos comunitários e nem contribui regularmente para obras assistenciais, pois entende que não é de sua responsabilidade, mas sim do governo. Entretanto, esporadicamente ou em				A realização de projetos comunitários, como programas de cidadania, de responsabilidade social e de filantropia empresarial, faz parte dos objetivos organizacionais. A empresa, além de doar recursos	

ocasiões especiais, quando solicitada, não se nega a colaborar com projetos comunitários.	materiais, incentiva o engajamento de seus gerentes e funcionários, que atuam como voluntários em tais campanhas, de forma constante e duradoura. A sensibilidade cívica da empresa e dos funcionários é muito desenvolvida.
---	--

23 – Integração vertical para trás

NA	1	2	3	4	5
A empresa não produz as matérias-primas ou os componentes essenciais para desenvolvimento de suas atividades. Permanece na dependência dos fornecedores e das oscilações do mercado (preço, prazo de entrega) transferindo, quando possível, eventuais custos adicionais para o preço final do produto.					A empresa investe na produção própria de matéria prima (viticultura), de forma a melhorar a qualidade do produto final, ter controle sobre preço e abastecimento da linha de produção. Mantém bom relacionamento com fornecedores de componentes, como forma de se manter atualizada com as tecnologias utilizadas.

24 – Engenharia de produto

NA	1	2	3	4	5
O projeto de produto não é importante para a empresa atingir seus objetivos e, portanto, não projeta seus produtos. Quando precisa, contrata empresas especializadas, pois possuir um departamento de engenharia de produto onera muito os custos.					Com o objetivo de atender as necessidades e os anseios do consumidor, a empresa desenvolve e projeta seus produtos. O departamento de engenharia de produto possui tecnologia e meios adequados para pesquisar, desenvolver e projetar produtos, tais como CAD/CAM e parcerias tecnológicas, e adota a Engenharia do Valor e a Engenharia Concomitante (ou Simultânea).

25 - Agilidade no lançamento de novos produtos ou de novos serviços

NA	1	2	3	4	5
Projetar novos produtos ou serviços não é uma atividade freqüente. O lançamento de novos produtos ou serviços é feito sem um planejamento formal. Não são estabelecidas metas anuais para o lançamento de novos produtos, porque a empresa se preocupa mais em dar continuidade aos produtos atuais e não deseja diversificar muito sua linha de produtos ou de serviços.					A empresa possui um processo de desenvolvimento e de projeto de produtos e serviços, atualizado e ágil que, partindo de pesquisa de mercado ou da tecnologia disponível, determina as especificações funcionais do produto, elabora o projeto preliminar, constrói protótipo ou modelo, realiza testes antes do início da produção e acompanha seu desempenho no mercado. A empresa possui agilidade para fabricação de modelos, protótipos, ferramental para produção e embalagem. Antes do desenvolvimento e do lançamento de um novo produto, estima criteriosamente os custos para avaliar sua viabilidade econômica. .

26– Projeto de embalagem

NA	1	2	3	4	5
A embalagem tem por parte da empresa uma atenção especial, mas o seu projeto leva em consideração, essencialmente o custo. Não há preocupação com o registro da embalagem, marca, logotipo ou semelhante junto a órgãos governamentais protetores					
			O projeto de embalagem do produto leva em consideração: custo, tamanho, forma, material, cor, mensagem e logotipo. A empresa possui tecnologia adequada para desenvolvimento da embalagem e seu <i>design</i> . São feitos testes para verificar se os distribuidores acham a embalagem atraente e de fácil manuseio e se os consumidores têm aceitação favorável. Há preocupação com o registro da embalagem, marca, logotipo ou semelhante junto a órgãos governamentais protetores.		

