

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS
VÍNCULOS INTERORGANIZACIONAIS NA COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS
QUE OPERAM NA REDE DE NEGÓCIOS DE VITIVINICULTURA**

RUBENS GOMES GONÇALVES

São Paulo - SP

2016

RUBENS GOMES GONÇALVES

**INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS
VÍNCULOS INTERORGANIZACIONAIS NA COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS
QUE OPERAM NA REDE DE NEGÓCIOS DE VITIVINICULTURA**

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista-UNIP.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

Área de concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Rubens Gomes Gonçalves

Data: 30/11/2016

E-mail: rubenslpgo@gmail.com

São Paulo - SP

2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIP

Gonçalves, Rubens Gomes.
Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam na rede de negócios de vitivinicultura / Rubens Gomes Gonçalves. - 2016.
163 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e Seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

**INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS
VÍNCULOS INTERORGANIZACIONAIS NA COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS
QUE OPERAM NA REDE DE NEGÓCIOS DE VITIVINICULTURA**

RUBENS GOMES GONÇALVES

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Paulista –
UNIP para a obtenção do título de mestre
em Administração.

Aprovada em: 22/12/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Celso Contador - Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo – UNIP

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi - Faculdades Metropolitanas Unidas

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Sylvio e Olga (in memoriam) e a todos aqueles que me ajudaram direta e indiretamente a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a minha esposa Patrícia e minha filha Larissa, pois, sem elas o mundo não faz sentido e com elas sinto que estou sempre pronto para "*carpe diem*"*.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e aos meus pais pela visão de mundo e educação que me dedicaram.

Ao meu estimado orientador Prof. Dr. José Celso Contador, pela sabedoria e sugestões transmitidas, pelo compromisso e sentimento de estar junto a todo instante.

Aos meus estimados e eruditos professores de pós graduação da UNIP - Universidade Paulista, pessoas que sabem a importância da educação para o exercício da urbanidade e o crescimento humano.

Aos colegas de mestrado, que deram significado à palavra amizade.

Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares - PROSUP fomentado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo incentivo à pesquisa através da bolsa de estudos que deram sentido às palavras progresso e diferenciação.

À Instituição, à Coordenação da Pós-Graduação da UNIP, e todos os seus funcionários pelo constante e incrível apoio dedicado a todos os discentes.

Aos representantes das empresas participantes dessa pesquisa, pela paciência e cooperação, pois, sem elas este trabalho não teria acontecido.

A todos que direta e indiretamente auxiliaram-me a percorrer esta jornada.

Sinceramente e de coração, meu muito obrigado, a todos!

* aproveitar o momento, apreciar o presente

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de verificar se as competências das empresas que atuam numa rede de negócio e os vínculos que estabelecem com os clientes e demais componentes da rede de negócio ampliam a competitividade das mesmas, no caso particular de um cluster vitivinicultor localizado no município de São Roque - São Paulo. Para isso foram identificadas as empresas componentes do cluster e analisados dados das mesmas através da aplicação de questionários e entrevistas com proprietários e gerentes. E seguindo os preceitos do CAC - Redes (Campos e Armas da Competição - Redes) confirmar ou não a hipótese de que para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/ mercado. Quanto a abordagem, esta pesquisa se caracterizará como um estudo qualiquantitativo. E no que se refere aos objetivos, será exploratória. O procedimento de pesquisa do tipo survey será adotado, pois, utiliza-se de questionários como instrumento para obter dados e informações sobre características e opiniões de um determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo. Com base nos dados pretende-se mostrar que a combinação de utilização das armas da competição e da cooperação adequadas, suas intensidades e alinhamentos aos respectivos campos da competição corretamente escolhidos e os vínculos fortes dentro da rede, propiciam e ampliam a competitividade das empresas pertencentes ao cluster no mercado.

Palavras chave: Cluster da vitivinicultura. Competitividade. Vínculos do cluster. Alto desempenho.

ABSTRACT

This research aims to verify whether the powers of the companies that operate a network business and the links established with customers and other components of the business network expand their competitiveness in the particular case of a winegrower cluster located in the municipality of São Roque - São Paulo. For this were identified cluster components companies and analyzed data from the same through the application of questionnaires and interviews with owners and managers. And following the precepts of the CAC (Fields and Weapons of Competition) - Networks confirm or not the hypothesis that for the company to be competitive, there is no more important condition than having high performance only in those few weapons and only those few links that give you a competitive advantage in the chosen competition fields for each pair product / market. As for the approach, this research will be characterized as a quantitative and qualitative study. And with regard to objectives, will be exploratory. The research procedure of the survey type is adopted, therefore, is used questionnaires as a tool to obtain data and information on characteristics and opinions of a group of persons appointed as a representative of the target population. The analysis of the data observed in the research made it possible to show that the combination of the use the weapons of the appropriate competition and cooperation, their intensities and alignments to the respective fields of the competition correctly chosen and the strong links within the network, propitiate and increase the competitiveness of the companies belonging to the cluster in the market.

Key-words: Cluster of wine production. Competitiveness. Cluster links. High performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A perspectiva da empresa focal nos relacionamentos nas redes de negócios.....	26
Figura 2 - Exemplos de taxionomia para cluster de negócios.....	31
Figura 3 - Sistema objeto do CAC.....	57
Figura 4 – Sistema objeto do CAC-Redes.....	60

ABREVIações

CAC - Campos e Armas da Competição

CAC Redes - estuda a competição existente entre empresas de um mesmo segmento econômico que operam numa rede de negócio

ECT - Economia dos Custos de Transação

IMA - Intensidade Média das Armas

IMV - Intensidade Média dos Vínculos

IM(A+V) - Intensidade Média Conjunta das Armas mais Vínculos

OI - Organização Industrial

RBV - Resources Based View (Visão Baseada em Recursos)

SCM - Supply Chain management (gerenciamento da cadeia de suprimentos)

SINDUSVINHO - Sindicato das Indústrias produtoras de vinho de São Roque

TR - Teoria de Redes

VC – Vantagem Competitiva

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos pesquisados sobre vantagem competitiva.....	17
Quadro 2 - Comparativo dos princípios dos três paradigmas sobre redes.....	27
Quadro 3 - Fundamentos de um Cluster.....	29
Quadro 4 – Comparação entre as características da Teoria dos Custos de Transação (ECT), Teoria de Rede (TR) e Teoria de Gestão Baseada em Recursos (RBV).....	48
Quadro 5 - Características do CAC - Redes.....	49
Quadro 6 – Organização das armas da competição.....	69
Quadro 7 – Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição.....	70
Quadro 8 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	81
Quadro 9 – A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo de Campos e Armas da Competição (CAC).....	83
Quadro 10 –Hipóteses específicas do CAC - Redes.....	84
Quadro 11 – Hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	85
Quadro 12 - Protocolo da pesquisa.....	87
Quadro 13 - Roteiro de pesquisa.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Volume de produção de vinho total em lt por vinícola do cluster no período de 2011 a 2015.....	98
Tabela 2 - Cálculo da V ariação P ercentual do volume de produção T otal - VPT (variação entre 2011 e 2014) e do G rau de C ompetitividade (GC).....	101
Tabela 3 - Classificação das 8 vinícolas em mais e menos competitivas.....	102
Tabela 4 - Campos da competição adotados pelas vinícolas.....	103
Tabela 5 - Cálculo do teste t e Pearson para as armas.....	107
Tabela 6 - Cálculo do teste t e Pearson para os vínculos.....	109
Tabela 7 - Cálculo do teste t e Pearson para armas mais vínculos.....	111
Tabela 8 - Interpretação de r de Pearson	113
Tabela 9 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	113
Tabela 10 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	115
Tabela 11 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	116
Tabela 12 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	117
Tabela 13 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas.....	117
Tabela 14 - Resultados da variável Foco para armas, vínculos, e armas + vínculos.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - IMA x GC para as armas.....	108
Gráfico 2 - Foco x GC para as armas.....	108
Gráfico 3 - Dispersão x GC para as armas.....	108
Gráfico 4 - IMV x GC para os vínculos.....	110
Gráfico 5 - Foco x GC para os vínculos.....	110
Gráfico 6 - Dispersão x GC para os vínculos.....	110
Gráfico 7 - IM(A+V) x GC para armas + vínculos.....	111
Gráfico 8 - Foco x GC para armas + vínculos.....	112
Gráfico 9 - Dispersão x GC para armas + vínculos.....	112

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1. Justificativa teórica:.....	17
1.2. O Problema de pesquisa:.....	18
1.3. Objetivo Geral:	19
1.4. Objetivos Específicos:	19
1.5. Contribuições esperadas.....	20
1.6. Delimitação e escopo da pesquisa:.....	21
1.7. Estrutura da dissertação	21
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1. Conceitos de Redes de Negócios	23
2.2. Tipologia de Redes de Negócios.....	27
2.3. Fundamentos de um cluster e justificativa da assunção das vinícolas de São Roque como um cluster.....	28
2.4. Estratégia e vantagem competitiva em Rede de Negócio	32
2.5. Competição entre as empresas que operam em Rede de Negócio	38
2.6. Competitividade das empresas que operam em rede de negócio	41
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	43
3.1. CAC, Porter (OI) e RBV	43
3.1.1. Comparação entre os modelos CAC, de PORTER e RBV	47
3.2. CAC- Redes, Teoria dos Custos, de Redes e RBV.....	48
3.3. Comparação entre as perspectivas da ECT, de Redes e RBV.	52
3.4. Justificativas da adoção do CAC-Redes	54
3.5. Conceitos do CAC- Redes	56
3.5.1. Sistema objeto do CAC-Redes	59
3.5.2. Constructos do CAC - Redes.....	61
3.5.3. Construtos qualitativos do CAC-Redes.	62
3.5.4. Construtos quantitativos do CAC-Redes	70

3.5.5. Competitividade, grau de competitividade e o significado de competir num campo.....	71
3.5.6. Intensidade da arma, intensidade do vínculo da competição, intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos.....	72
3.5.7. Foco das Armas e dos Vínculos	74
3.5.8. Dispersão das Armas e dos Vínculos	76
3.5.9. Tese do CAC-Redes.....	78
4. METODOLOGIA	79
4.1. Tipo de pesquisa, Abordagem e Método adotado.....	79
4.2. Hipóteses e testes estatísticos para verificação das hipóteses.....	82
4.3. Protocolo de pesquisa.....	87
4.4. Caracterização do método, objeto e sujeitos da pesquisa	88
4.5. Instrumentos de coleta de dados	88
4.6. Roteiro de pesquisa	89
4.7. Propósitos das perguntas do questionário	89
5. ANÁLISE DOS DADOS	94
5.1. Descrição da rede de negócio pesquisada	94
5.2. Características das empresas da amostra e nomenclatura do setor....	95
5.3. Análise dos dados coletados na rede de negócio pesquisada.....	98
5.3.1. Estudo das Vinícolas	98
5.3.2. Análise da Amostra - Três considerações.	99
5.4. Grau de competitividade das vinícolas.....	101
5.4.1. Cálculo do Grau de Competitividade (GC)	101
5.4.2 Classificação das empresas em mais competitivas e em menos competitivas	102
5.5. Campos da Competição.....	103
5.6. Análise dos relacionamentos entre os vinhateiros com possíveis reflexos nos Vínculos Sociais	105
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....	107
6.1. Teste das correlações	107
7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
7.1. Resumo do problema, objetivos e hipótese geral	119

7.2. O segmento da vitivinicultura e as vinícolas de São Roque.....	120
7.3. Os campos da competição preferidos pelas vinícolas foram:	121
7.4. Influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das vinícolas.....	121
7.5. O atendimento dos objetivos da dissertação.....	122
7.6. Limitação do estudo	124
7.7. Recomendações para trabalhos futuros.....	124

1.INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada, inicialmente, a justificativa teórica da importância desta dissertação, considerando uma rede de empresas que operam no que Porter (1990) denominou de cluster. Apresentam-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e respectivos objetivos específicos aos quais se procurará responder por meio da pesquisa de campo. E, também, as hipóteses que se querem validar com o mesmo procedimento. Finalmente, a contribuição que se espera dar ao tema tratado, sem deixar de apontar a delimitação e escopo da pesquisa.

No entanto, antes da apresentação da justificativa, convém que seja feito um pequeno introito, para contextualizar tal tema.

Há alguns anos, muitas pessoas têm se dedicado a estudar as denominadas vantagens competitivas de uma firma sobre as demais de determinado setor. São várias as abordagens sobre tal assunto: de Michel Porter a Jay Barney; de David Teece a Celso Contador. E são diversas as estratégias adotadas pelas empresas dos mais diversos setores para obterem-nas.

Ao mesmo tempo, muitos têm se dedicado ao estudo das denominadas redes de negócio. O objeto de estudo desta dissertação é a análise da forma como esses dois assuntos se relacionam e quais são seus pontos de intersecção em empresas produtoras de vinho pertencentes a uma rede organizacional na cidade de São Roque – SP. Para que tais empresas consigam sobrepujar-se sobre as firmas pertencentes a uma outra rede, elas necessitam de competências e vínculos que permitam melhor desempenho, isto é, resultem na obtenção de êxito empresarial. Esse êxito é traduzido em maior participação de mercado, mas garantindo rentabilidade satisfatória, ou seja, preferência dos consumidores pelas marcas envolvidas. É preciso considerar, também, que essas empresas devem ser lucrativas. Esse é o caminho para a obtenção do tão propalado paradigma racional e econômico de redes (WILLIAMSON, 1981; PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Tudo isso requer embasamento teórico e histórico. Desde quando se discutem tais assuntos? Quem foram os precursores em tais definições, quais são as correntes e as vertentes conhecidas no mundo acadêmico e na área das ciências sociais? Tais questionamentos serão analisados durante a dissertação.

O sistema, ou seja, a rede de negócio, aqui estudado está baseado na concepção do CAC-Redes (CONTADOR, 2016), que é uma extensão do CAC – modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) – aplicado a empresas que operam em rede de negócio. Ambos os modelos procuram representar a forma como as empresas concorrem entre si, mas diferem quanto ao sistema que estudam. O sistema objeto do CAC considera a empresa isoladamente e suas relações com as empresas concorrentes e com os clientes. Já o sistema objeto do CAC-Redes considera a empresa inserida numa rede de negócio e suas relações com as empresas concorrentes, com os clientes e com os demais componentes da rede de negócio.

1.1. Justificativa teórica:

O tema desta dissertação foi motivado pela descoberta de teorias sobre as competências e vínculos que permitem às firmas diferenciarem-se no mercado. Provavelmente, algumas delas estão relacionadas à cooperação, à confiança, à inovação, à tecnologia, à confiabilidade, à diversidade e a outros atributos de seus produtos. Além disso, quais as vantagens de atuar em redes (cluster). A investigação dessas teorias e a descoberta desses fatores é a origem desta dissertação. Autores como Manuel Castells em seu livro “A sociedade em Rede” (1999); Mark Granovetter em seu artigo “Ação econômica e estrutura social: o problema da inserção” (1985); e Henry Mintzberg com o livro “O processo da Estratégia” (2001) discutem assuntos marcantes, assim como esse da competitividade das empresas. Pretende-se, com o estudo de tal temática, auxiliar a compreensão sobre como essas empresas se organizam em redes, quais são seus vínculos, até que ponto elas estão imbricadas e as vantagens competitivas que obtêm disso. Pesquisas por artigos em sites acadêmicos, apontaram algumas produções que corroboraram a importância do tema, como indica o quadro 1, que aponta leituras que despertam problemas relevantes.

Quadro 1 - Artigos pesquisados sobre vantagem competitiva

	Artigo	Autores	Publicação / Ano
1	Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões.	Nobuiuki C. Ito; Paulo Hayashi Jr; Fernando A.P. Gimenez; Jaime E. Fensterseifer	RAC / 2012

2	The perils of bad strategy.	Richard P. Rumelt	McKinsey Quarterly / 2011
3	Abordagens da Estratégia Competitiva e Formulação de Estratégias Empresariais.	José C. Contador; José L. Contador; Ricardo Raymundo	Revista Pensamento Contemporâneo em administração. 2013
4	Cooperation and Network Formation.	Balmaceda F.	Seminário da Universidade do Chile (2005)
5	Clusters: Sources of Economic Growth in Europe.	Bordei Constantin	SEA - Practical Application Science. V. IV, Issue I, 2016.
6	Supply Chain Management. The Pracial Implications of the Three Perspectives: Transation Cost Approach; Network Perspective and Resource-Based View.	Skjoett - Larsen, T.	The International Journal of Logistics Management. 1999.

A competição, a competitividade e a obtenção de vantagens competitivas entre empresas que operam em redes de negócio, por si só, justificam esta pesquisa. Outros autores apontam teorias que podem conter lacunas ou divergências como: Skjoett - Larsen (1999) que fazem um comparativo entre a Economia dos Custos de Transação (ECT) a Teoria de Redes (TR) e a Visão Baseada em Recursos (RBV) e sua alegada falta de operacionalidade para a mensuração efetiva da competitividade das empresas. Tais teorias serão abordadas e comparadas nos capítulos 2 e 3 desta dissertação.

1.2. O Problema de pesquisa:

O que suscitou este estudo foi a exploração das competências e dos vínculos que se estabelecem entre as empresas no cluster de vinicultores de São Roque com os demais atores e sua competitividade no mercado.

A pesquisa da competição existente entre empresas de um mesmo segmento econômico que operam numa rede de negócio requer uma abordagem econômica, além de levar em consideração, também, os vínculos sociais que se estabelecem entre os componentes da rede, as relações com os elementos do território físico, tanto os de infraestrutura quanto os da estrutura urbana, e a disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis (CONTADOR, 2016). Importante ressaltar

que essa abordagem é diferente das mais frequentemente estudadas, que ora enfatizam as relações (ou elos) entre os atores, ora enfatizam a competição entre redes concorrentes, ora enfatizam a competição de uma rede com empresas de fora da rede.

Caracterizada a rede de negócio a ser estudada, pode-se definir o problema de pesquisa:

Qual a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio?

Fica claro que o problema de pesquisa precisa ser justificado, evidenciando a importância das competências organizacionais e dos vínculos sociais das empresas, evidenciando, também, a lacuna existente na literatura, que não trata conjunta e sistemicamente de todos esses fatores.

1.3 Objetivo Geral:

Com base no problema de pesquisa, o objetivo geral é assim formulado: "Verificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio".

1.4. Objetivos Específicos:

Para alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, os seguintes objetivos específicos são necessários:

1.4.1 Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação e identificar as empresas concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros atores e os vínculos sociais que estabelecem interações entre todos esses componentes da rede de negócio;

1.4.2 Verificar se a rede de negócio, objeto deste estudo, atende aos fundamentos que a caracterizam como uma rede de negócio;

1.4.3 Definir as competências organizacionais capazes de gerar e manter vantagem competitiva das empresas e a métrica da intensidade dessas competências;

1.4.4 Definir os vínculos sociais capazes de gerar e manter vantagem competitiva das empresas e a métrica da intensidade desses vínculos;

1.4.5 Definir a métrica da competitividade das empresas;

1.4.6 Avaliar quantitativamente a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas;

1.4.7 Contribuir para a construção do CAC-Redes.

1.5. Contribuições esperadas

Espera-se as seguintes contribuições desta dissertação.

Entender e explicar a competitividade das empresas pertencentes a uma rede de vitivinicultura localizada no município de São Roque – São Paulo.

Fornecer subsídios para a construção do modelo CAC-Redes, em desenvolvimento pelo Prof. Dr. José Celso Contador, capaz de representar a forma como as empresas que operam em rede de negócio competem e como podem aumentar sua competitividade. Para isso, outras teorias serão confrontadas a essa ao longo da pesquisa.

Após a hipótese ter sido confirmada, o CAC - Redes passa a ser um importante ferramental para as empresas e empresários partícipes da pesquisa. E isso pode ser viabilizado pelo conhecimento do modelo referência por parte dos empresários.

Espera-se que esta pesquisa possa ampliar as discussões apresentadas, especialmente se houver a ocorrência de novos estudos com o aprofundamento das questões expostas.

1.6. Delimitação e escopo da pesquisa:

Uma limitação refere-se ao fato de a pesquisa bibliográfica – para comparações – ter se restringido aos modelos de Economia dos Custos de Transação, Teoria de Redes, da RBV e ao modelo do CAC - Redes. Como justificado no capítulo 3, referencial teórico, o CAC - Redes mostrou-se o mais indicado para o estudo da intersecção entre Competitividade e Redes de Negócios considerando sua operacionalidade e possibilidade de padronização. No entanto, fazem-se necessários outros estudos para a confirmação da hipótese apresentada. E isso relaciona-se diretamente com o alcance da pesquisa.

1.7. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. No capítulo 1 procura-se apresentar sua justificativa teórica, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as contribuições esperadas e a delimitação da pesquisa.

O capítulo 2 trata da revisão da literatura contendo conceitos de rede de negócio, sua tipologia e os seus fundamentos. Contempla, também, estratégia, vantagem competitiva, competição e competitividade entre as empresas que operam numa rede de negócios.

O capítulo 3 justifica o uso do CAC - Redes por meio da comparação com outros modelos, seus conceitos e constructos; assim como suas variáveis qualitativas e quantitativas.

O capítulo 4 trata do procedimento metodológico contemplando o protocolo da dissertação e da pesquisa de campo, seu método, objeto e sujeitos, instrumentos da coleta de dados, objetivos das perguntas do questionário, tese do CAC - Redes e os testes estatísticos que serão utilizados para a verificação das hipóteses.

No capítulo 5 faz-se a análise dos dados de campo, a descrição da rede de negócio pesquisada e as características das empresas da amostra.

O capítulo 6 atém-se à discussão dos resultados encontrados na pesquisa de campo comparativamente ao que estabelece a literatura; e finaliza com a confirmação ou rejeição das hipóteses.

E, finalmente, o capítulo 7 faz as considerações finais e estabelece as conclusões da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Antes de introduzir o conceito de Redes de Negócios é interessante, como introdução do capítulo, reproduzir parte do livro "Clusters e Redes de Negócios" de Zaccarelli et al (2008, p41.).

Em 1997, a Harvard Business Review, publicou a time line, apresentando a evolução de teorias da administração registrada naquela revista, o que causou significativo impacto. Parecia que nada mais havia para ser descoberto que fosse sensacional. Entretanto, para uma minoria interessada em estratégia competitiva, pequena demais para ser notada, em 1990, havia sido verificado algo extremamente intrigante: uma altíssima capacidade competitiva dos agrupamentos e das redes de negócios. Essa descoberta não teve efeito imediato porque, para a maior parte desta minoria, não estava fácil acreditar que tudo aquilo era verdadeiro...

Afinal, como acreditar que uma entidade sem contabilidade, razão social, donos ou executivos pudesse ser competitiva? Será que o todo é maior que a soma das partes? (ZACCARELLI et al, 2008).

Vale observar que, conforme essa mesma obra, o termo Clusters foi cunhado por Michael Porter (1990), no livro "The competitive advantage of nations" e serviu para batizar um aglomerado geográfico de empresas.

2.1. Conceitos de Redes de Negócios

Os precursores do estudo das Redes de Negócio:

Entre os precursores das redes de negócio podem ser citados Tichy, Tuschman e Fombrum (1979); Granoveter (1985); Nohria e Eccles (1992) e Castels (1996), para se ater a poucos. Conforme informações de Boaventura Netto (2003), o matemático suíço de nome Leonhard Euler foi o responsável pelos primeiros passos da teoria das redes e foi o criador da teoria dos grafos (1736). Um grafo é uma figura constituída de um conjunto de nós conectados por arestas que formam uma rede.

Algumas definições iniciais sobre redes de negócios fazem parte dos livros de Miles e Snow (1986), Thorelli (1986), Jarillo (1988) e Powell (1990) e auxiliaram na divulgação dessa teoria. Nas palavras de Miles e Snow (1986), uma rede de empresas é a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão a que se refere. Já no conceito de Thorelli (1986), uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou mais

empresas que, por meio da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um ou vários mercados. Generalizando, uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações. Jarillo (1988) descreve as redes como acordos de longo prazo estabelecidos entre empresas distintas, mas relacionadas, com propósitos claros, que permitem àquelas empresas estabelecerem ou sustentarem uma vantagem competitiva em face das empresas que estão fora da rede. Já Powell (1990) escreve que as redes são o caminho intermediário entre as estruturas competitivas de mercado, a posição individual ocupada pela empresa e as hierarquias presentes nas relações entre as partes.

O conceito de Redes de Negócios vem sendo desenvolvido mais intensamente nos últimos 25 anos, devido às mudanças no relacionamento e competitividade entre as empresas. Trabalhos como os de Porter (1992); Grandori & Soda (1995) e Amato (1998) tratam desse conceito e indicam novos caminhos na organização empresarial.

Para Porter (1992), seria possível "criar valor" através da sinergia estabelecida entre empresas, o que explicaria a intensa diversificação de produtos ocorrida a partir da década de 1970.

Segundo Grandori e Soda (1995), inicialmente atribui-se o surgimento das redes de cooperação como oportunidades nas falhas de mercado ou como consequência de falha burocrática.

Grandori e Soda (1995) identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, que podem ser diferenciadas quanto ao grau de centralização: Simétricos (não existe empresa centralizadora); e assimétricos (uma empresa centraliza as relações). A seguir, são definidas as características desses três tipos de redes:

Redes Sociais: São empresas que mantêm relações puramente sociais, não são unidas com acordos formais. São caracterizadas pela não existência de um contrato formal.

Redes Burocráticas: Redes burocráticas são modos de coordenação entre empresas formalizados na mudança e nos acordos de associação contratual. O acordo formal especifica uma relação de organização entre partes aliadas e não somente bens e serviços, podendo variar o grau de formalização.

Redes Proprietárias: Redes proprietárias caracterizam-se pela formação de acordos relativos ao direito de propriedades entre os acionistas de empresa. Essas operações podem ter propósitos exclusivamente financeiros. Direitos de propriedade nas atividades econômicas são relevantes como sistemas de incentivos para sustentar alguma forma de cooperação.

Para Garcia (2000, p36.)

...as redes são como um conjunto de organizações que atuam de maneira articulada/coordenada e cujos processos decisórios estariam primordialmente ligados à existência da rede. As redes não nascem necessariamente sob algum contrato, pois estes podem dificultar a troca de vantagens competitivas. Como ações importantes temos a convergência de interesses, a interdependência dos agentes, o engajamento mútuo, a durabilidade das relações, a fidelidade e a cooperação.

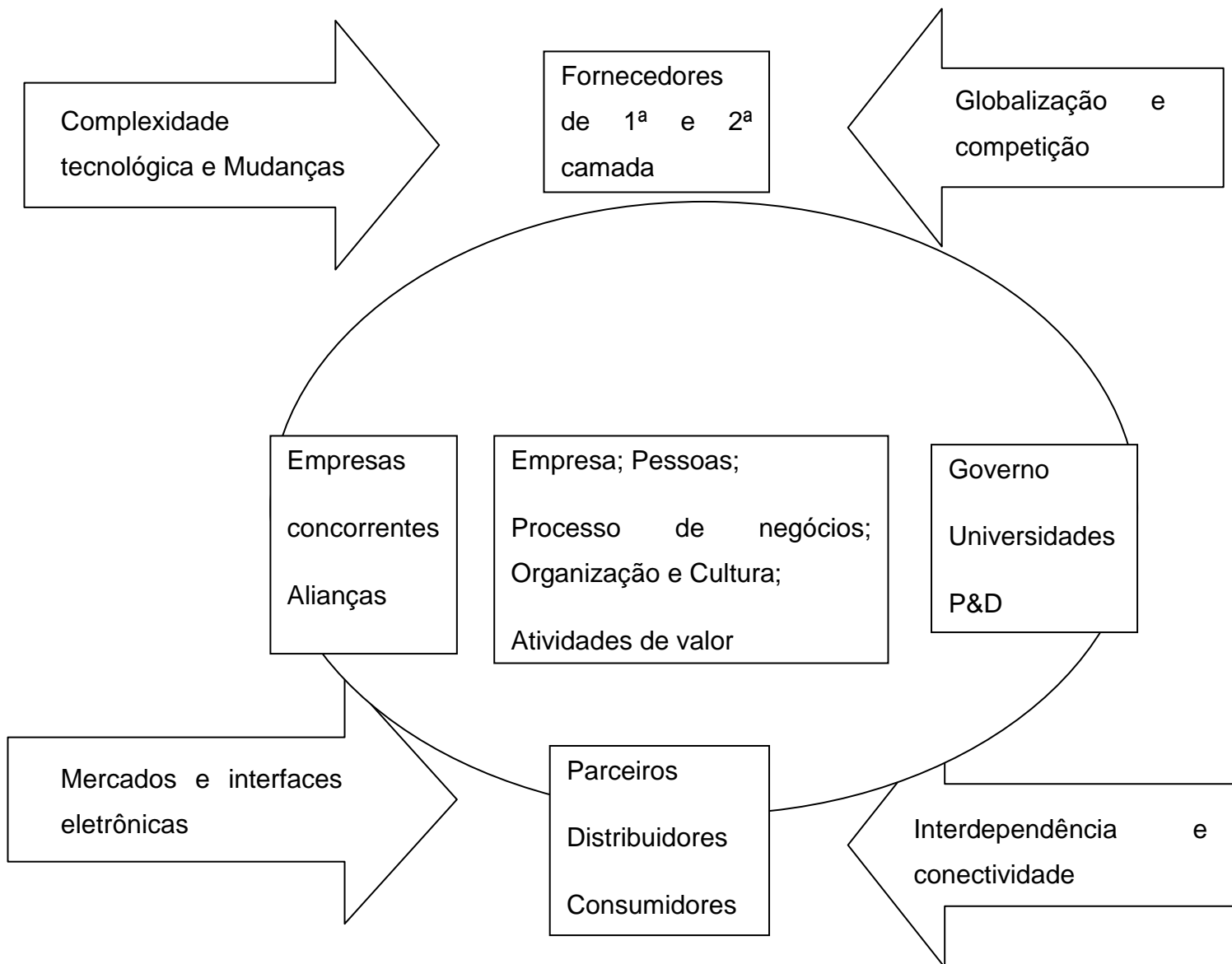
Vale também realçar a importância da governança em redes, a qual consiste na definição de regras e de critérios para a tomada de decisão; e no estabelecimento das responsabilidades e dos limites de autonomia e de ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e, ao mesmo tempo, as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão (ROTH et al., 2012).

A seguir, são exploradas mais algumas definições de autores reconhecidos que auxiliam no "entendimento" da variada gama de conceitos envolvidos nas redes de negócio.

As redes são formadas por relações complexas e ligações entre empresas, sob a perspectiva de uma empresa focal (MÖLLER e HALLINEN, 1999). Esses relacionamentos são representados na forma horizontal e vertical e estão inter-relacionados (Figura 1). Os diferentes atores que compõem uma rede estão conectados na forma de relacionamentos verticais ou horizontais. As forças que agem sobre esses atores e relacionamentos são também as apontadas na Figura 1. As relações verticais da rede consideram duas direções: o lado dos suprimentos e o lado da demanda. Möller e Halinen (1999) apontam, também, os relacionamentos

horizontais da rede. O relacionamento horizontal pode ser, por exemplo, a aliança entre competidores com o objetivo de alcançar interesses comuns em alguns mercados. Apesar de os relacionamentos verticais e horizontais serem apresentados separadamente, as empresas, na verdade, formam uma rede complexa de relacionamentos compostos por clientes, fornecedores, concorrentes e atores.

Figura 1 - A perspectiva da empresa focal nos relacionamentos nas redes de negócios



Fonte: Möller e Halinen (1999)

2.2. Tipologia de Redes de Negócios

Convém esclarecer que os mais diversos autores podem, segundo o quadro abaixo (BERTÓLI, 2014), ser colocados dentro de um dos três possíveis paradigmas de rede de negócios.

Quadro 2 - Comparativo dos princípios dos três paradigmas sobre redes

Paradigma → Categoria ↓	Racional e Econômico	Social	Sociedade em Rede
Natureza humana	Racional, com processos de escolha; a racionalidade pode ser limitada.	Social, as ações do sujeito são determinadas pelo ambiente social.	O ser está imerso em múltiplas relações que determinam, em parte, seu comportamento.
Afirmativa básica sobre redes	A rede se forma por motivos e objetivos de dependência de recursos e motivos econômicos.	A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais; cada ator está imerso e comprometido na rede.	Todas as empresas estão em rede, quer tenham consciência, ou não; quer utilizem, ou não, suas conexões.
Exemplos de teorias e autores mais referenciados	Custos de Transação (Williamson,1981). Racionalidade de Escolhas (Clemen,1996). Teoria dos Jogos (Axelrod,1984). Dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978)	Dinâmica de pequenos grupos (Golembiewski,1962). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani,1993). Embeddedness (Polanyi,1957, Granovetter, 1985)	Sociologia de grandes grupos (Castells,2000). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani,1993). Ecologia (Maturana, Varela,1995). Teoria do Rizoma (Deleuze, Guattari,2000)
Objeto de estudo mais frequente	As variações econômicas e de recursos na rede.	As relações sociais na rede.	O fluxo entre os atores da rede.
Objetivos de pesquisa mais frequentes	Relacionar a variável econômica com outras variáveis, tais como inovação e aprendizagem. Investigar interfaces entre redes e suply chain.	Verificar como temas sociais específicos, como confiança, afetam a estrutura e dinâmica das redes.	Descrever processos de fluxos sociais e econômicos de redes em qualquer estado, ou estágio de desenvolvimento.
Metodologia de Pesquisa dominante	Positivista, buscando relações causais.	Interpretativa, fenomenológica buscando relações entre variáveis e entre estrutura e dinâmica.	Modelos sistêmicos criando desenhos de sistemas (as redes), conforme objetivo específico.
Estratégia de Pesquisa dominante	Quantitativa, com teste de hipótese.	Quantitativa com testes de correlações. Qualitativa descritiva e interpretativa.	Qualitativa, descritiva, historicista e interpretativa.
Técnicas de pesquisa dominantes	Uso de questionário fechado, coleta de dados secundários,	Entrevista com roteiro e questionário, acompanhamento e	Entrevistas com roteiro, acompanhamento e

	acompanhamento de processos (em cadeias).	fontes secundárias.	fontes secundárias de dados.
Alguns campos mais investigados	Cadeias automotivas, alianças entre grandes empresas, distritos industriais, joint ventures, franquias, logística reversa, resultados de redes	Sem escopo definido, qualquer rede horizontal, ou vertical, buscando a influência do social nos processos e decisões	Redes informais de pequenas empresas, redes do agronegócio familiar, interfaces entre redes comerciais e sociais, redes de políticas públicas
Linha geral da discussão nas conclusões	Discutir as leis que determinam as relações entre variáveis racionais e econômicas com outras, tais como número de participantes e melhoria de processos.	Discutir e defender a importância dos fatores sociais nas relações comerciais, tais como o comprometimento.	Descrever o estado de organização e desenvolvimento de redes; considerando desde estados latentes, até redes formalmente existentes.
Pontos fortes	Conceitos claros, delimitados e operacionais, facilitando a realização de pesquisas.	Foco nas relações e não nos indivíduos, ou recursos, caracterizando claramente o relacionamento como objeto de estudo.	Coerência com outros paradigmas de ciências correlatas e contemporâneas.
Pontos fracos	Reduccionismo que apresenta limites explicativos sobre a complexidade dos fatos humanos.	Múltiplos objetos de estudo; o que confunde o campo específico de investigação.	Dificuldade de aplicar os princípios em pesquisas, pois exige abdicar de rotinas tradicionais.
Linha geral das críticas contra o paradigma	A racionalidade é um princípio fraco na explicação de fenômenos humanos coletivos.	É muito difícil sustentar a hipótese de que a relação social é que determinou as ações, pois não há como isolar variáveis.	Uma teoria que afirma totalidade e interdependência cria dificuldades de se construir relações e modelos, ficando só nas descrições.

Fonte: Bertóli (2014)

2.3. Fundamentos de um cluster e justificativa da assunção das vinícolas de São Roque como um cluster

Esta dissertação considera que já foi devidamente comprovado tratar-se a aglutinação de empresas vinícolas em São Roque como um cluster. Os motivos disso reportam-se a outros trabalhos acadêmicos relevantes que já trataram de tal tema e justificaram tal associação. Abaixo citam-se dois deles:

a) a dissertação de mestrado de José Luís Guagliardi Hernandez (2012), apresentada na Unip com orientação do Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio;

b) a tese de doutorado de Ivaldir Vaz de Oliveira (2013), apresentada na Unimep com orientação do Prof. Dr. Fernando Celso de Campos.

Constam créditos às duas nas referências bibliográficas. Mesmo assim, convém abordar alguns aspectos teóricos referentes à bibliografia sobre tal tema.

Os Fundamentos de um Cluster são encontrados no livro de Zaccarelli et al. (2008) - Redes de Negócios e Clusters (p. 24 e 25).