27- Organograma achatado

NA	1	2	3	4	5
O organograma da empresa é naturalmente achatado para seu tamanho, mas tem mais níveis hierárquicos do que o necessário . Nunca houve preocupação em averiguar a adequação do organograma às peculiaridades da empresa.					
			A empresa tem constante preocupação em averiguar a adequação do organograma às peculiaridades da empresa. Possui o numero de níveis hierárquicos ótimo, geralmente reduzido, de forma a propiciar simplicidade organizacional e rapidez decisória e de comunicação. O organograma leva em consideração a carga e a complexidade do trabalho em relação à capacidade operacional da chefia e propicia autonomia decisória a todos os órgãos. A empresa tem, como política, terceirizar as atividades não-críticas.		

28 - Sistema de Informação externo e interno

NA	1	2	3	4	5
As informações são fornecidas por <i>softwares</i> adquiridos no mercado. Não existe um conjunto de indicadores associados à visão da empresa. A maioria dos indicadores é de cunho financeiro, não havendo medida da satisfação dos clientes internos ou externos. Somente os diretores e gerentes têm acesso à internet.					
			O sistema de informação da empresa: 1) induz a estratégia em toda a organização, sendo, portanto, <i>top/down</i> ; 2) responde ao gestor se está ou não atingindo suas metas; 3) induz os comportamentos desejados nos funcionários da empresa; 4) comunica o que deve ser feito; 5) avalia e informa o desempenho das pessoas, individualmente e em grupo; 6) comunica os resultados das ações realizadas (projetos e processos); 7) estimula a melhoria contínua; 8) reduz a dissonância de focos, isto é, os desentendimentos quanto a objetivos; e 10) dissemina o uso universal de conceitos por meio de uma linguagem comum. A empresa, externamente, utiliza: <i>home page</i> , relacionamento com cliente (<i>CRM</i>) e com fornecedor e <i>telemarketing</i> . Os clientes dispõem de site planejado que permite conhecer a empresa, seus produtos e		

	comprá-los por meio do mesmo canal. A empresa, internamente, utiliza: <i>endomarketing</i> , rede de computadores entre áreas e filiais, intranet, <i>Electronic Data Interchange</i> e <i>ERP</i> . Todos funcionários têm acesso a extranet – internet por meio de seus computadores. A empresa passa informações dos clientes para os funcionários por meio da intranet.
--	--

29– Administração participativa

NA	1	2	3	4	5
É muito clara a distinção entre os chefes e os funcionários: a estes compete tão somente realizar suas funções adequadamente. Entretanto muitas vezes os funcionários são ouvidos, especialmente para explicar os problemas nos quais estão envolvidos.					
					A empresa adota a gestão participativa e considera o funcionário como elemento pensante e criativo, capaz de introduzir sistematicamente inovações incrementais dentro do processo produtivo e de atendimento ao cliente, objetivando fundamentalmente, a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços e o aumento da produtividade do trabalho por meio da eliminação de desperdícios de tempo, materiais e energia. Para atingir estes objetivos, a empresa concede, proporciona e disponibiliza aos funcionários as seguintes ferramentas de trabalho: 1) técnicas gerenciais participativas; 2) distribuição de ganhos de produtividade ou dos lucros; 3) empowerment; 4) estabilidade no emprego; 5) trabalho em equipe; 6) avaliação do desempenho; e 7) processo decisório em grupo.

30 - Capacitação e desenvolvimento de pessoal

NA	1	2	3	4	5
Não há programa contínuo de treinamento de pessoal técnico, administrativo e de vendas, já que o processo de contratação valoriza a experiência das pessoas. Periodicamente, porém, a empresa faz treinamento, especialmente quando ocorre mudança de equipamentos e de processo. A empresa não adota procedimentos padrão, confiando mais na experiência e conhecimento de seus funcionários.					
					A seleção de pessoal leva em consideração a formação adequada, a experiência e o dinamismo dos candidatos. O treinamento do pessoal técnico, administrativo e de vendas, tanto nas atividades técnicas como em liderança, é contínuo, realizado tanto no ambiente de trabalho como em sala de aula dentro e fora da empresa, com os objetivos de: 1) padronizar a execução das atividades; 2) aumentar a produtividade; 3) melhorar a qualidade; e 4) criar um ambiente harmonioso e eficaz de trabalho. Com isso, a empresa procura oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades, expectativas e anseios dos clientes.

31- Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de produto

NA	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

Como o desenvolvimento de tecnologia de produto não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não a desenvolve nem se preocupa em associar-se com concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa de nova tecnologia de produto, adquire de empresas especializadas.	Como o desenvolvimento de tecnologia de produto é importante para atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-la ou para compartilhar o uso de tecnologia desenvolvida por concorrente. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas elas, para sua completa absorção.
--	--

32- Cooperação para desenvolvimento de tecnologia de processo produtivo

NA	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

Como o desenvolvimento de tecnologia de processo não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não a desenvolve nem se preocupa em associar-se com concorrentes para desenvolvê-la. Quando precisa de nova tecnologia de processo, adquire de empresas especializadas.	Como o desenvolvimento de tecnologia de processo é importante para atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-la ou para compartilhar o uso de tecnologia desenvolvida por concorrente. Após o desenvolvimento da tecnologia, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas elas para sua completa absorção, de forma a obter incrementos evolucionários ou revolucionários no processo produtivo.
--	--

33- Cooperação para compra de matéria prima e componentes

NA	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

A empresa prefere comprar matérias-primas e componentes por intermédio de seu próprio departamento de compras, pois, assim, mantém maior controle sobre os custos.	A empresa associa-se a concorrentes para comprar matérias-primas e componentes (tipo central de compras) e armazená-los em locais estratégicos, objetivando aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, o que lhe dá vantagens em preço, qualidade e prazo.
--	--

34- Cooperação para publicidade e propaganda

NA	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---

A empresa prefere fazer publicidade e propaganda por seus próprios meios, pois, assim, consegue maior especificidade em relação a seus produtos, maior objetividade em relação a seus mercados e maior controle sobre os custos.	A empresa associa-se a concorrentes para dar publicidade e realizar campanhas de propaganda, pois acredita que a atuação conjunta é mais eficaz e mais econômica, mesmo perdendo certo grau de especificidade e objetividade.
--	---

39 - Cooperação para capacitação do pessoal

NA	1	2	3	4	5
Como os funcionários são bem preparados e experientes, a empresa dá-lhes treinamento apenas quando há mudança de processo técnico ou administrativo. Nessa situação, prefere treinar seus funcionários internamente, pois, assim, mantém maior controle sobre os custos e o conteúdo dos cursos.					
					A empresa associa-se a concorrentes para treinar seus operários e funcionários por meio de cursos específicos ao seu setor de atuação, objetivando aumentar a oferta e a variedade de cursos e diminuir custos. Com a associação de empresas, aumenta o poder sobre órgãos públicos para a oferta de cursos gratuitos ou subsidiados e aumenta o poder de negociação junto às instituições educacionais, o que dá vantagens em oferta e em variedade de cursos e diminui custos. A associação de empresas pode viabilizar a instalação de escola técnica com cursos específicos para operários e funcionários das empresas do setor.

40 - Cooperação para pesquisa de mercado

NA	1	2	3	4	5
A empresa raramente faz pesquisa de mercado porque conhece muito bem seus clientes, já que sua carteira de clientes é bem consolidada. Quando faz, utiliza seus próprios meios.					
					A empresa associa-se a concorrentes para fazer pesquisas de mercado com o intuito de identificar as necessidades, expectativas, anseios e preferências do consumidor. Com essa associação de empresas, pretende aumentar substancialmente suas vendas, já que a amplitude da pesquisa torna-se muito maior, possibilitando o lançamento de novos produtos, a abertura de novos mercados e a ampliação da rede de armazenagem e distribuição. Enfim, a empresa pretende, com a associação de empresas para a realização de pesquisa de mercado, possuir informações em curto espaço de tempo sobre o que de melhor pode ser oferecido ao cliente.