Quadro 3 - Fundamentos de um Cluster

Impacto na competitividade		
Fundamento	Causa	Efeito
Concentração Geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos	Custo de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
Especialização das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
Complementaridade por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado	Favorecimento da presença e do estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
Cooperação entre empresas do cluster de negócios	Diferencial competitivo devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências	Aumento da capacidade competitiva do cluster de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de

		informações entre os negócios.
Substituição seletiva de negócios do cluster	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
Uniformidade do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do cluster	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
Cultura da comunidade adaptada ao cluster	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).
Estratégia de resultado orientada para o cluster	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com leões da rede	Diferencial competitivo gerido sob perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

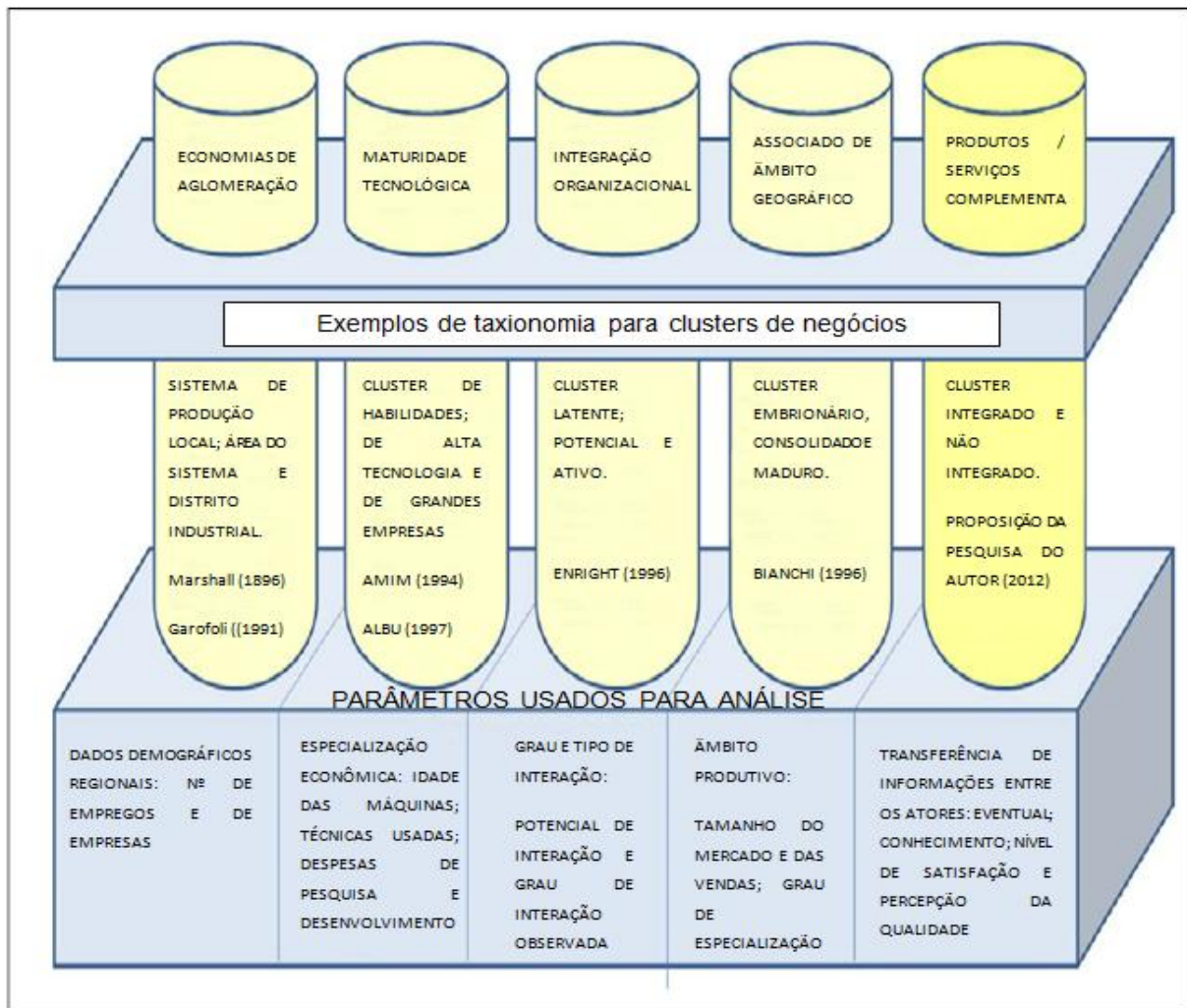
Fonte: Zaccarelli et al. (2008), p. 24

Muitos termos são usados, por vezes, de forma inapropriada e pode-se dizer que **Cluster** é um deles. Esta seção visa caracterizá-lo.

Apenas para exemplificar, abaixo consta, conforme mostrado na Figura 2, uma taxionomia para clusters em que Patrizio Bianchi (1996), numa delas, refere-se a três espécies: embrionário, consolidado e maduro. O consolidado, por exemplo, relaciona-se a um grupo de empresas que compartilham a interação, mas não o suficiente para tirar o máximo partido do potencial oferecido pela concentração geográfica existente. Essas empresas atuam sobre um mercado mais amplo que o local e são mais especializadas do que o cluster no estágio embrionário. Esta é uma das reflexões que esta dissertação pretende fazer, pois, serão seus vínculos sociais,

econômicos e locacionais estáveis o suficiente para permitir um aumento de competitividade do aglomerado geográfico de empresas?

Figura 2 - Exemplos de taxionomia para cluster de negócios



Fonte: De Sordi (2012)

Porter (1993; 1998; 1999) reconhece as redes Interorganizacionais como sendo "aglomerados", definindo-os como um grupo geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.

Entretanto, a ideia de que empresas podem competir e cooperar e, dessa forma, gerar vantagens sustentáveis vem da antiga teoria apresentada na obra clássica **Princípios de economia**, de Alfred Marshall (primeira edição de 1890). Nessa obra, Marshall abordou de forma pioneira a temática da concentração de indústrias especializadas em certas localidades, mostrando que a aglomeração de indústrias poderia ajudar as empresas, particularmente as pequenas, a obter vantagens, chamadas de “economias externas marshallianas”.

Quando empresas de um mesmo segmento juntam-se em uma mesma área geográfica; é de imaginar que consigam um efeito de sinergia, ou seja, a “ação cooperativa entre trabalhadores, empregadores ou consumidores, buscando um melhor resultado do que aqueles obtidos por ações isoladas”. (Dicionário Online de Português, 2016).

2.4. Estratégia e vantagem competitiva em Rede de Negócio

É a perspectiva de rede um caminho útil para o estudo das organizações?

Nitin Nohria ao estudar, em 1992, as organizações a partir de uma perspectiva de redes, propõe cinco premissas básicas que fundamentam as organizações numa perspectiva de rede:

1. Todas as organizações estão em um importante contexto de redes sociais e precisam ser tratadas e analisadas como tal;
2. Um ambiente organizacional é adequadamente visto como rede por outras organizações;
3. As ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de suas posições numa rede de relacionamentos;
4. Redes restringem ações e, por sua vez, são formadas por elas;
5. A análise comparativa das organizações deve levar em consideração suas características de rede.

Vale observar a importância do terceiro item. As ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de suas posições numa rede de relacionamentos.

Realmente, Jarillo (1988) afirma que, em paralelo com a aceitação teórica da importância das leis de concorrência para formular a estratégia, é crescente a percepção de que o comportamento cooperativo entre as empresas está na raiz de muitas histórias de sucesso na gestão de hoje. Essa situação exige um esforço para desenvolver um quadro teórico para estudar ambos os aspectos do comportamento das empresas (cooperativo e competitivo) como pontos compatíveis, complementares a uma realidade única. De fato, as relações de cooperação de uma empresa pode ser a fonte de sua força competitiva. O autor desenvolve o conceito de rede estratégica, como uma ferramenta para compreender essas relações de cooperação e o seu papel na estratégia da empresa.

No artigo em epígrafe de 1988, Jarillo apresenta um quadro para incorporar as realidades inegáveis das redes para o modelo dominante da estratégia competitiva de negócio. O ponto fundamental é perceber que as empresas não são entidades monolíticas; que as atividades necessárias para a produção de um determinado bem ou serviço podem ser realizadas, quer por uma empresa integrada ou por uma rede de empresas. Se uma empresa é capaz de obter um arranjo pelo qual ela terceiriza suas atividades para o mais eficiente fornecedor, mantém para si mesma a atividade que tem uma vantagem comparativa, reduz os custos de transações, e um modo superior de organização emerge: a rede estratégica. Esse modo de organização goza de algumas das propriedades dos mercados e algumas das propriedades de hierarquias. As redes são economicamente viáveis porque a especialização de cada fornecedor torna o custo total final inferior. Ela pode ser sustentável porque vínculos de longo prazo, que geram confiança, têm transações com menor custo. A equidade na repartição do valor adicionado é conseguida por meio do mecanismo de confiança e da valorização da relação em si, a qual torna mais fácil resolver problemas específicos. O modelo resultante carece de clareamento do modelo puramente competitivo, ou suas adaptações, mas é muito mais próximo das realidades mais sombrias do comportamento de negócios, com aspectos concomitantes de competição e cooperação.

Gulati et al. (2000) identificaram cinco áreas-chave da pesquisa em estratégia em que há potencial para a incorporação de redes estratégicas:

- 1) A estrutura da indústria,
- 2) O posicionamento dentro de uma indústria,
- 3) Recursos e capacidades inimitáveis,
- 4) Contratação e coordenação dos custos, e
- 5) As restrições e os benefícios da rede dinâmica.

Em particular, destaca-se a ideia de que a rede estratégica potencialmente fornece às empresas acesso à informação, aos recursos, ao mercado e às tecnologias; com vantagens de aprendizagem e economia de escala e escopo; e permitem que as empresas alcancem objetivos estratégicos como a partilha de riscos, terceirização de fases da cadeia de valor e funções organizacionais.

No entanto, a localização das empresas em redes entre empresas é outro elemento importante da **competição**, dado que a **competição** é mais intensa entre os atores que ocupam um local semelhante em relação aos outros, mas é mitigada se os atores estão ligados uns aos outros (GARCIA-PONT e NOHRIA, 1999; ZAHEER e ZAHEER, 1999). O exemplo de uma indústria, a automobilística dos EUA, sugere como indústrias não podem mais ser significativamente analisadas sem considerar as redes estratégicas que ligam as empresas dentro delas. Alterações nesta indústria incluem menos fornecedores, relacionamentos de longo prazo e maior envolvimento com o fornecedor no processo de design, e todos os outros processos os quais têm melhorado significativamente a competitividade de fabricantes de automóveis dos EUA (DYER, 1996; e GULATI e LAWRENCE, 1999).

Assim, a partir da perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), uma fonte importante para a criação dos recursos geradores de valor inimitáveis encontra-se em uma rede de relações da empresa. Além disso, uma vez que os recursos acessados são eles próprios idiossincráticos, gerados através da combinação única de redes que a empresa possui, são, também, relativamente inimitáveis e insubstituíveis. Assim juntos, as redes da empresa e os seus recursos permitem que a empresa inicial sirva como uma fonte de vantagem competitiva

sustentável. A natureza privada e invisível dos laços torna a rede inimitável e, assim também, as informações que ela proporciona (GULATI; LAWRENCE, 1999).

CONTRATAÇÃO E COORDENAÇÃO DE CUSTOS

A questão de saber se uma empresa deve fazer, ou comprar, uma mercadoria ou serviço, tem uma longa história na literatura estratégica, como apontam Gulati et al. (2000). A pesquisa prévia sobre a questão *make-or-buy* é fortemente influenciada pelo custo de transação, o qual economistas enfatizam que os riscos de contratação são inerentes a qualquer tipo de transação (WILLIAMSON, 1985). Gulati et al (2000) destacam que o mercado de troca deve ser preferido quando contratos são prontamente escritos e executados e os custos de transação são baixos. Em primeiro lugar, as redes permitem às empresas reunir informação superiores de cada uma das participantes. As ligações da rede são importantes fontes de referências que permitem que potenciais parceiros identifiquem e aprendam suas capacidades uns com os outros. Elas também podem facilitar a "*due diligence*" de modo que cada parceiro tem maior conhecimento sobre recursos e capacidades e maior confiança no outro nas suas avaliações mútuas. Em resumo, redes podem reduzir muito as assimetrias informativas que aumentam os custos de contratação (GULATI, 1995).

As redes também podem atenuar o oportunismo, tornando mais provável que tais comportamentos sejam descobertos e que a informação venha a se espalhar rapidamente no interior da rede. Uma boa reputação leva tempo para ser construída, mas pode ser destruída rapidamente, por isso as redes podem criar fortes desincentivos para o comportamento oportunista. Na maioria das situações, parceiros aliam-se com outros porque, trabalhando juntos, esperam gerar algum retorno comum que possam compartilhar em um caminho acordado, como observam Gulati et al. (2000). Esses autores ainda acrescentam que, para os estudiosos de estratégia que se concentram na indústria como a sua unidade de análise, uma perspectiva de rede pode adicionar uma nova e importante dimensão para explorar as diferenças de rentabilidade em todos os setores. Para os estudiosos de estratégia, cujos interesses estão centrados no posicionamento dentro de uma indústria como uma unidade de análise, sugerimos que, além de utilizar as semelhanças de atributos firmes como escala, escopo e tecnologia na construção de

grupos estratégicos; eles também devem considerar as semelhanças entre as firmas no espaço relacional.

A perspectiva de rede também pode fornecer novos insights para estudiosos de estratégia que são os proponentes de uma visão baseada em recursos da empresa. Uma visão abrangente de geração de alugor recursos de uma empresa não só inclui elementos tais como marcas, capacidades tecnológicas, gestão de talentos, e assim por diante, mas também incluem a rede de recursos ou capital social das empresas. As relações que uma empresa tem são um grupo único e inimitável de ativos. A perspectiva de rede sugere que tanto contratação e custos de coordenação podem ser influenciadas pela visualização de cada operação tão simples num evento em uma rede de relações em evolução. A nova transação com alguém com quem se tem uma história de relacionamentos anteriores ou que se tem laços uns com outros e a quem também se está conectado coloca muito mais baixos os custos de transação e de coordenação do que poderia ser esperado dentro de uma mais tradicional análise (GULATI et al, 2000).

A globalização introduziu as famílias de produtos e serviços mundiais, integrou suas respectivas cadeias de fornecedores, e, reduziu custos entre outras consequências. Historicamente, sempre se percebeu a competição sob o angulo de uma empresa concorrendo com as empresas que eram consideradas as suas concorrentes. Agora, em alguns setores, as empresas passaram a se organizar grupalmente formando Redes Empresariais, chamadas de Redes de Negócios, para competir com as redes formadas pelos seus concorrentes (ZACCARELLI et al, 2008).

Existe uma premissa básica na formação das Redes de Negócios: a constatação de que em alguns setores e ou segmentos de negócios, a vantagem competitiva da atuação em grupo organizado sob a forma de rede, pode ser mais facilmente conquistada do que pela atuação isolada e não articulada de uma ou várias empresas. A busca de sinergia entre a força e as competências de cada empresa, permitiu o crescimento da formação das parcerias e alianças estratégicas mesmo entre concorrentes (ZACCARELLI et al, 2008).

Thompson (1967) foi precursor no estudo de alianças estratégicas. Os interesses em comum orientavam a estratégia para uma cooperação entre as

empresas. Porém, a descoberta do poder competitivo de agrupamentos de negócios foi de Porter (1990, p.131).

[...] as indústrias da nação competitiva não estão economicamente espalhadas de forma uniforme, mas estão ligadas no que eu denomino clusters, que consistem em indústrias que se relacionam por vários tipos de conexões.

Com a pesquisa em 10 países do mundo, Porter (1990) explicou que os negócios de algumas cidades se concentravam geograficamente para produzir um determinado produto. Isso trazia vantagem competitiva no mercado mundial.

Porém, quando Porter (1990) revelou que, em aproximadamente metade dos produtos pesquisados, a vantagem competitiva não era de nações, mas de cidades ou regiões que recebiam os agrupamentos de empresas, subentendeu-se que a vantagem não era individualmente das empresas daquelas cidades, mas sim, do agrupamento existente entre elas.

Tal ponto de vista coincide com o de Zaccarelli et al (2008), pois o artigo em questão (Revista de Negócios, 2008, p.12) cita:

Segue-se o mesmo com as Redes de Negócios, que pode ser entendida como um grupo de empresas que, independentemente do local onde estejam, obtém vantagem competitiva. Cada negócio, com suas competências distintas, se junta em uma rede para aumentar a competitividade. Com a união e agindo em conjunto, os negócios se tornam mais fortes. Quando isto ocorre, evidencia-se que também ocorreu a estratégia. Então, as Redes de Negócios podem ser definidas como 'sistemas', cujas partes mais importantes são as empresas que possuem negócios e se dedicam a um determinado tipo de produto, passando a ter no seu conjunto, um poder de competir muito maior do que as empresas consideradas isoladamente. A essência das redes de negócios foi evidenciada: cada organização separada se especializa no que faz melhor, explorando as vantagens de ser menor, aproveitando as vantagens de estar integrada e maior, criando maior poder de competitividade.

Sobre entidade supra empresarial, Zaccarelli et al. (2008, p.14) afirmam:

[...]uma entidade supra empresas é uma abstração. Ela não tem registro nos órgãos governamentais, não tem contabilidade, geralmente não recolhe impostos, não tem donos ou sede. A entidade supra empresarial é composta por empresas, que se relacionam formando um sistema, e por isso adquirem características próprias de um conjunto de empresas, que não existem nas empresas consideradas isoladamente.

Quando o objetivo é vencer através de uma vantagem competitiva, se estabelece o raciocínio estratégico, para buscar o aproveitamento de sinergias, a complementação das forças e geração de valor para os clientes. Isto acaba dando às Redes de Negócios um poder competitivo superior às empresas concorrentes que não estão articuladas em rede.

Nas Redes de Negócios estratégicas o poder de competição decorre da existência de um pensamento estratégico que reúne e define uma estratégia de comportamento coletivo de sinergia, de complementação e agregação de valor. Diante de tais motivos, **na própria origem da formação da rede, os executivos de empresas já necessitam aplicar o pensamento estratégico**, para garantir que os integrantes da mesma terão em conjunto uma força maior em relação aos seus concorrentes, se comparado com uma atuação de forma isolada e desarticulada.

As Redes de Negócios não foram batizadas como os Clusters, porque sua existência já era reconhecida. Entretanto, o seu poder competitivo não estava evidenciado. Elas não são formadas por um agrupamento de negócios em um local, e, dessa forma é mais difícil perceber o efeito conjunto das empresas sobre competitividade. A diferença mais significativa entre o Cluster e a Rede de Negócios é que, aquele tem negócios agrupados geograficamente, enquanto que esta última possui negócios dispersos em localidades distintas.

Oliver e Ebers (1998) realizaram um estudo em 158 artigos de importantes periódicos que aceitaram estudos sobre as redes de negócios. Eles concluíram que pode-se considerar que as Redes de Negócios estão predominantemente situadas nas abordagens da Economia Institucional e da Estratégia. Ao considerar o estudo sobre estratégia, foram separados dois grupos de estudo que podem orientar os seus conceitos: 1) a definir Redes de Negócios sem necessariamente relacioná-las com a vantagem competitiva, e; 2) a definir que as Redes de Negócios existem quando se detecta vantagem competitiva para as empresas de forma isolada.

2.5. Competição entre as empresas que operam em Rede de Negócio

Pode-se considerar que onde há confiança não predomina a competição? Pode-se, pelo menos, argumentar que onde há confiança quase irrestrita, não predomina a competição? Será que isso ocorre nas melhores relações familiares? Este pode ser um bom exemplo?

Susanne Lundåsen (2002) foi autora de um artigo em que faz as seguintes citações:

A variável 'confiança' ganhou ultimamente largo uso nas pesquisas em ciências sociais e poucos conceitos parecem ter atraído tanta atenção de uma ampla variedade de disciplinas acadêmicas. Na ciência política. Nas teorias sobre capital social e cultura política, enfatizando sua importância para a democracia, a confiança tem sido considerada uma variável essencial para a compreensão das sociedades.

Diz-se que a confiança generalizada, ao contrário da confiança dentro do grupo e a desconfiança fora do grupo, exerce importantes influências sobre vários aspectos da sociedade e, em seu estudo sobre a Itália, Putnam (1993) sustentou que diferentes níveis de confiança generalizada e, posteriormente, diferentes níveis de capital social levaram a níveis diversos de desenvolvimento.

Confiar em alguém” implica a possibilidade de ficar desapontado. Uma vez depositada a confiança, ela pode ser tanto honrada como violada pelo depositário. [...] Uma vez que assumimos que a confiança é uma decisão binária (isto é, a confiança é depositada ou retirada), “ser cauteloso” significa, portanto, que consideramos pequena a perda provável devida à confiança mal depositada [...]. Porém, assumir o risco de confiar pode valer a pena, pois é a única maneira de obter informação sobre os incentivos do depositário. Ademais, depositar e posteriormente honrar a confiança garante um retorno a ambos os atores que é maior do que seus retornos quando se retira a confiança (GAUTSCHI, 2000, p.131).

Para os economistas, a confiança implica a propensão a cooperar; onde há confiança antes, há um comportamento cooperativo em um jogo do **dilema do prisioneiro** (grifo nosso) (cf. LA PORTA *et al.*, 1997).

Temos o exemplo da associação de crédito mútuo na região da Emília Romana, apontada por Putnam (1993) como uma das regiões da Itália com alto capital social: um membro do conselho de direção explicou que a confiança mútua era seu maior ativo. Cada membro garantia o crédito dado a outro membro, enquanto o capital da associação constituía a garantia. Nesse caso, o mecanismo de transferência de confiança era exatamente o descrito por Coleman (1990), com a mediação de uma pessoa e a extensão para todo o grupo.

Winckler e Molinari (2011, p.67), afirmam:

No atual contexto competitivo, as empresas devem buscar recursos que lhes garantam resultados positivos e sustentáveis. Dentre as estratégias desenvolvidas, estão as inter organizacionais, as quais envolvem ações de cooperação e colaboração entre parceiros. Cooperação e colaboração são normalmente usadas na literatura de negócios como sinônimos, no entanto, podem-se considerar conceitos distintos. Este ensaio discute esta diferença entre os termos. Observa-se que a cooperação ocorre em nível horizontal com ganhos para ambos os parceiros, e a colaboração aparece em nível vertical ou horizontal, como apoio de uma organização a outra. Ainda, discute-se o papel da coopeção, que ocorre em nível horizontal, não exclui episódios de colaboração, mas é uma ocorrência simultânea de competição e colaboração entre competidores.

A cooperação com uma empresa pode ser motivada pela competição que está em jogo com uma terceira empresa (BENGTSSON & KOCK, 1999). Assim, a cooperação pode ser decorrente da competição, mas, se tomada isoladamente, na sua forma pura, não deve sustentar um desempenho superior quando comparado

àquele proporcionado pelo equilíbrio das estratégias de cooperação e de competição (BOYD; LADO & HANLON, 1997).

Um aspecto extremamente importante para que a estratégia cooperativa seja bem-sucedida está fundamentado na confiança mútua entre os parceiros, de modo que os relacionamentos sejam passíveis de compartilhamento de aprendizagem estratégica e construção de bem-estar entre as partes (BENGTSSON & KOCK, 2000). Entretanto, vale lembrar que os acordos cooperativos não estão isentos de riscos, uma vez que, intrínseco a todos, coexistem a natureza cooperativa e competitiva dos relacionamentos (LEÃO, 2005).

O termo coopetição foi disseminado na administração, no entanto, não é algo novo, uma vez que é baseado na teoria dos jogos, que data da década de 1950 (NALEBUFF & BRADENBURGER, 1997). Em sua essência, significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas (ARMSTRONG, 1997).

Dessa forma, pelo que foi pesquisado, atribui-se o sucesso mundo afora das redes de negócios e clusters às conceituações acima dos respectivos autores: As empresas não apenas cooperam entre si para partilhar conhecimento, como também competem umas com as outras para maximizar seus próprios benefícios (TSAI, 2002). A cooperação e a competição simultâneas podem estimular um grande compartilhamento de conhecimento, progresso tecnológico e expansão do mercado (BOYD; & HANLON, 1997).

Vale observar que em economia social, **capital social** refere-se às normas que promovem confiança e reciprocidade na economia (PUTNAM, 1993).

Segundo Grandori e Soda (1991), a pesquisa organizacional tem contribuído com uma forma de classificação muito mais apurada, analisando as características específicas e variação interna de formas de rede, tais como franchising, joint ventures, subcontratação, diretorias interligadas etc. A Sociologia e as abordagens sociopsicológicas têm ajudado a identificar formas de cooperação socialmente controladas e informais. Além disso, centrando-se no intercâmbio social e comportamental, em vez de nas operações de bens ou serviços, elas têm sido muito úteis para analisar a coordenação horizontal entre as empresas similares.

O termo "network" (redes), por si só, é uma noção abstrata referindo-se a um conjunto de nós e relações que as ligam (FOMBRUN, 1982), e é usado em uma variedade de ciências, incluindo não só a teoria da organização, mas também neurociências, pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria de grupo pequeno. Estamos interessados, aqui, em redes como modos de organização das atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação entre empresas. Nesse sentido, as redes estão no cerne da teoria da organização. Essa característica de coordenação entre empresas levou a duas caracterizações contraditórias das redes. Por um lado, há aqueles que definem uma rede interfirma como uma forma de organização intermediária ou híbrida das atividades econômicas no que diz respeito aos mercados e empresas (WILLIAMSON, 1991; THORELLI 1986; e BALCET VIESTI 1986). Por outro lado, há aqueles que contrastam essa visão e sustentam que uma rede é um tipo de arranjo organizacional, com as suas próprias características e propriedades, qualitativamente diferentes de ambos os mercados e as empresas (POWELL 1990; JOHANISSON 1987a).

Vários estudiosos têm sugerido que aglomerados de empresas com laços densos entre si podem prosseguir com estratégias coletivas em conjunto com as estratégias competitivas dos seus membros individuais (ASTLEY e FOMBRUN, 1983; BRESSER, 1988). Isso levou a novas formas de competição em que as redes de empresas competem umas com as outras (GOMES-CASSERES, 1994).

Richardson (1972), em uma pesquisa econômica teórica, também propôs que a necessidade de recursos complementares é um motor importante da cooperação interorganizacional. Por meio dessas interações em curso, as empresas não somente aprendem umas com as outras, mas também podem desenvolver a confiança em torno de normas de equidade, ou "confiança baseada no conhecimento" (SHAPIRO, SHEPPARD e CHERASKIN, 1992).

2.6. Competitividade das empresas que operam em rede de negócio

A concorrência acirrada vem exigindo das empresas novas formas de atuar estrategicamente. A formação de redes, isto é, a associação entre empresas, tem sido uma alternativa recorrente para melhorar a competitividade delas em seu segmento. Segundo Porter (1999), a elaboração de estratégias competitivas é

fundamental para a competitividade organizacional. Porter analisa a estratégia competitiva como uma das atividades essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado na qual estão inseridas.

Conforme Contador (2008), o Modelo de Campos e Armas da Competição alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (Campos da competição), e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos (Armas da competição), como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (RBV).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será justificada a utilização do CAC - Redes (modelo de campos e armas da competição aplicado a empresas concorrentes que operam em rede de negócio) e, no desenvolvimento do capítulo, serão explicitados conceitos, constructos, variáveis qualitativas e quantitativas do CAC - Redes. Para justificar a escolha pelo CAC-Redes, esta seção será dividida em duas. A primeira irá comparar o CAC (modelo de campos e armas da competição) com a OI de Porter e o modelo da RBV na visão de Barney. E a segunda irá comparar o CAC- Redes com Teoria dos Custos, de Redes e RBV

3.1. CAC, Porter (OI) e RBV

Para Porter, o ambiente externo é de suma importância na estratégia da empresa e Parnell (2006) considera que as empresas dispõem de recursos internos semelhantes e, portanto, seu desempenho econômico dependerá do potencial de lucro oferecido pela indústria (setor).

Por outro lado, a RBV é um modelo de desempenho focado nos recursos e nas capacidades controlados pela empresa como fontes de vantagem competitiva que devem ser organizados, valiosos, raros e de difícil imitação (modelo *VRIO*, BARNEY, 1991). Esse modelo recebeu grande auxílio do conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O modelo do CAC (CONTADOR, 2008) – campos e armas da competição – surge unindo essas duas visões e considerando que a competitividade da empresa advém do seu posicionamento no mercado (representado pelos campos da competição) alinhado aos seus fatores internos (denominadas armas da competição). Segundo o modelo CAC, competitividade é a capacidade de a empresa obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado, além de assegurar uma rentabilidade satisfatória e possuidora de vantagens competitivas (desempenho superior ao dos concorrentes).

Um dos trunfos do CAC é o fato de ser um modelo qualiquantitativo, o que propicia que suas variáveis numéricas permitam a avaliação da competitividade das

empresas, além do alinhamento das estratégias competitivas operacionais e da estratégia competitiva de negócio.

O CAC utiliza as **sete** seguintes **variáveis quantitativas**:

1. *Grau de competitividade* da empresa, medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo, assegurada uma rentabilidade satisfatória;
2. *Intensidade da arma* é o grau de eficácia com que a arma é utilizada pela empresa, ou a potência e alcance de uma arma, variável discreta com domínio no intervalo [1 e 5];
3. *Intensidade média das armas* é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, variável contínua com domínio no intervalo [1 e 5];
4. *Foco*, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo quociente entre a soma *da intensidade das armas relevantes* para aquele campo e a soma *da intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um;
5. *Dispersão*, o mesmo que dispersão das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, e é o oposto do foco. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma *da intensidade das armas irrelevantes* para aquele campo e a soma *da intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas;
6. *Aproveitamento* é a capacidade de a empresa ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão em um mesmo campo da competição;
7. *Poderio competitivo*, medido em relação a um subconjunto de campos, é dado pela média dos focos nesse subconjunto.

Relevância das armas da competição

As armas da competição são classificadas: a) segundo sua natureza em armas de atendimento, de produção, de planejamento e de apoio ou administrativas; e b) segundo sua importância para a competição em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

Arma relevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. 2. Arma necessária para a competição em um determinado campo da competição. 3. Arma que proporciona foco. 4. Arma que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência. 5. Arma pertencente à classe A de Nihans e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma matriz de priorização das armas. Vide foco, índice de Nihans e matriz de priorização das armas.

Arma semirrelevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas de competição que proporciona moderada vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição. 2. Arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição. 3. Arma que não afeta o foco nem a dispersão. 4. Arma que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento. 5. Arma pertencente à classe B de Nihans e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma matriz de priorização das armas. Vide foco, dispersão, intensidade das armas e matriz de priorização.

Arma irrelevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas de competição que não propicia vantagem competitiva à empresa nem no seu campo da competição, nem no seu campo coadjuvante. 2. Arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio. 3. Arma que proporciona dispersão. 4. Arma que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento. 5. Arma pertencente à classe C de Nihans e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma matriz de priorização das armas. Vide dispersão, índice de Nihans e matriz de priorização das armas.

Deve-se destacar, dentre outras, a variável Foco, pois mensura o alinhamento das duas estratégias competitivas da empresa (negócios e operacional). A estratégia competitiva de negócio é a estratégia de posicionamento de um produto, ou da própria empresa, em um mercado cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição e na determinação da intensidade dessas armas usadas pela empresa. O uso das armas relevantes aos campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pela empresa, promovem o alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio.

É importante frisar que, com a confirmação da tese do CAC, foi possível a validação dos *quatro condicionantes da competitividade*: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade de cada arma em função da sua relevância para a competição. Chegou-se, então, a um processo para a formulação da estratégia competitiva de organizações.

Porter prioriza a estratégia de negócio e não mostra como integrá-la (alinhar) com a estratégia operacional. E tanto a sua abordagem, quanto a RBV, não possuem variáveis para mensurar a estratégia competitiva das organizações. Esta última, aliás, preocupa-se com a estratégia operacional da empresa. A partir de recursos que possuam valor estratégico, identifica capacitações da empresa e busca utilizá-las para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além disso, analisa o ambiente externo para apontar um setor que tenha oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações da empresa. Assim, a estratégia de negócio surge a partir das capacitações da empresa e das suas competências essenciais.

Contador (2008) explica:

A formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis e rigorosamente alinhadas. A decisão de primeiro nível refere-se à estratégia de negócio (escolha dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa vai competir considerando tanto as necessidades e anseios do cliente quanto à posição competitiva dos concorrentes), enquanto que a decisão de segundo nível reside na definição da estratégia operacional (escolha das armas da competição e decisão sobre suas respectivas intensidades). A decisão no segundo nível tem por objetivo implementar aquela tomada no nível superior, propondo inclusive ações administrativas para isso, o que as tornam perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio.

Trabalhos acadêmicos baseados no CAC (CONTADOR, 2008) comprovaram que existe forte correlação entre o foco e o grau de competitividade (média do coeficiente de correlação de Pearson das pesquisas é 0,89), o que explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra. Isso é de enorme utilidade prática, pois apresenta os passos que devem ser elaborados pela empresa para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Vale ressaltar que a RBV e a abordagem de Porter podem ser classificadas como modelos qualitativos, e são vistas por autores (HAMEL e PRAHALAD, 1995) como modelos complementares, mas de difícil integração, uma vez que buscam alcançar vantagem competitiva sustentável, o primeiro, por meio da visão baseada nos recursos e, o segundo, pela visão baseada no mercado.

Veja-se que o modelo CAC (CONTADOR, 2008) corrobora a opinião desses autores. Por um lado, é um modelo de posicionamento, assim como o de Porter, por outro, mostra ser possível assegurar vantagem competitiva por meio dos recursos internos da empresa, desde que estejam alinhados aos campos escolhidos para competir. Pela RBV, a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa, desde que os recursos possuam alguma singularidade que possa distinguir a empresa que os domina. O modelo CAC compartilha dessa ideia, mas distingue os recursos por meio da intensidade das armas.

3.1.1. Comparação entre os modelos CAC, de PORTER e RBV

Expostos os principais conceitos do CAC, é possível compará-lo com outros modelos. Como mencionado, o CAC alia duas concepções bastante distintas: a

concepção de que a competitividade da empresa provém, predominantemente, do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV (CONTADOR, 2008, p. 27).

O CAC (CONTADOR, 2008) também é justificado pelas pesquisas realizadas durante oito anos por Contador (2008, p. 127 a 154) em 176 empresas de seis segmentos industriais e de seis segmentos do setor de serviços, envolvendo empresas dos mais diversos portes. Na seção 3.4. - Justificativa da adoção do CAC - Redes serão melhor explicitados os seus benefícios.

3.2. CAC- Redes, Teoria dos Custos, de Redes e RBV.

O Quadro 4 ilustra as principais diferenças entre as características das Teorias dos Custos de Transação, Teoria de Redes e Teoria da Gestão Baseada em Recursos (RBV), segundo Skjoett-Larsen (1999).

Quadro 4 – Comparação entre as características da Teoria dos Custos de Transação (ECT), Teoria de Rede (TR) e Teoria de Gestão Baseada em Recursos (RBV).

Características	Teorias dos Custos de Transação (ECT)	Teoria de Redes (TR)	Teoria de Gestão Baseada em Recursos (RBV)
Pressupostos Comportamentais	Fronteira da Racionalidade Oportunismos	Fronteira da Racionalidade Confiança	Fronteira da Racionalidade Confiança
Foco do Problema	Governança eficiente Estruturas	Dinâmica Relacionamento	Competência interna Desenvolvimento
Dimensão de Tempo	Estática	Dinâmica	Dinâmica
Unidade de Análise	Transações	Relacionamento	Recursos e competências
Natureza das Relações	Falhas de Mercado	Acesso a recursos heterogêneos	Acesso a recursos complementares

Fonte: SKJOETT-LARSEN (1999).

Adotando as mesmas características de Skjoett-Larsen (1999), pode-se dar as do CAC - Redes.

Quadro 5 - Características do CAC - Redes

Características	Modelo do CAC - Redes
Pressupostos Comportamentais	Fronteira da Racionalidade Competição
Foco do Problema	Mercado Estratégia Visão externa e visão interna Competências Relacionamento
Dimensão de Tempo	Dinâmica
Unidade de Análise	Campos da competição Armas da competição Alvos das armas Vínculos da competição Variáveis quantitativas
Natureza das Relações	Integração entre competências, vínculos e vantagem competitiva

Fonte: o autor

Nas páginas abaixo, são reproduzidas partes relevantes traduzidas do texto original de Skjoett-Larsen (1999), sobre as teorias citadas no quadro 4 (acima), as quais não tiveram o devido destaque até o momento (grifo do mestrando).

Teoria dos Custos de Transação

Na visão da **Teoria dos Custos de Transação** as organizações se tornam híbridas em função de falhas de mercado, enquanto que a Teoria de Redes e a Teoria da Gestão Baseada em Recursos argumentam que os recursos são ativos intangíveis e valiosos e que os relacionamentos são um caminho para que se tenha acesso aos recursos de outras firmas ou redes. Apesar de essas três teorias serem limitadas para explicar as interações entre organizações, não se deve menosprezar a contribuição das mesmas para os estudos inter e intra organizacionais. Skjoett-Larsen (1999) argumentam que nenhuma das três teorias tem implicações práticas; no entanto, os autores acreditam que essas teorias possibilitam um quadro de referências que ajudam no entendimento e compreensão da dinâmica de cooperação nas relações inter e intra organizacionais. A teoria dos custos de transação é muitas vezes criticada por focar inteiramente em questões econômicas, não incluir as relações pessoais e sociais.