41 - Cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores

NA	1	2	3	4	5
Como o desenvolvimento interno de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores não é importante para a empresa atingir seus objetivos, ela não os desenvolve. Quando precisa de novos sistemas, adquire de empresas especializadas.					
					Como o desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores é importante para atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para desenvolvê-los ou para compartilhar o uso dos desenvolvidos por concorrente. Após o desenvolvimento desses sistemas, as empresas associadas proporcionam, em conjunto, intenso programa de treinamento dos técnicos de todas elas para sua completa absorção de forma a obter incrementos evolucionários ou revolucionários nos processos administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores.

42 - Cooperação para promoção de feiras

NA	1	2	3	4	5
A empresa não participa de feiras, ou outros eventos promocionais.			Como a realização de feiras e outros tipos de eventos é muito importante para aumentar suas vendas e atingir seus objetivos, a empresa associa-se a outras empresas para promovê-los, pois assim reduz os custos e aumenta a efetividade, não só sua, mas também de todo o setor, pois entende que é importante o crescimento do setor como um todo.		

43 – Compartilhamento da sobrecarga de trabalho

NA	1	2	3	4	5
Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva expandida, que inclui horas-extras, contratação de temporários e subcontratações, a empresa procura renegociar prazo de entrega com clientes, mesmo correndo o risco de não cumprir esse prazo e/ou entregar somente parte da encomenda.			Quando há volume de pedidos maior que a capacidade produtiva, que inclui horas-extras, a empresa, ao invés de contratar pessoal temporário ou subcontratar, repassa parte da encomenda para alguns concorrentes, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma quando estão sobrecarregados.		

44 – Indicação de concorrentes para cliente

NA	1	2	3	4	5
Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, evita indicar um concorrente.			Quando a empresa não consegue atender um cliente, em termos de prazo ou quantidade, ou por não possuir o produto solicitado, sempre indica um ou alguns concorrentes em condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma.		

**Após o preenchimento deste questionário, gentileza enviá-lo
para o pesquisador:**

Ivaldir Vaz de Oliveira

Rua Orion Viaro, 1150; Jardim Vitória, Mairinque

CEP 18.120.000

Faça uso do envelope anexo pré-selado e já etiquetado.

Mais uma vez obrigado pela sua valiosa contribuição.

APÊNDICE 8: GLOSSÁRIO

Arma da competição: 1. Conjunto específico e delimitado de técnicas, ferramentas e métodos que contribuem para a conquista e sustentação de vantagem competitiva, num determinado campo da competição. 2. Meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva no campo da competição escolhido.

Campo da competição: Atributo de interesse do comprador, em que a empresa busca vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto ou serviço.

Cluster: 1. É um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares. 2. O mesmo que aglomerado competitivo quando empregada no âmbito de negócios, 3. Anglicismo, consagrado pelo uso, em substituição a aglomerado.

Competição: Disputa por compradores que as empresas travam entre si, usando vantagens competitivas.

Concorrente: Empresa que disputa o mesmo consumidor ou o mesmo segmento de mercado.

Correlação linear: 1. Tendência, representada por uma reta, da variação conjunta entre duas variáveis. 2. Grau de relacionamento entre dois conjuntos de valores, medido pelo coeficiente de correlação linear de *Pearson*, indicado por r .

A interpretação dos valores dos coeficientes de correlação obedece à convenção citada por *Davis* (1976):

<i>r de Pearson ou Q de Yule</i>	<i>Interpretação</i>
+0,70 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,50 a +0,69	Associação positiva substancial
+0,30 a +0,49	Associação positiva moderada
+0,10 a +0,29	Associação positiva baixa
+0,01 a +0,09	Associação positiva desprezível
0,00	Nenhuma associação
-0,01 a -0,09	Associação negativa desprezível
-0,10 a -0,29	Associação negativa baixa
-0,30 a -0,49	Associação negativa moderada
-0,50 a -0,69	Associação negativa substancial
-0,70 a -1,00	Associação negativa muito forte

Difusão: 1. Aplicação de esforços nas armas não-adequadas ao campo da competição. 2. Dispersão de esforços. 3. Indicativo da utilização de armas que não interessam à empresa. 4. O oposto de foco. 5. Relação, variando de zero a um, entre a soma da intensidade das armas pertencentes ao conjunto de armas não-adequadas ao campo da competição e soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for a intensidade das armas não-adequadas à conquista de vantagem competitiva, maior será a difusão). 6. O mesmo que difusão das armas da competição.