Teoria de redes

Redes industriais são desenvolvidas ao longo do tempo. Segundo Skjoett-Larsen (1999), os atores, que podem ser indivíduos ou organizações, são definidos pelos recursos que controlam e as atividades que realizam. As relações entre as empresas em uma rede são desenvolvidas por meio de dois tipos distintos, mas ligados estreitamente por interações

- 1) Processos de troca (intercâmbio);
- 2) Processos de adaptação.

Os processos de intercâmbio incluirão o intercâmbio de informações, de produtos e serviços, de processos sociais etc. Os processos sociais abrangem não só as relações pessoais, mas também técnicas jurídicas, logística e elementos administrativos. Com os processos de troca social, as partes gradualmente constroem uma relação de confiança um no outro.

Também esclarecem que os processos de adaptação incluem modificações mútuas de produtos, sistemas administrativos e processos de produção, a fim de alcançar uma exploração mais eficiente dos recursos dentro da rede. Processos de adaptação são importantes por várias razões. Primeiro de tudo, eles ajudam a fortalecer os vínculos entre as partes. Se o fornecedor tiver que ajustar seu processo de produção ou produtos às necessidades de um cliente particular, ele se torna mais dependente deste cliente e vice-versa. Em segundo lugar, o ajustamento às necessidades de cada uma das outras partes sinaliza que eles consideram suas relações mútuas como estáveis e duradouras e não regidas por oportunidades de lucro a curto prazo. Isto é o que Williamson chamou de "compromissos credíveis". Por fim, é por meio da interação entre as partes de uma rede que irão se desenvolver vários tipos de laços mútuos.

Haakansson e Johanson (1990) distinguem entre títulos técnicos, ligados às tecnologias aplicadas pelas empresas, os laços sociais na forma de confiança pessoal, obrigações administrativas decorrentes do ajuste de rotinas e sistemas administrativos e de obrigações legais sob a forma de contratos entre as empresas. Esses títulos tendem a criar relações duradouras entre as partes em uma rede, e explicam que as redes são estáveis e dinâmicas ao mesmo tempo. Novas relações

são estabelecidas, e velhas relações chegam ao fim, por várias razões; algumas relações são fortes, outras são fracas, isso significa que as relações existentes serão alteradas ao longo do tempo. Assim, a rede tem uma natureza dinâmica que não busca um estado ideal de equilíbrio, mas está em um estado constante de movimento e mudança. Em qualquer rede há uma estrutura de poder em que os diferentes atores têm diversos poderes sobre os quais atuam e influenciam as ações dos outros atores. Essa estrutura de poder combinada com interesses contraditórios e comuns dos atores influenciam o desenvolvimento da rede. A estrutura de poder também determina o papel e a posição da firma individual em relação as outras empresas na rede. A percepção do papel da empresa e sua posição na rede são decisivas para a identidade estratégica da empresa. A identidade estratégica é moldada e desenvolvida através da interação com outras empresas. Assim, existe uma condição de interação mútua entre a identidade estratégica de uma empresa, o desenvolvimento de atividades industriais da empresa e suas relações com outras instituições da rede.

A teoria das redes faz uma contribuição essencial para a compreensão da dinâmica das relações interorganizacionais, enfatizando a importância da "química pessoal" entre as partes, o acúmulo de confiança através de relações de cooperação positivas de longo prazo e a adaptação mútua de rotinas e sistemas.

Teoria da Gestão baseada em recursos (RBV)

A RBV, por sua vez, busca indicar um setor (indústria) atraente para atuar, a partir dos recursos e capacitações da empresa. Seu objetivo visa assegurar à empresa um retorno sobre o investimento atrativo, mas não é um modelo de posicionamento. Ao contrário do modelo de Porter, por exemplo, centra seu interesse na estratégia operacional da empresa considerando quais recursos desta possuem valor estratégico frente à concorrência que permitam-lhe assegurar vantagem competitiva sustentável. Mas o processo de elaboração da estratégia competitiva operacional pela RBV é muito nebuloso.

3.3. Comparação entre as perspectivas da ECT, de Redes e RBV.

Existem algumas diferenças fundamentais entre as três perspectivas, mas também uma série de semelhanças. O quadro 6 mostra uma comparação entre as três abordagens. As teorias são denominadas de: ECT (Economia dos Custos de Transação), TR (Teoria de Redes) e RBV (Visão Baseada em Recursos).

Segundo Skjoett-Larsen (1999), todas as três teorias supõem que os atores têm racionalidade limitada. De acordo com a abordagem dos custos de transação, isso vai aumentar o risco de comportamento oportunista. Segundo as duas outras perspectivas, a racionalidade limitada enfatiza a necessidade de olhar para os conhecimentos complementares e ativos nas áreas em que a empresa em questão carece de competência.

A ECT concentra-se em encontrar a estrutura de governança mais eficiente em determinadas condições situacionais, enquanto a perspectiva de rede centra-se no desenvolvimento de competências nas relações de rede com parceiros externos.

A TR indica que, por meio do processo de interação, as partes em uma rede irão adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades para maximizar os recursos, e através de processos de ajustamento mútuos eles vão criar um aumento comum de valor. No entanto, os processos de aprendizagem coletiva levam tempo. Portanto, é importante que as relações entre as partes em uma rede sejam relativamente estáveis durante certo período de tempo.

A RBV apresenta uma perspectiva baseada em recursos e centra-se na criação de competências dentro da empresa.

As três abordagens têm diferentes pontos de vista sobre um estreito relacionamento com empresas externas. A ECT considera estruturas organizacionais híbridas por ser um resultado de "falhas de mercado", enquanto que as duas outras perspectivas olham para as relações como uma maneira de obter acesso a recursos e competências em outras empresas.

Finalmente, a delimitação do sistema nas três teorias difere. A teoria dos custos de transação está limitada à díade entre a empresa e as suas transações com empresas circundantes. A teoria de rede também analisa as relações indiretas

entre as partes. Assim, as relações fracas muitas vezes complementam fortes relações em uma rede com outras empresas. A teoria baseada em recursos concentra-se principalmente em uma perspectiva interna. Recentemente, vários investigadores sugeriram uma combinação de uma perspectiva interna e externa em analisar uma situação competitiva entre as firmas.

E aqui o CAC obtém uma grande vantagem.

As implicações práticas das três perspectivas

Na continuidade, Skjoett-Larsen, (1999, p.47), afirmam que

nenhuma das três perspectivas são particularmente operacionais (grifo do mestrando). A teoria dos custos de transação é normativa no sentido de que prescreve uma estrutura de governança eficiente sob certas condições, com base nas características das operações e o comportamento dos atores. É, no entanto, uma análise estática, comparativa que não faz provisão para o desenvolvimento ao longo do tempo. A abordagem ECT tem de ser reforçada, a fim de considerar as alterações dinâmicas em estruturas de governança. A suposição de oportunismo também deve ser modificada, a fim de ajustar as diferenças na confiabilidade de diferentes indivíduos.

A perspectiva da rede é de natureza descritiva e só dá algumas instruções normativas a respeito de quando a cooperação interorganizacional é mais eficiente do que estruturas de governança alternativas (por exemplo, de mercado ou hierarquia). Além disso, a abordagem de rede opera com um conceito de confiança que é bastante difusa e difícil de operacionalizar.

A abordagem baseada em recursos é limitada a uma visão interna de recursos e capacidades da empresa. Além disso, não existe uma definição operacional dos recursos, capacidades e competências essenciais.

O modelo de Contador (2008) é também de posicionamento, ou seja, prevê que a competitividade da empresa é resultado da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes de forma a aproveitar as oportunidades de mercado e conquistar a preferência dos consumidores. Seu objetivo é aumentar o grau de competitividade da empresa (sobressair-se sobre seus concorrentes).

No modelo de Contador (2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está baseada no alinhamento das duas estratégias competitivas (de negócio e operacional), isto é, a correta escolha das armas da competição e respectivas intensidades alinhadas com os campos da competição e coadjuvantes escolhidos para competir.

Dessa forma, o modelo do CAC (CONTADOR, 2008), fornece três variáveis quantitativas (foco, dispersão e intensidade média das armas) através das quais se busca verificar a competitividade das empresas, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade) que mostra existir uma relação de causa e efeito, ao menos estatisticamente, entre as três primeiras e a quarta variável. Isso é de enorme utilidade prática, pois indica quais são os passos que devem ser dados pela empresa analisada com o intuito de alcançar uma posição competitiva no setor.

3.4. Justificativas da adoção do CAC-Redes

Cabe, finalmente, mostrar os benefícios do uso de CAC-Redes para fundamentar a dissertação. Esses benefícios referem-se tanto do CAC em relação às perspectivas da OI (Porter) e da RBV, quanto do CAC-Redes em relação às perspectivas da Teoria dos Custos de Transação, da Teoria das Redes e da Teoria de gestão baseada em recursos (RBV).

O CAC - Redes possui inegável aplicação prática, pois seu método qualiquantitativo apoia-se no CAC, utilizado num sem-número de trabalhos acadêmicos anteriores e de domínio público.

Vale ressaltar o porquê da escolha do modelo do CAC - Redes.

O CAC-Redes, por ser uma extensão do CAC – modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) – apresenta os mesmos benefícios do CAC, quando comparado com as abordagens citadas. Podem ser citados oito benefícios, conforme Contador (2008, p. 416).

O primeiro benefício resulta da ideia de conceber os conceitos de competitividade na forma de um modelo que representa a maneira de as empresas competirem. Assim, os campos da competição retratam a estratégia competitiva de negócio; as armas da competição, a estratégia competitiva operacional; a variável foco, as forças e fraquezas específicas em relação ao campo da competição; o desperdício de recursos, a eficiência; já o foco representa o alinhamento da estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio.

O segundo benefício resulta da metodologia quantitativa utilizada, que é capaz de quantificar o posicionamento competitivo da empresa de forma a minimizar

as incertezas e aumentar a probabilidade da adoção de estratégias que venham a ter sucesso. Em outras palavras, o benefício advém do fato de as diversas variáveis quantitativas fundamentarem convincentemente as proposições do modelo.

O terceiro benefício advém da explicitação de todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos 14 campos da competição.

O quarto benefício advém da sua tese que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade, o da formulação da estratégia competitiva de negócio e o da definição da estratégia competitiva operacional.

O quinto benefício resulta da geração de estratégia competitiva operacional perfeitamente alinhada à estratégia competitiva de negócio.

O sexto benefício resulta da facilidade de entendimento e de aplicação, pois os conceitos do modelo de campos e armas da competição, por serem baseados em analogias, são mais palpáveis do que os da maioria das outras abordagens, inclusive as de autores consagrados, pois essas são mais abstratas – o leitor entende os conceitos dessas metodologias, mas encontra dificuldade em aplicá-las.

O sétimo benefício é possuir um processo passo a passo que mostra exatamente o ‘como fazer’. Com ele, o estrategista responsável pela formulação da estratégia da empresa sabe por onde e como começar.

O oitavo benefício resulta da proposta de uma hipótese a ser verificada, que afirma: **“Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/ mercado.”** Essa hipótese é de vital importância, pois estabelece o critério para a empresa aumentar seu grau de competitividade: basta aperfeiçoar as poucas armas e os poucos vínculos da competição adequadas ao campo eleito para competir. Ou seja, para a empresa aumentar seu grau de competitividade, basta aumentar o foco das armas relativas ao campo da competição eleito, o que significa alinhar as armas e os vínculos a esse campo da competição. Já que dificilmente uma empresa pode ser excelente em tudo ao longo do tempo e de forma sustentável, a referida hipótese especifica

claramente onde a empresa precisa ter excelência, tratando-se, portanto, de uma grande vantagem do modelo do CAC - Redes.

A definição de forma fácil e simples da estratégia da empresa para aumentar seu grau de competitividade é extremamente favorável. O elo principal é saber escolher os três ou quatro campos, sendo um ou dois campos da competição, e um ou dois campos coadjuvantes, e os vínculos necessários que a empresa deve priorizar. Assim, o processo de definição e alinhamento das estratégias para aumento do grau de competitividade da empresa passa a ser:

1. Eleger esses três ou quatro campos;
2. Identificar as armas da competição adequadas a esse campo;
3. Identificar os vínculos estratégicos; e
4. Investir no aperfeiçoamento dessas armas e desses vínculos.

Espera-se, assim, a confirmação de que o modelo do CAC - Redes é suficiente para explicar a ampliação da competitividade dessas empresas, a partir da confirmação de sua hipótese. Esse avanço permite autonomia ao modelo e confere autoridade às empresas.

3.5. Conceitos do CAC- Redes

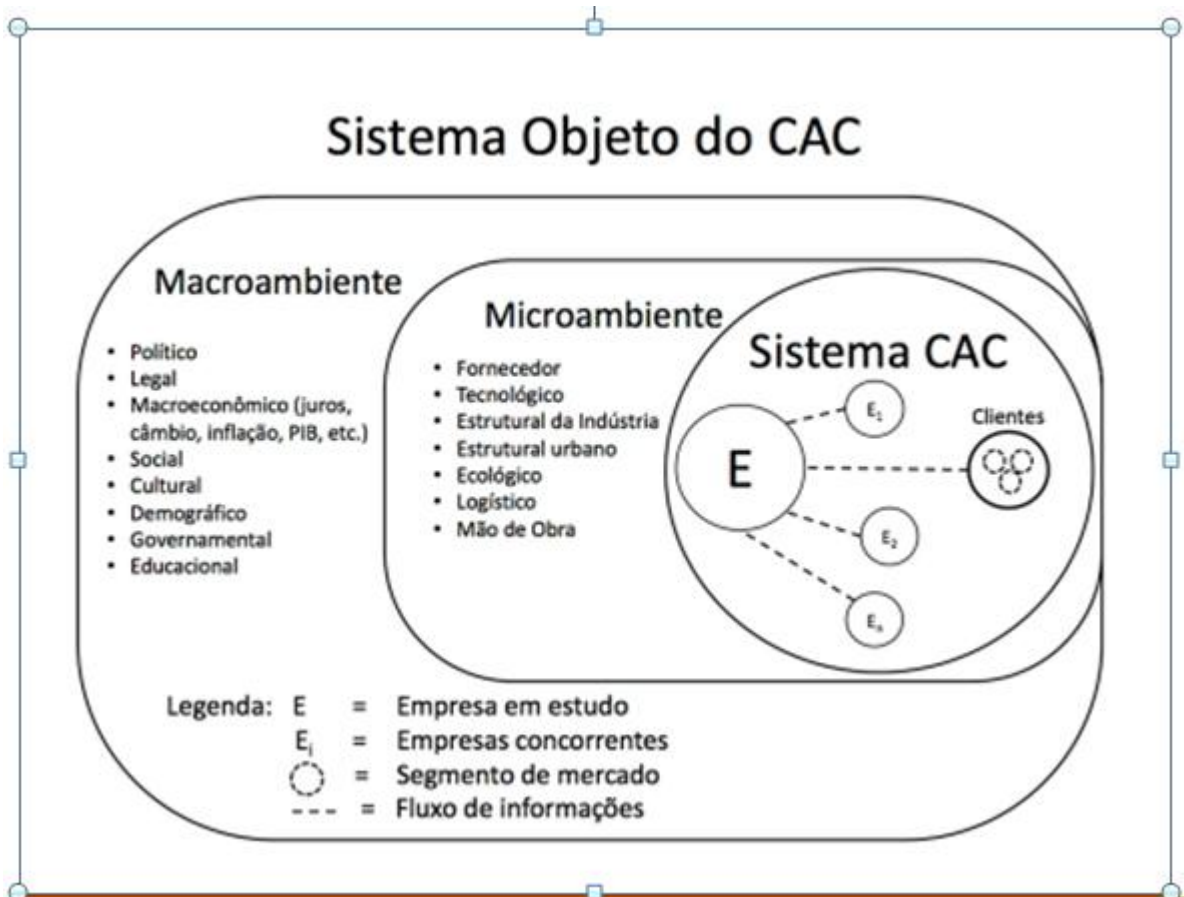
Este subcapítulo é baseado em Contador (2016).

Para caracterizar o CAC-Redes (2016) é conveniente compará-lo com o CAC. O CAC-Redes se fundamenta nas teorias dos sistemas, dos grafos e locacional e nas abordagens das vantagens competitivas, da estratégia em redes organizacionais, do modelo de campos e armas da competição (CAC), dos custos de transação e das perspectivas sociais em redes. Ao longo do seu desenvolvimento, poderá ser necessária também a abordagem da dependência de recursos.

O sistema estudado pelo modelo de campos e armas da competição (CAC), mostrado na Figura 3, é constituído pelas empresas que concorrem entre si para conquistar a preferência dos clientes por meio da oferta de produtos similares e pelas informações sobre a estratégia competitiva (de negócio e operacional –

campos da competição e armas da competição) dos concorrentes e sobre as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes.

Figura 3 - Sistema objeto do CAC



Fonte: Contador (2008)

Já o interesse do CAC-Redes é estudar a competição existente entre empresas de um mesmo segmento econômico que operam numa rede de negócio. É uma abordagem econômica, mas que leva também em consideração as relações sociais entre os componentes da rede, as relações com os elementos do território físico, tanto os de infraestrutura quanto os da estrutura urbana, e a disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis. É importante ressaltar que essa abordagem difere das mais frequentemente estudadas, que ora enfatizam as relações (ou elos) entre os atores, ora enfatizam a competição entre redes concorrentes ou entre empresas de fora da rede. O CAC-Redes pretende ser um

modelo que integra todos esses fatores. Apesar do seu interesse em estudar a competição existente entre empresas de um mesmo segmento econômico que operam numa rede de negócio, considera as relações entre os componentes e o comportamento da rede como um todo.

Como os limites de um sistema e seus subsistemas apropriados são determinados pelo interesse do estudo (O'SHAUGHNESSY, 1966), a fronteira do CAC-Redes é delimitada pelas empresas que pertencem a uma rede de negócio e concorrem no mesmo segmento econômico (par produto/mercado) e pelos componentes a elas vinculados (fornecedores de primeiro nível, diversas modalidades de componentes e elementos do território físico) que podem contribuir para a vantagem competitiva de qualquer dessas empresas.

Assim, o sistema estudado pelo CAC-Redes, mostrado na Figura 4, é constituído pelas empresas que concorrem entre si para conquistar a preferência do cliente por meio da oferta de produtos similares e pelos vínculos econômicos, sociais e locacionais que estabelecem interações entre si, com seus clientes, com seus fornecedores, com os componentes que compõem seu microambiente e com os elementos do território físico, vínculos esses que influenciam a vantagem competitiva das empresas. Além desses componentes, o CAC-Redes considera a influência do seu macroambiente. As redes de negócio estudadas pelo CAC-Redes são constituídas por esses sistemas, o que inclui, obviamente, clusters e cadeias de suprimentos.

Os componentes do microambiente são os organismos governamentais, as instituições de pesquisa e de fomento, as associações de classe (sindicatos patronal e laboral), as ONGs e outros que possam apresentar interesse.

Os elementos do território físico são a infraestrutura, a estrutura urbana e a disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis. A infraestrutura compreende energia (eletricidade, gás e outros combustíveis), transporte (rodovia, ferrovia, hidrovia e aerovia), água (potável e industrial) e esgoto (sanitário e de efluentes industriais ou tóxicos). A estrutura urbana compreende residência, rede escolar, rede de saúde, rede de assistência social, atividades de comércio e serviços (hotéis, restaurantes e bares, centros culturais e de lazer e outros que apresentem interesse) e os equipamentos públicos (sistema viário, sistema de transporte, parques e outros que apresentem interesse).

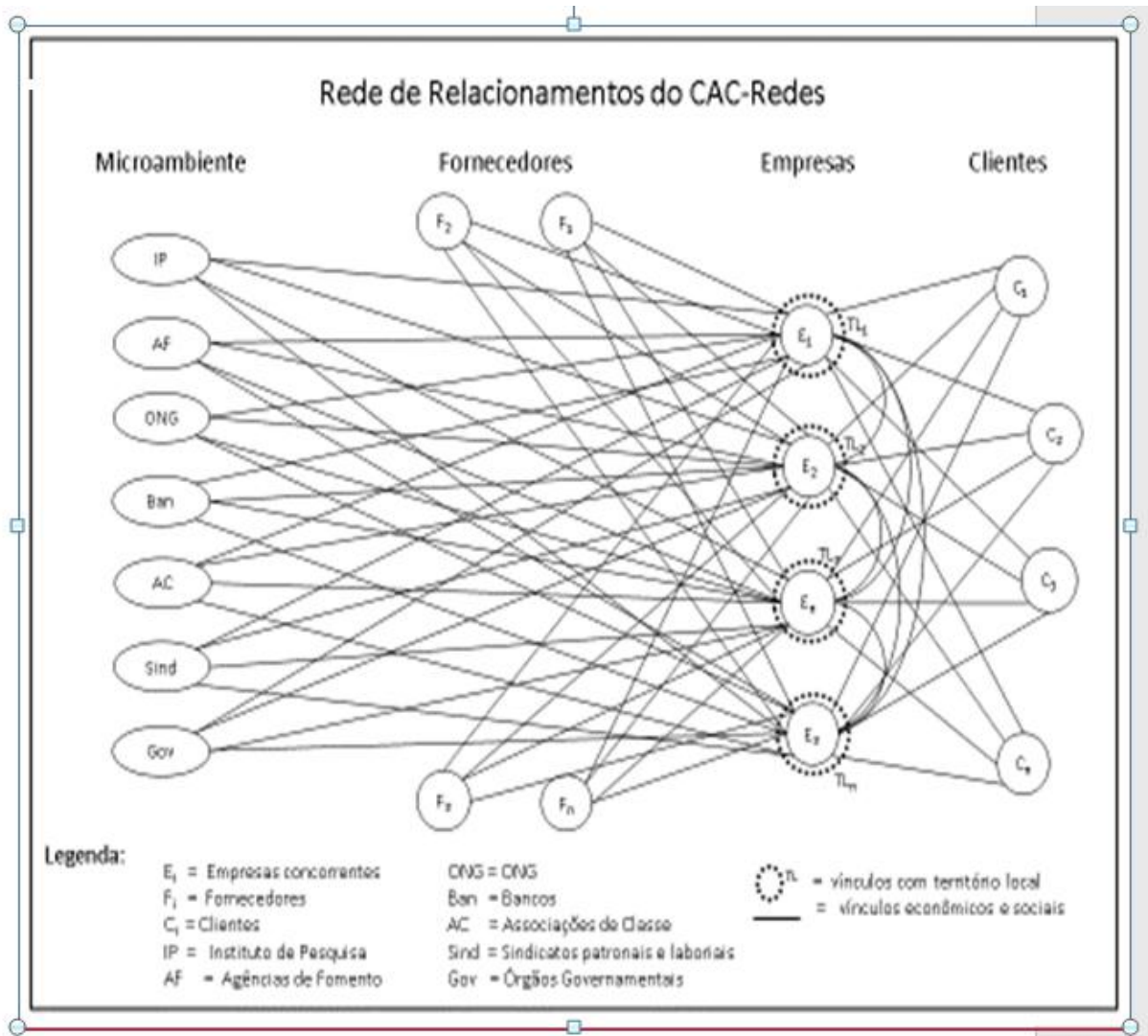
Os vínculos são de três naturezas: a) sociais (confiança, comprometimento e cooperação); b) econômicos (relacionados aos recursos e capacidades dos fornecedores e dos outros componentes e relacionados às necessidades, preferências e anseios dos seus clientes); e 3) locacionais (relacionados aos elementos do território físico).

O CAC-Redes é uma extensão do CAC – modelo de campos e armas da competição – aplicado a empresas que operam em rede de negócio. Ambos os modelos procuram representar a forma como as empresas concorrem entre si, mas diferem quanto ao sistema que estudam. O sistema objeto do CAC considera a empresa isoladamente e suas relações com as empresas concorrentes e com os clientes. O sistema objeto do CAC-Redes considera a empresa inserida numa rede de negócio e suas relações com as empresas concorrentes, com os clientes e com os demais componentes da rede de negócio.

3.5.1. Sistema objeto do CAC-Redes

Como os limites de um sistema e seus subsistemas apropriados são determinados pelo interesse do estudo (O'SHAUGHNESSY, 1966), o sistema a ser estudado, mostrado na Figura 4, é constituído: a) pelas empresas que concorrem entre si para conquistar a preferência do cliente por meio da oferta de produtos similares; b) pelos clientes; c) pelos fornecedores de primeiro nível, instituições de pesquisa e de fomento, associações de classe (sindicatos patronal e laboral), ONGs, organismos governamentais e outros que possam apresentar interesse; d) pelos elementos do território físico; e) pelos vínculos econômicos e sociais que estabelecem interações entre as empresas concorrentes, e delas com seus clientes, com seus fornecedores e com os demais componentes do seu microambiente; e f) pelos vínculos locacionais que estabelecem interações com os elementos do território físico. Além desses componentes, o estudo considerará a influência do macroambiente nas empresas. Enfim, o sistema contém os elementos que podem contribuir para a vantagem competitiva de qualquer dessas empresas.

Figura 4 - Sistema objeto do CAC - Redes



Fonte: Contador (2016)

Conforme Contador (2016), os elementos do território físico são a infraestrutura, a estrutura urbana e a disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis. A infraestrutura compreende energia (eletricidade, gás e outros combustíveis), transporte (rodovia, ferrovia, hidrovía e aerovia), água (potável e industrial) e esgoto (sanitário e de efluentes industriais ou tóxicos). A estrutura urbana compreende residência, rede escolar, rede de saúde, rede de assistência social, atividades de comércio e serviços (hotéis, restaurantes e bares, centros culturais e de lazer e outros que apresentem interesse) e os equipamentos públicos (sistema viário, sistema de transporte, parques e outros que apresentem interesse).

Para Contador (2016), os vínculos são de três naturezas: a) sociais (confiança, comprometimento e cooperação) entre todos os componentes; b) econômicos (relacionados aos recursos e capacidades dos fornecedores e dos demais componentes e relacionados às necessidades, preferências e anseios dos seus clientes); e c) locacionais (relacionados aos elementos do território físico).

O sistema, ou seja, a rede de negócio, a ser estudado está baseado na concepção do CAC-Redes (CONTADOR, 2016), que é uma extensão do CAC – modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) – aplicado a empresas que operam em rede de negócio. Ambos os modelos procuram representar a forma como as empresas concorrem entre si, mas diferem quanto ao sistema que estudam. O sistema objeto do CAC considera a empresa isoladamente e suas relações com as empresas concorrentes e com os clientes. O sistema objeto do CAC-Redes considera a empresa inserida numa rede de negócio e suas relações com as empresas concorrentes, com os clientes e com os demais componentes da rede de negócio.

3.5.2. Constructos do CAC - Redes

- a) Os 14 campos da competição, os 14 campos coadjuvantes e a configuração dos campos da competição coadjuvantes;
- b) Armas e armas da competição;
- c) Vínculos e vínculos da competição;
- d) Vínculos econômicos, sociais e locacionais;
- e) Armas relevantes, armas semirrelevantes e armas irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes;
- f) Vínculos relevantes, vínculos semirrelevantes e vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes;
- g) Características da arma da competição e do vínculo da competição;
- h) Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo; e

i) Os nove alvos das armas e os nove alvos dos vínculos.

As variáveis quantitativas do CAC-Redes são:

a) Grau de competitividade;

b) Intensidade da arma e intensidade do vínculo da competição;

c) Intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos;

d) Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes;

e) Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes; e

f) Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes, foco médio dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, foco conjunto médio das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes.

3.5.3. Construtos qualitativos do CAC-Redes.

O CAC-Redes é uma extensão do CAC para ser aplicado a empresas que operam numa rede de negócio e concorrem entre si no mesmo segmento econômico. Assim, seus construtos são os mesmos do CAC acrescidos de outros que guardam similaridades com os do CAC.

Nesta seção são apresentados os novos constructos e, para facilitar o entendimento, também os do CAC. A forma adotada é a que consta do Apêndice do livro Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008).

Campos da competição, campos coadjuvantes e configuração dos campos da competição coadjuvantes

Esses constructos não sofrem alteração, ou seja, são os mesmos do CAC.

Campo da competição: 1. *Lócus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 3. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas básicas de negócio (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. 5. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos.

Campo coadjuvante: 1. *Lócus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. 2. *Lócus* imaginário em que a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva. 3. Complemento dos campos da competição na definição da estratégia competitiva de negócio. 4. Representação de um atributo do produto, ou da empresa, valorizado e de interesse do cliente. 5. Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. 6. Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa, mas frequentemente a diferenciação se dá mais pelo campo coadjuvante do que pelo campo da competição.

Configuração dos campos da competição: Representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos: *Competição em preço:* 1) em preço propriamente dito; 2) em condições de pagamento; e 3) em prêmio e/ou promoção. *Competição em produto (bem ou serviço):* 4) em projeto do produto; 5) em qualidade do produto; e 6) em diversidade de produtos. *Competição em atendimento:* 7) em acesso ao atendimento; 8) em projeto do atendimento; e 9) em qualidade do atendimento. *Competição em prazo:* 10) em prazo de entrega do produto; e 11) em prazo de atendimento. *Competição em imagem:* 12) do produto, da marca e da empresa; 13) de empresa confiável; e 14) em responsabilidade social.

Armas, armas da competição, vínculos e vínculos da competição

Os conceitos de vínculo e de vínculo da competição são similares aos de arma e de arma da competição, respectivamente. Todos esses constructos integram a estratégia competitiva operacional da empresa.

Arma: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. 2. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da empresa pode chegar, ou até superar, uma centena. 3. As armas são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

Vínculo: 1. Qualquer conexão entre os componentes de uma rede de negócio. 2. A quantidade de vínculos é função direta da quantidade de componentes da rede. 3. Os vínculos são classificados segundo sua natureza em: vínculos econômicos, sociais e locais.

Vínculos econômicos: 1. Conexões relacionadas aos insumos ou produtos provenientes dos fornecedores, dos outros componentes do microambiente e das empresas concorrentes e às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes. 2. Vínculos associados aos fluxos econômicos, principalmente os comerciais e de investimento. 3. Vínculos fundamentados na Teoria de Custos de Transação.

Vínculos sociais: Relações de confiança, comprometimento e cooperação entre todos os componentes do sistema objeto do CAC-Redes (empresas concorrentes, clientes, fornecedores e os outros do microambiente).

Vínculos locais: 1. Conexões com os elementos do território físico: infraestrutura, estrutura urbana e disponibilidade de mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis. 2. A infraestrutura compreende energia (eletricidade, gás e outros combustíveis), transporte (rodovia, ferrovia, hidrovía e aerovia), água (potável e industrial) e esgoto (sanitário e de efluentes industriais ou tóxicos). 3. A estrutura urbana compreende residência, rede escolar, rede de saúde, rede de assistência social, atividades de comércio e serviços (hotéis, restaurantes e bares, centros culturais e de lazer e outros que apresentem interesse) e os equipamentos públicos (sistema viário, sistema de transporte, parques e outros que apresentem interesse).

Arma da competição: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva como propaganda, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto). 3. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. 4. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da competição de uma empresa varia de 40 a 60. 5. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional. 6. As armas da competição são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio. 7. As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em: armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição. 8. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessárias várias armas.

Vínculo da competição: 1. Qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. 2. O vínculo da competição evidencia a capacidade que os componentes conectados (fornecedores, outros componentes do microambiente e elementos do território físico) possuem para influenciar a vantagem competitiva da empresa. 3. Os vínculos da competição são classificados segundo sua natureza em: vínculos econômicos, sociais e locais. 4. Os vínculos da competição são classificados segundo sua importância para a competição em: vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição. 5. Um mesmo vínculo serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessários vários vínculos.

A aceção 2 foi sublinhada para evidenciar a característica essencial do vínculo da competição.

Relevância dos vínculos da competição

Vínculo relevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. 2. Vínculo necessário para a empresa competir num determinado campo da competição. 3. Vínculo que proporciona *foco dos vínculos no*

campo da competição. 4. Vínculo que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas). 5. Vínculo pertencente à classe A de *Nihans* e determinado pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização dos vínculos* (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas).

Vínculo semirrelevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que proporciona moderada vantagem competitiva a ela no seu campo da competição. 2. Vínculo de importância intermediária entre os vínculos relevantes e os irrelevantes para o campo da competição. 3. Vínculo que não afeta o foco nem a dispersão dos vínculos no campo da competição. 4. Vínculo que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas). 5. Vínculo pertencente à classe B de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização dos vínculos* (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas).

Vínculo irrelevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela, nem no seu campo da competição, nem no seu campo coadjuvante. 2. Vínculo da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio. 3. Vínculo que proporciona dispersão dos vínculos no campo da competição. 4. Vínculo que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas). 5. Vínculo pertencente à classe C de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização dos vínculos* (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas).

Características da arma da competição e do vínculo da competição

Uma arma, para ser da competição, precisa ter as seguintes características:

- 1) ser uma das atividades mais importantes, uma das mais frequentemente realizadas e/ou uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos de uma área organizacional, ou ser um dos recursos mais importantes, um dos mais frequentemente utilizados e/ou um dos mais onerosos em termos financeiros de uma

área organizacional; e 2) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa.

De forma análoga e preliminar, propõem-se as seguintes características que um vínculo precisa ter para ser um vínculo da competição: 1) ser uma conexão das mais importantes, uma frequentemente utilizada e/ou ter exigido esforços significativos para ser criada; e 2) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa.

Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo.

Assim como um dos pontos centrais do CAC é a determinação das armas da competição, é central no CAC-Redes determinar não só as armas da competição, mas também os vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo.

Quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição? Quais conexões são simplesmente vínculos e quais são vínculos da competição?

O procedimento de determinação das armas da competição, típicas do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo, contém cinco etapas (CAC, p.79 a 90):

1. Selecionar na Relação de Armas, que consta do Apêndice, todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo (gerando a Lista de Armas versão 1);
2. Validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas das empresas (gerando a Lista de Armas versão 2);
3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas das empresas;
4. Determinar no universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição típicas do segmento econômico a

que pertencem as empresas objeto de estudo, gerando a Lista de Armas da Competição do Segmento Econômico objeto de estudo; e

5. Determinar as armas que serão utilizadas para a competição no campo escolhido por uma empresa em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva a ela.

O procedimento de determinação dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo ainda está em análise. São propostas as cinco etapas para serem testadas empiricamente:

1. Identificar, no desenho da rede de negócio, todos os vínculos que têm potencial para serem vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo (gerando a Lista de Vínculos versão 1);

2. Validar e complementar a Lista de Vínculos versão 1 por meio de consulta às diversas áreas das empresas (gerando a Lista de Vínculos versão 2);

3. Descrever as contribuições que cada vínculo pode fornecer para as empresas obterem vantagem competitiva, com o auxílio das áreas das empresas;

4. Identificar, no universo de vínculos da Lista de Vínculos versão 2, por meio da análise de conteúdo, os vínculos com as características estratégicas necessárias para fazerem parte do conjunto de vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo, gerando a Lista de Vínculos da Competição do Segmento Econômico objeto de estudo; e

5. Determinar os vínculos da competição necessários para a competição no campo escolhido por uma empresa em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva a ela.

Relação das armas e dos vínculos

As 269 armas que constam do Apêndice do livro Campos e Armas da Competição (p. 563) estão organizadas como mostrado no Quadro 6. Foram sendo colecionadas ao longo do tempo a partir de uma lista inicial obtida na literatura, e foram sendo acrescentadas com as utilizadas nas dissertações.

Quadro 6 – Organização das armas da competição

Macroarmas		Armas
Atendimento	Organização do atendimento	Rede de venda e de distribuição Canais virtuais de acesso Mais outras 21 armas
	Relacionamento pessoal no atendimento	Cortesia no atendimento Adequação do atendimento ao cliente Mais outras 15 armas
Produção de bens e serviços	Processo produtivo	Engenharia de processo Mais outras 21 armas
	Administração da produção	Sistema de PCP Mais outras 7 armas
	Logística interna e externa	Estruturação da rede logística Mais outras 12 armas
	Fornecedor de bens e serviços	Seleção de fornecedores Mais outras 8 armas
Planejamento e projeto do produto	Estratégia	Definição da empresa que se deseja ter Mais outras 32 armas
	Marketing	Capacidade de atender às exigências do cliente Mais outras 25 armas
	Projeto do produto	Tecnologia para desenvolvimento Mais outras 36 armas
Administrativas	Organização da administração	Estrutura organizacional Mais outras 16 armas
	Finanças	Sistema orçamentário e contábil Mais outras 13 armas
	Pessoal	Planejamento de recursos humanos Mais outras 29 armas

Fonte: Contador (2008)

Alvos das armas e alvos dos vínculos

Como o alvo é determinado pelos campos da competição e campos coadjuvantes, e esses são os mesmos tanto para o CAC como para o CAC-Redes, os alvos dos vínculos são os mesmos alvos das armas. Seguem as definições dadas pelo CAC adaptadas para o CAC-Redes.

Alvo: 1. O mesmo que alvo da arma e do vínculo. 2. Os objetivos de uma arma (da competição ou não) e de um vínculo (da competição ou não) são os mesmos que uma arma e um vínculo devem alcançar. 3. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma e de um vínculo. 4. O alvo é determinado pelos campos da competição e campos coadjuvantes. 5. Cada campo da competição ou campo coadjuvante tem o seu alvo. 6. São nove alvos: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social. 7. Os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal *-dade*.