Difusão média: Média da difusão de um conjunto de empresas.

Empresas mais competitivas: 1. Conjunto das empresas do universo amostral (ou populacional) cujo grau de competitividade seja maior que o índice

de *Nihans*. **Vide Grau de competitividade da empresa e Índice de *Nihans*.** 2. Empresas pertencentes à classe A de *Nihans*.

Empresas menos competitivas: 1. Conjunto das empresas do universo amostral (ou populacional) cujo grau de competitividade seja menor que o índice de *Nihans* calculado para o conjunto de todas as empresa não pertencentes ao conjunto das mais competitivas. 2. Empresas pertencentes à classe C de *Nihans*.

Foco: 1. Concentração de esforços nas armas adequadas ao campo da competição. 2. Indicativo da utilização de armas que interessam à empresa. 3. O oposto de difusão em armas. 4. Relação, variando de zero a um, entre a soma da intensidade das armas pertencentes ao conjunto de armas adequadas ao campo da competição e soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas (quanto maior for a intensidade das armas adequadas à conquista de vantagem competitiva, maior será o foco). 5. O mesmo que foco das armas da competição.

Foco médio: Média do foco de um conjunto de empresas.

Grau de competitividade da empresa: Variação percentual de um indicador do desempenho da empresa, medido pelo lucro ou pelo faturamento ou pela receita líquida ou pelo volume de produção ou por outro, em comparação com empresas do mesmo setor num determinado período de tempo.

Índice de *Nihans*: 1. Índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificáveis, sendo mais importantes (classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (classe B) aqueles inferiores ao índice. 2. A aplicação sobre a classe B propicia, analogamente, a identificação dos menos

importantes (classe C), caracterizando a nova classe B como de importância intermediária. 3.

O índice de *Nihans*, aplicado para a identificação das empresas mais e menos competitivas, é calculado por:

$$\frac{\sum (gc)}{\sum (gc)} = V_i$$

onde (gc) é o grau de competitividade da empresa

Indústria: 1. Conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços assemelhados. 2. Conjunto de empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva, do mesmo tipo de fornecedor ao mesmo tipo de consumidor final.

Intensidade da arma (IA): Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada pelo respondente conforme descrição constante no questionário, variando de zero a cinco. 2. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 3. Potência e alcance de uma arma.

Intensidade média das armas (IAm): Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa que constam do questionário, variando de zero a cinco.

Nihans: Vide Índice de *Nihans*.

Porte: Tamanho da empresa, medido pelo ativo total e/ou pelo patrimônio e/ou pelo faturamento e/ou pela receita líquida e/ou pelo volume de produção e/ou pelo número de funcionários e/ou por outro indicador.

Respondente: 1. Empresa do universo populacional da pesquisa que respondeu ao questionário. 2. Empresa do universo amostral.

Setor: Um segmento da indústria. **Vide Indústria.**

Teste t: 1. 1. Teste para comparar duas médias utilizando a distribuição t de Student. 2. Teste para avaliar se há diferença significativa entre a média de uma amostra e a média de outra, sendo que haverá diferença significativa, ao nível de significância adotado, se o t calculado pela fórmula abaixo for maior que o t tabelado em função do grau de liberdade e do nível de significância:

onde:

$$\frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} = t$$

x_1 = média de uma variável relativa às empresas mais competitivas

x_2 = média de uma variável relativa às empresas menos competitivas

s_1 = desvio-padrão de uma variável relativa às empresas mais competitivas

s_2 = desvio-padrão de uma variável relativa às empresas menos competitivas

n_1 = quantidade de empresas mais competitivas da amostra

n_2 = quantidade de empresas menos competitivas da amostra

$n_1 + n_2 - 2$ = número de graus de liberdade.

Vantagem competitiva: Qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes e, por isso, são atraídos para adquirir dela.