Alvo coadjuvante: 1. Modulação no alvo da arma e do vínculo para melhor objetivá-los. 2. Objetivo secundário e complementar que a arma e o vínculo devem alcançar para melhor canalizar e orientar a utilização deles. 3. É determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma e do vínculo. 4. Pela fixação dos alvos, e dos alvos coadjuvantes, a empresa define com precisão o objetivo da arma e do vínculo. 5. Pode ser qualquer um dos nove alvos ou, ainda, um diferente.

Quadro 7 – Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição

Campo da competição ou coadjuvante	Alvo relativo ao campo da competição	Alvo relativo ao campo coadjuvante
Competição em preço: 1. Preço propriamente dito 2. Condições de pagamento 3. Prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto: 4. Projeto do produto 5. Qualidade do produto 6. Diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento: 7. Acesso ao atendimento 8. Projeto do atendimento 9. Qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo: 10. Prazo de entrega do produto 11. Prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem 12. Do produto e da marca 13. De empresa confiável 14. Em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: Contador (2008)

3.5.4. Construtos quantitativos do CAC-Redes

Como o CAC-Redes é uma extensão do CAC para ser aplicado a redes de negócio, suas variáveis quantitativas guardam similaridades com as do CAC.

Nesta seção são apresentadas as novas variáveis e, para facilitar o entendimento, também as do CAC. A forma adotada é a que consta do Apêndice do livro Campos e Armas da Competição.

As variáveis quantitativas do CAC-Redes são:

- a) Grau de competitividade;
- b) Intensidade da arma e do vínculo da competição;
- c) Intensidade média das armas e dos vínculos;
- d) Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes;
- e) Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes; e
- f) Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes, foco médio dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, foco conjunto médio das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes.

3.5.5. Competitividade, grau de competitividade e o significado de competir num campo

Esses constructos não sofrem alteração, ou seja, são os mesmos para o CAC e para o CAC-Redes, pois referem-se à empresa.

Competitividade: 1. Capacidade de a empresa obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado; e assegurada uma rentabilidade satisfatória por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. 2. Capacidade de a empresa obter vantagem competitiva.

Grau de competitividade da empresa: 1. Medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. 2. Variação absoluta ou variação percentual, em um determinado período de tempo (geralmente quatro anos), do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outra variável indicativa de crescimento de mercado em relação a

um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória. 3. Critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência: a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) variação da participação de mercado; d) variação percentual de participação de mercado; e e) uma dessas três variáveis, em um ano, dividido pela de alguns anos anteriores (geralmente quatro anos). 4. Variável com distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

Competir num campo: Ser, ou almejar ser, melhor que as concorrentes no campo da competição. 2. Ser, ou almejar ser, a empresa líder no campo da competição. 3. Possuir, ou almejar possuir, uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

3.5.6. Intensidade da arma, intensidade do vínculo da competição, intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos

Intensidade da arma: 1. Intensidade com que cada arma é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. 2. Potência e alcance de uma arma. 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 4. Variável discreta com domínio entre zero e cinco e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

Intensidade do vínculo da competição

Para simplificar a operacionalização do CAC-Redes, serão considerados apenas os vínculos da competição, cuja definição está repetida abaixo.

Vínculo da competição: 1. Qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. 2. O vínculo da competição evidencia a capacidade que os componentes conectados (fornecedores, outros componentes do microambiente e elementos do território físico) possuem para influenciar a vantagem competitiva da empresa. 3. Os vínculos da competição são classificados segundo sua natureza em:

vínculos econômicos, sociais e locacionais. 4. Os vínculos da competição são classificados segundo sua importância para a competição em: vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição. 5. Um mesmo vínculo serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessários vários vínculos.

A aceção 2 é a que prevalece para a definição da intensidade do vínculo. Assim:

Intensidade do vínculo da competição: 1. Intensidade com que a empresa aproveita a capacidade que o componente conectado possui para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, avaliada em cinco níveis. 2. Variável discreta com domínio entre zero e cinco e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

Intensidade média das armas (IMA): 1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes). 2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e que reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total. 4. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e cinco.

Intensidade média dos vínculos (IMV): 1. Média aritmética da intensidade de todos os vínculos da competição da empresa (os relevantes, os semirrelevantes e os irrelevantes). 2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto dos vínculos da competição da empresa e independe do campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e cinco.

3.5.7. Foco das Armas e dos Vínculos

Conceitualmente, as variáveis quantitativas relativas ao foco e à dispersão do CAC-Redes pouco mudam em relação aos do CAC. Mas suas denominações precisam ser mais explícitas para distinguir as relativas às armas das relativas aos vínculos e não gerarem ambiguidades. Assim, as novas denominações são: a) Foco das armas ou foco das armas da competição nos campos da competição ou coadjuvantes; b) Foco dos vínculos ou foco dos vínculos da competição nos campos da competição ou coadjuvantes; c) Foco conjunto ou foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes; d) Dispersão das armas ou dispersão das armas da competição nos campos da competição ou coadjuvantes; e) Dispersão dos vínculos ou dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição ou coadjuvantes; e f) Dispersão conjunta ou dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes.

Foco das armas: 1. O mesmo que foco das armas da competição nos campos da competição ou coadjuvantes. 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição que proporcionam vantagem competitiva no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 4. Variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 5. O oposto da dispersão das armas. 6. Variável calculada pelo cociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco). 7. Medida da força e da fraqueza das armas em cada campo da competição ou coadjuvante. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Foco dos vínculos: 1. O mesmo que foco dos vínculos da competição nos campos da competição ou coadjuvantes. 2. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade do vínculo da competição em gerar vantagem competitiva à empresa no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade dos vínculos relevantes em gerar vantagem competitiva à empresa. 4. Variável que mede os benefícios advindos dos vínculos necessários à competição empresarial no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 5. O oposto da dispersão dos vínculos. 6. Variável calculada pelo cociente entre a soma da intensidade dos vínculos relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos relevantes, maior será o foco). 7. Medida da força e da fraqueza dos vínculos em cada campo da competição ou coadjuvante. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos relevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Foco conjunto: 1. O mesmo que foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes que representa a estratégia competitiva de negócio da empresa. 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes e nos vínculos relevantes para o conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhido pela empresa. 4. Variável que mede a utilização de armas e dos vínculos necessários à competição empresarial no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhido pela empresa. 5. O oposto da dispersão conjunta. 6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes, e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos (quanto maior for a intensidade das armas

relevantes e dos vínculos relevantes, maior será o foco conjunto). 7. Medida da força e da fraqueza das armas e dos vínculos no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Foco médio das armas: Média dos valores do foco das armas de um conjunto de empresas.

Foco médio dos vínculos: Média dos valores do foco dos vínculos de um conjunto de empresas.

Foco médio conjunto: Média dos valores do foco conjunto de um conjunto de empresas.

3.5.8. Dispersão das Armas e dos Vínculos

Dispersão das armas: 1. O mesmo que dispersão das armas da competição nos campos da competição ou coadjuvantes. 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição que não proporcionam vantagem competitiva no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 4. Variável que mede a utilização de armas desnecessárias à competição empresarial no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 5. O oposto do foco das armas. 6. Variável calculada pelo cociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão). 7. Medida do desperdício competitivo das armas em cada campo da competição ou coadjuvante. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Dispersão dos vínculos: 1. O mesmo que dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição ou coadjuvantes. 2. Variável quantitativa que

mede o efeito da capacidade do vínculo da competição em gerar desperdício competitivo à empresa no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade dos vínculos irrelevantes. 4. Variável que mede o desperdício competitivo advindo dos vínculos desnecessários à competição empresarial no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa. 5. O oposto do foco dos vínculos. 6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos irrelevantes, maior será a dispersão). 7. Medida do desperdício competitivo dos vínculos em cada campo da competição ou coadjuvante. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos irrelevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Dispersão conjunta: 1. O mesmo que dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes que representa a estratégia competitiva de negócio da empresa. 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que não proporcionam vantagem competitiva nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa. 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes e nos vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa. 4. Variável que mede a utilização de armas e dos vínculos desnecessários à competição empresarial nos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa. 5. O oposto do foco conjunto. 6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes, maior será a dispersão conjunta). 7. Medida do desperdício competitivo no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela

empresa. 8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Dispersão média das armas: Média dos valores da dispersão das armas de um conjunto de empresas.

Dispersão média dos vínculos: Média dos valores da dispersão dos vínculos de um conjunto de empresas.

Dispersão média conjunta: Média dos valores da dispersão conjunta de um conjunto de empresas.

3.5.9. Tese do CAC-Redes

Tese do modelo de campos e armas da competição (2008): Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

Tese do CAC-Redes (2016): Para a empresa que opera numa rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para cada par produto/mercado.

A presente dissertação assumirá essa tese como hipótese a fim de confirmá-la ou refutá-la.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de pesquisa, Abordagem e Método adotado.

A presente dissertação se propõe a verificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio. É uma abordagem econômica, mas que leva também em consideração as relações sociais.

Com base no problema de pesquisa, o objetivo geral foi assim formulado: “Verificar se, numa rede de negócio, as competências de uma empresa, os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus fornecedores e com os demais atores, ampliam sua competitividade em relação às empresas concorrentes”.

Como também foram formulados os objetivos específicos:

1. Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação, e identificar as empresas concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros atores e os vínculos sociais que estabelecem interações entre todos esses componentes da rede de negócio;
2. Verificar se a rede de negócio, objeto de estudo, atende aos fundamentos que a caracterizam como uma rede de negócio;
3. Definir as competências organizacionais capazes de gerar e manter a vantagem competitiva das empresas e a métrica da intensidade dessas competências;
4. Definir os vínculos sociais capazes de gerar e manter a vantagem competitiva das empresas e a métrica da intensidade desses vínculos;
5. Definir a métrica da competitividade das empresas;
6. Avaliar quantitativamente a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas;
7. Contribuir para a construção do CAC-Redes.

A partir disso, tornou-se possível a definição do modelo conceitual desta dissertação.

Quanto à **abordagem**, esta pesquisa se caracteriza como um estudo **qualiquantitativo**. Há duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, que podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, utilizando-se uma classificação bastante ampla. Segundo Diehl (2004), a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Diehl (2004) apresenta um esboço acerca destas duas estratégias:

a) A pesquisa quantitativa usa a quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, empregando técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;

b) A pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuindo para o processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Já para Creswell (2010, p. 26),

a pesquisa qualitativa é entendida como um meio para explorar ou compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O pesquisador que escolhe essa abordagem adota um estilo indutivo de pesquisa, com foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade.

No que se refere aos **objetivos**, esta pesquisa é **exploratória**. A pesquisa exploratória auxilia o pesquisador na obtenção de maior conhecimento sobre o assunto investigado (VERGARA, 2006). Nesse sentido, Gil (2008), esclarece: “A pesquisa exploratória, proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Embora existam várias literaturas sobre clusters e sobre competitividade, pesquisas que vislumbrem os dois assuntos são mais escassas.

Após a definição dos objetivos da pesquisa realizada na dissertação, é importante esclarecer os **procedimentos (métodos)** da pesquisa. Yin, em seu livro Estudo de Caso - Planejamento e Métodos (2010), apresenta o quadro 8.

Quadro 8 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (Survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos (documental)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2010, p. 29)

Gil (2008) discorre sobre os **procedimentos** técnicos de uma pesquisa, que é quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e observação dos efeitos que as variáveis produzem no objeto.

Pelas características desta pesquisa, os procedimentos adotados foram usados para descrever aspectos do cluster existente em São Roque e explorá-lo (investigação exploratória) utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa.

O **procedimento** de pesquisa do tipo **survey** foi adotado pois, segundo Fonseca (2002), o survey utiliza-se de questionários como instrumento de pesquisa para obtenção de dados e de informações sobre características e opiniões de um determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo. Ainda segundo Fonseca (2002, p.54), o procedimento de pesquisa **documental** difere da bibliográfica, pois “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, documentos oficiais, fotografias etc.”

Com tal metodologia, espera-se cumprir as etapas de levantamento e interpretação dos dados para que se atinjam os objetivos determinados pela pesquisa.

4.2. Hipóteses e testes estatísticos para verificação das hipóteses

Para falar sobre o teste das hipóteses desta dissertação, usou-se como referência os ensinamentos contidos no livro do CAC - Contador (2008) em seu capítulo 6.

Isso inclui os seguintes passos (de forma simplificada):

1. Definição dos indicadores para medir o grau de competitividade das empresas e sua classificação em mais e menos competitivas utilizando o índice de *Nihans*;

2. Cálculo das variáveis IMA (intensidade média das armas), IMV (intensidade média dos vínculos), foco e dispersão de cada empresa;

3. Análise da influência na competitividade das empresas, das estratégias competitivas de negócio e operações representadas pelos campos e armas escolhidos para competir em cada par produto/mercado e pela IMA, IMV, foco e dispersão de cada empresa.

Após a classificação da competitividade das empresas será testada por meio do teste *t de student* as hipóteses estatísticas.

Abaixo são definidas as teses do modelo CAC e CAC - Redes:

Tese do modelo de campos e armas da competição (2008): Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

Tese do CAC-Redes (2016): Para a empresa que opera numa rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para cada par produto/mercado.

Vale ressaltar que as hipóteses foram formuladas com base nos conceitos teóricos do modelo do CAC (2008). Convém, também, lembrar que as hipóteses estatísticas a testar foram formuladas como hipótese mais provável, de maneira que,

ao serem confirmadas, validam o que se deseja. Tais hipóteses são apresentadas abaixo.

Hipóteses geral e específicas:

O referencial teórico da dissertação está principalmente baseado na concepção do CAC-Redes (CONTADOR, 2016), que é uma extensão do CAC – modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) – aplicado a empresas que operam em rede de negócio.

Assim, as hipóteses geral e específicas da dissertação são definidas por similaridade às estabelecidas por Contador (2008) para validar o CAC, que são as mostradas no Quadro 9. **Vale observar que os termos utilizados na elaboração destas hipóteses são explicados ao longo do capítulo 3 – referencial teórico (grifo nosso).**

Quadro 9 – A tese e respectivas hipóteses para validação do modelo de Campos e Armas da Competição (**CAC**). Contador (2008).

<p>Tese: Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho <u>apenas</u> naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.</p>
<p>Hipótese 1: Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.</p> <p>Essa hipótese equivale a: “A estratégia competitiva de negócio não explica, por si só, a diferença de competitividade entre as empresas”.</p>
<p>Hipótese 2a: O foco tem grande influência na competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 2b: A dispersão não influencia a competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 2c: A influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrência da influência do foco.</p> <p>Hipótese 2d: O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.</p>
<p>Hipótese 3: Quatro são os condicionantes da competitividade da empresa: 1º produto adequado ao mercado a que se destina; 2º escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3º uso adequado das armas da competição e da cooperação, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas; e 4º alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.</p>
<p>Hipótese 4: A configuração dos campos da competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.</p>
<p>Hipótese 5: O modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas</p>

estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.

Fonte: Contador (2008)

Hipótese geral

A hipótese geral da dissertação é similar à tese do CAC, mostrada no Quadro 9, e é assim definida: "Em uma rede de negócio, as competências de uma empresa e os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus fornecedores e com outros componentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes".

Hipóteses específicas

Para verificar a hipótese geral é necessário decompô-la em hipóteses específicas, as quais devem ser verificadas por meio de hipóteses estatísticas a testar, conforme apresentado nos quadros 10 e 11.

As hipóteses específicas da dissertação, por razões óbvias, são também similares às hipóteses definidas por Contador (2008) para validar o CAC. Como as hipóteses 1, 3, 4 e 5 do Quadro 9 não pertencem ao escopo desta dissertação, as hipóteses específicas da dissertação são assim definidas (a hipótese 2 passa a ser chamada de hipótese 1):

Quadro 10 –Hipóteses específicas do CAC - Redes

Hipótese específica 1a: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa tem forte influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Hipótese específica 1b: A dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa não influencia sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Hipótese específica 1c: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequena influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Hipótese específica 1d: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa explica sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Hipótese específica 1e: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa não explica sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Fonte: Contador (2016)

Considerando que:

1) Foco das armas significa foco das armas da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa;

2) Foco dos vínculos significa foco dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa;

3) Foco das armas e dos vínculos significa foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa;

4) Dispersão das armas significa dispersão das armas da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa;

5) Dispersão dos vínculos significa dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa; e

6) Dispersão das armas e dos vínculos significa dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa.

As hipóteses estatísticas a testar relativas às variáveis do CAC-Redes são as do Quadro 10.

Quadro 11 – Hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das empresas

Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar
<p>Hipótese específica 1a: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa tem forte influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.</p>	<p>1a1: A média do foco das armas das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do foco das armas das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p> <p>1a2: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco das armas das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1a3: A média do foco dos vínculos das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do foco dos vínculos das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p> <p>1a4: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1a5: A média do foco das armas e dos vínculos das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%,</p>

	<p>do que a média do foco das armas e dos vínculos das empresas menos competitivas, segundo o teste t.</p> <p>1a6: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco das armas e dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p>
<p>Hipótese específica 1b: A dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa não influencia sua competitividade em relação às empresas concorrentes.</p>	<p>1b1: Não há diferença significativa segundo o teste t, ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão das armas das empresas mais competitivas e a média da dispersão das armas das empresas menos competitivas.</p> <p>1b2: Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão das armas das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1b3: Não há diferença significativa segundo o teste t, ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão dos vínculos das empresas mais competitivas e a média da dispersão dos vínculos das empresas menos competitivas.</p> <p>1b4: Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1b5: Não há diferença significativa segundo o teste t, ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão das armas e dos vínculos das empresas mais competitivas e a média da dispersão das armas e dos vínculos das empresas menos competitivas.</p> <p>1b6: Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão das armas e dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p>
<p>Hipótese específica 1c: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequena influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.</p>	<p>1c1: A média da intensidade média das armas da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média das armas da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste t.</p> <p>1c2: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da intensidade média das armas da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1c3: A média da intensidade média dos vínculos da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média dos vínculos da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste t.</p> <p>1c4: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da intensidade média dos vínculos da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p> <p>1c5: A média da intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste t.</p> <p>1c6: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p>
<p>Hipótese específica 1d: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa explica sua competitividade em relação</p>	<p>O poder do foco das armas e dos vínculos da empresa explicar sua competitividade decorre da verificação das hipóteses específicas 1a, 1b e 1c</p>

às empresas concorrentes.	
Hipótese específica 1e: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequeno poder explicativo acerca da sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	A influência da intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa na competitividade dela decorre da influência do foco das armas e dos vínculos.

Fonte: Contador (2016)

4.3. Protocolo de pesquisa

Nesta seção, será abordado o protocolo referente à pesquisa de campo junto aos vinicultores participantes do estudo. Pretende-se obter informações sobre os principais campos da competição e dos vínculos de cada uma das firmas participantes do projeto no cluster de São Roque. Para isso foi pesquisada literatura à respeito.

Será apresentado, abaixo, um quadro relativo a este item.

Quadro 12 - Protocolo da pesquisa

Procedimentos do pré-teste	Agendamento das entrevistas pessoais do pré-teste, com dois vinicultores. Dados e informações a serem obtidas: - Segmento; - Produção, nº funcionários, % vendas/segmento; - estratégias adotadas, os dois principais campos da competição; - principais fornecedores e clientes e nível de relacionamento com os mesmos; - principais concorrentes; - outros relacionamentos organizacionais - atributos valorizados pelos clientes; - principais prioridades competitivas;
Elaboração dos questionários e entrevistas	Análise do pré-teste, dos dados secundários e após isto, elaborar as demais perguntas dos questionários e entrevistas. As mesmas encontram-se detalhadas nos apêndices. Lembrando que os objetivos específicos e hipótese geral da pesquisa são: Objetivos Específicos: 1. Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação e identificar as empresas concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros atores, os elementos do território físico, os vínculos econômicos e sociais que estabelecem interações entre todos esses componentes da rede de negócio e os vínculos locais; 2. Coletar e analisar os dados sobre o cluster da vitivinicultura de São Roque; 3. Verificar as hipóteses geral e específicas por meio de testes estatísticos utilizando o coeficiente de correlação de Pearson e o teste <i>t - student</i> ; 4. Discutir os resultados encontrados e descrever as conclusões apoiadas na demanda do objetivo geral; 5. Ressaltar as lacunas na literatura e as contribuições teóricas e práticas da dissertação.

Coleta de dados	Agendamento e aplicação a todos os treze respondentes dos questionários e entrevistas da pesquisa.
Análise dos dados, discussão e relatório final	Discussão dos resultados encontrados e confirmação ou rejeição das hipóteses.

Fonte: o autor

4.4. Caracterização do método, objeto e sujeitos da pesquisa

Método

Foi adotado, para esta pesquisa, o método survey (levantamento) contendo questionários e entrevistas que foram aplicadas aos proprietários e/ou gerentes das vinícolas de São Roque. Para o levantamento das características e histórico do município de São Roque e respectivo cluster, realizou-se um levantamento documental junto à biblioteca, ao sindicato do vinho e à internet.

O método de pesquisa do tipo **survey** foi adotado, pois segundo Fonseca (2002), o survey utiliza-se de questionários como instrumento de pesquisa para obter dados e informações sobre características e opiniões de um determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo. Ainda segundo Fonseca (2002, p.55), o método de pesquisa **documental** difere da bibliográfica, pois “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, documentos oficiais, fotografias etc.”

Objeto e sujeitos da pesquisa

O objeto da pesquisa realizada é o cluster de viticultura de São Roque e, para tanto, pretendeu-se responder às perguntas relacionadas nos objetivos específicos, testar a hipótese e realizar investigações com base metodológica. E as respostas foram obtidas por meio do estudo de campo realizado junto aos empresários do setor, ou seja, os vinicultores que responderam às entrevistas, do município de São Roque - SP (que são os sujeitos da pesquisa).

4.5. Instrumentos de coleta de dados

Foram aplicados questionários e entrevistas pessoais a alguns proprietários e gerentes das empresas do cluster de São Roque, conforme documentado nos

anexos (apêndice 1). Vale ressaltar alguns procedimentos adotados no apêndice citado:

Na tabela 4 do apêndice utilizou-se material anexo do site da Embrapa vinhos (etapas do processo de fabricação), conforme apontado nas referências.

Para a confecção do questionário 3 do apêndice foi utilizado o livro do CAC de Contador (2008) e a tese de Ivaldir Vaz de Oliveira (2012), também conforme apontado nas referências.

4.6. Roteiro de pesquisa

Quadro 13 - Roteiro de pesquisa

Data	Atividade
12/07	Pré-teste - visita a duas vinícolas. Colher depoimentos, fotos e impressões iniciais. Procurar levantar melhor forma de fazer o roteiro, perguntar sobre cada membro do cluster e criar empatia com os depoentes. Preparar questionários e entrevistas.
30/08	Visita 1 e preenchimento dos questionários e realização de entrevistas.
06/09	Visita 2 e preenchimento dos questionários e realização de entrevistas.
13/09	Visita 3 e preenchimento dos questionários e realização de entrevistas.
20/09	Visita 4 e preenchimento dos questionários e realização de entrevistas.

Fonte: o autor

4.7. Propósitos das perguntas do questionário

O desenvolvimento deste item busca explicar os objetivos dos principais tópicos do questionário (ver apêndices) aplicado aos respondentes.

1. As tabelas 1 e 2 do questionário (apêndice) visou levantar dados que permitissem medir o grau de competitividade (através do índice de crescimento) das empresas mediante critérios comparativos entre elas. E também a quais segmentos cada uma delas dedica maior atenção.

Após ranquear as empresas por Grau de Competitividade, convém classificá-las em A, B e C. Sendo:

A - Empresas com maior índice de crescimento (empresas mais competitivas);

B - Empresas com índice de crescimento mediano;

C- Empresas com menor índice de crescimento (empresas menos competitivas).

Essa classificação permite inferir quais são as empresas com maior desenvolvimento no cluster no período apontado, pois isso tem importância para o estudo e para os possíveis leitores interessados no assunto.

Explicação de Nihans

O **Índice de Nihans** para a classificação de um conjunto de elementos numéricos em subconjuntos é calculado da seguinte maneira: $N = \frac{\sum X^2}{\sum X}$ (MEIRELES, 2001).

Considerando os números: 20; 18; 16; 14 e 12.

	X	(X) ²	Nihans = $\frac{\sum(X)^2}{\sum X}$
	12	144	
	14	196	
	16	256	
	18	324	A
	20	400	A
Σ	80	1320	Nihans = $1320/80=16,5$ "nota de corte"

Fonte: o autor

Assim, são elementos classe A todos os números iguais ou superiores a 16,5. No caso, 18 e 20.

Repete-se o cálculo para os demais números: 12, 14 e 16.

	X	(X) ²	Nihans
	12	144	C
	14	196	C
	16	256	B
Σ	42	596	Nihans = $596/42=14,2$ "nota de corte"

Fonte: o autor

Assim, são elementos classe B todos os números iguais ou superiores a 14,2. No caso, 16.

Após isso, os elementos restantes são classificados como classe C (não A e não B) que, neste caso, são os números 12 e 14.

2. A identificação dos três principais clientes e concorrentes (no final da primeira página do questionário do apêndice) de cada empresa permite visualizar, com certa objetividade, até que ponto as vinícolas cooperam e concorrem entre si.

Explica-se:

- Se houver muitos concorrentes e clientes em comum entre as próprias vinícolas, elas estão privilegiando a concorrência entre si. Ao contrário, se houver poucos, elas (as vinícolas) não se veem em situação de concorrência cotidiana e acirrada. Isso pode favorecer a cooperação;

- O mesmo é válido para os três principais clientes.

Este item foi um levantamento acessório, no sentido que fornece subsídios para o entendimento da coopetição dentro do cluster. E pelas respostas apresentadas, as vinícolas não se veem como concorrentes, pois, há pouquíssimas coincidências na citação dos principais concorrentes e clientes.

3. Tabela 3 do questionário (apêndice) - Campos da competição

O objetivo foi levantar as Estratégias das Empresas. Durante a aplicação dos questionários, foi explicado aos respondentes que competir num Campo significa almejar ser melhor que os concorrentes. Foi solicitado que indicassem o 1º, 2º e 3º campo na ordem de preferência. Os sujeitos da pesquisa indicaram os respectivos campos em que procuram conquistar ou manter sua vantagem competitiva. Dessa forma, ao notar grande repetição dos campos escolhidos, podemos afirmar existir alinhamento de estratégias dentro do cluster. O contrário evidencia uma falta de alinhamento estratégico.

4. A tabela 4 do questionário (apêndice) auxiliou a investigação do processo de fabricação das empresas, se de forma própria ou terceirizada, também a visualização dos principais fornecedores do agrupamento e o quanto eles são comuns entre as diversas vinícolas. Embora faça parte do apêndice, é na verdade um anexo de material encontrado e adaptado do site da Embrapa - vinhos.

5. A tabela 5 do questionário (apêndice) propiciou obter um "mapa" dos relacionamentos com os diversos atores do território local do cluster.

6. A tabela 6 do questionário (apêndice) propiciou mensurar o nível de cooperação, comprometimento e confiança das empresas com relação aos seus clientes e fornecedores.

7. A tabela 7 do questionário (apêndice) se propôs ao mesmo objetivo que a tabela anterior, só que agora, no nível horizontal, considerando os vínculos existentes entre os vinhateiros. E foi a base do cálculo do IMV (intensidade média dos vínculos), Foco e Dispersão.

Em que as perguntas:

1,4,7,10,13,16 se referiam à cooperação.

2,5,8,11,14,17 se referiam à comprometimento.

3,6,9,12,15,18 se referiam à confiança.

e a pergunta 19 dizia respeito à dependência de recursos.

A tabulação das respostas foram agrupadas conforme distribuição acima.

8. A tabela 8 do questionário (apêndice) apresentou o intuito de analisar as armas da competição e da cooperação entre as empresas participantes da pesquisa. Para isso, foi mensurada a intensidade média das armas (IMA) para a verificação do foco e da dispersão no campo da competição escolhido pela empresa para competir.

Vale ressaltar que o questionário incluiu 53 armas da competição e da cooperação. Ainda com relação aos dados da tabela 8 do questionário 3, os seguintes procedimentos foram adotados e estão sendo exemplificados no apêndice com os parâmetros da vinícola 3:

- A IA (Intensidade das Armas) foi a apontada na pesquisa (tabela 8) de cada uma das 13 empresas respondentes;
- Foram analisadas e classificadas as armas em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, considerando o respectivo campo da competição de cada vinícola;

- A partir disso, foram calculados o foco e dispersão por vinícola;
- Para o cálculo da IMA (Intensidade média das Armas), da média do Foco e da dispersão foi utilizado o seguinte critério:

IMA = soma das IAs dividido pelo nº de armas. Ex.: $(198 / 53) = 3,74$

Foco = soma do Foco dividido armas relevantes vezes 5. Ex.: $62 / (16*5) = 0,78$

Dispersão = soma da Dispersão dividido armas irrelevantes vezes 5. Ex.: $70 / (19*5) = 0,74$

Lembrando que:

O foco é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Idealmente, essas armas devem ter intensidade o mais próximo de cinco; e o foco ser o mais próximo de um. Como 0,78 está bem distante, há que se aplicar esforços nas armas da competição relevantes para esse campo buscando atingir uma intensidade nessas armas próximas a cinco.

A dispersão é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Quanto mais próximo de zero, melhor.

A tabela 9 do apêndice 2 (página 135) serve para exemplificar esses cálculos e representa os resultados da Vinícola 3.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Convém fazer uma pequena Introdução para diferenciar os termos viticultura, vinicultura e vitivinicultura, baseado no site do Clube dos Vinhos.

A **viticultura** é a ciência que estuda o cultivo da uva, que poderá ser destinada para diversos fins como o consumo *in natura*, para a produção de suco, para a produção de uva passa ou para a elaboração de vinhos. À ciência cujo objetivo é elaboração dos vinhos em si, dá-se o nome de **vinicultura**. Quando juntas, as duas palavras dão um significado completo de toda a produção vinícola: ou seja, a **vitivinicultura** é nada mais que a atividade econômica que se baseia no cultivo das uvas e na sua potencial utilização para a fabricação de vinhos.

5.1. Descrição da rede de negócio pesquisada

Tratam-se de empresas em diferentes estágios de empreendedorismo e tecnologias que recebem em suas vinícolas de 3 a 5 mil visitantes por fim de semana (roteiro do vinho) e muito mais nas festas e eventos comemorativos (como a Expo São Roque). Vale destacar que as dez vinícolas produzem dez vezes mais vinho que as 120 vinícolas existentes nos anos 1960, até mesmo porque ocorreram inúmeras fusões. E aqui destaca-se a importância da propaganda através das diversas mídias e o boca a boca para atrair os clientes de fim de semana e feriados (durante a semana recebem poucos turistas).

O perfil das empresas é bastante variado. Existe um tabu no mercado de que não existem mais parreirais em São Roque e, portanto, nesse município ocorre apenas o envase do vinho trazido em caminhões do Rio Grande do Sul e o que muda são os rótulos de cada vinícola. Não se pode generalizar. Embora algumas empresas funcionem dessa forma, ainda existem famílias gestoras com iniciativas diferenciadas. Pode-se citar que existem vinícolas (embora poucas) que continuam com seus parreirais e outras que mantêm parte da produção a partir da compra da uva.

5.2. Características das empresas da amostra e nomenclatura do setor

São empresas de origem familiar. Nota-se em cada visita o atual proprietário citar: "*Quando o meu bisavô (ou avô) iniciou a vinícola.....*". Muitas profissionalizaram-se, mas ainda são administradas pela família. Atualmente, existem 14 empresas (10 vinícolas, três adegas e uma destilaria) filiadas ao SINDUSVINHO (Sindicato da Indústria do Vinho de São Roque). Esse número já foi de 120 empresas entre os anos de 1960 e 1970. Seu maior volume é distribuído entre: A rota do vinho – venda balcão (com seu *sommelier*, ponto de degustação, gastronomia, lazer e enoturismo), os distribuidores e o varejo (incluindo supermercados, empórios, bares, restaurantes e pizzarias). Um significativo canal de distribuição são as grandes redes varejistas (GPA/Extra, Wal Mart, Sonda e Carrefour), mas apenas uma vinícola atua fortemente neste segmento. As vinícolas também participam da Expo São Roque (festa do Vinho e da Alcachofra – Outubro) e há em uma delas a festa da Vindima (festa para comemorar a colheita da Uva – Janeiro), em ambas é possível participar da "pisa" da uva. Algumas fabricam vinhos finos cuja variedade de uva foi desenvolvida com o apoio da Embrapa. Trata-se, portanto, de uma uva adaptada ao Brasil (Lorena) desde a brotação, a poda verde, a poda seca até a análise do *terroir* (adaptação da uva ao solo, clima e metodologias usadas no plantio e cultivo do vinhedo).

Foram colhidos diversos depoimentos durante as entrevistas. Em uma delas, um dos entrevistados esclareceu que o consumo de vinho no Brasil é da ordem de 1,8 lt/habitante x ano ao passo que na Europa é de 50 lt/habitante x ano. Ou seja, precisa-se triplicar o consumo no Brasil para atingir 10% do Europeu. Essa mesma pessoa vislumbra que os desafios são enormes e que, portanto, não há sentido em "gastar" energia com a competição entre as empresas. Melhor é permitir a cooperação para poder suplantar desafios como:

- a. Fomentar o consumo de vinho entre os brasileiros, em especial o de procedência nacional;
- b. Melhorar a qualidade do vinho local e nacional;
- c. Aumentar a produção, pois se o consumo per capita duplicar, vai faltar vinho;


d. Trabalhar em conjunto para obter produtos, subprodutos e serviços classe mundial e oferecê-los em São Roque.

Um segundo entrevistado detalhou que fabrica vinhos (Kasher) apenas para a colônia judaica. A partir da pasteurização, só Rabinos mexem no vinho seguindo as leis do Torá e, inclusive, existe um Rabino que o comercializa para o Brasil inteiro. Três ou quatro Rabinos assinam a produção. Quanto mais respeitados e influentes forem esses líderes religiosos na comunidade, mais fácil será sua venda. São vinhos com menor graduação alcoólica (mais ou menos 11%) feitos a partir de cepas comuns e aromáticas, tais como Bordô e Lorena, portanto, vinhos de mesa. Esse fato dá uma dimensão de quão variados são os interesses dos vinhateiros de São Roque.

Já um terceiro entrevistado destacou que estamos na era em que o consumidor busca experiências de consumo com o coração e a mente e, portanto, o vinho tem que ser visto pelo cliente como produto de alto valor agregado, e não mera commodity. Trata-se, portanto, de um vinicultor voltado para o mercado de vinhos finos.

Percebe-se, com essa pesquisa, que o cluster em análise possui empresários engajados e esclarecidos com a importância da marca "Vinho de São Roque".

Convém abrir um parênteses na dissertação para fazer alguns poucos esclarecimentos relativos à nomenclatura própria do segmento:

 Distinção entre vinhos finos e vinhos de mesa (segundo o site tintosetantos).

Vinhos finos

Segundo a legislação brasileira, só podem ser considerados vinhos finos aqueles produzidos, exclusivamente, com uma das milhares de variedades da *Vitis Vinífera*, que é a espécie tradicionalmente cultivada para produção de vinho.

As uvas da espécie *Vitis Vinífera* são muito diferentes das uvas de mesa, pois são menores e têm casca mais grossa e mais densa. Não são uvas para consumo direto, e produzem vinhos mais estruturados e complexos.

E quais são essas variedades? Cabernet Sauvignon, Merlot, Malbec, Carmenère, Pinot Noir, Pinot Grigio, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Riesling etc.

Vinhos de mesa

Antigamente conhecido como vinho comum, é produzido com uvas de mesa de variedades americanas, como as da espécie *Vitis Labrusca*, ou então com variedades híbridas. Esse vinho passa por um processo mais curto de fermentação e, em geral, não passa por qualquer envelhecimento.

São os conhecidos vinhos de colônia, que apresentam gosto e cheiro de uva bastante presentes. Esses vinhos, em geral suaves (ou seja, mais adocicados), eventualmente também são secos.

Algumas das uvas utilizadas na produção dos vinhos de mesa são: Niágara, Isabel, Concord e Bordô. Essas variedades, além de também produzirem vinho, são bastante recomendadas para a produção de sucos e de uvas passas.

Por quê?

E por que existe essa distinção formal? Durante nossa colonização, as cepas europeias de *Vitis Vinifera* trazidas ao Brasil tiveram dificuldades para serem cultivadas, pois são variedades que prosperam com mais facilidade em climas temperados do que em climas tropicais. Assim, ditado pelo clima, por fatores econômicos e culturais, o Brasil passou a ser um produtor de vinho, essencialmente, a princípio, a partir de uvas de mesa.

Mas, há algumas décadas, o Brasil também aderiu a uma tendência mundial do mercado de vinho, que busca maior qualificação, com a substituição de uvas comuns por cepas viníferas. E temos colhido excelentes resultados com vinhos finos brasileiros reconhecidos internacionalmente pela sua qualidade, principalmente os espumantes.

5.3. Análise dos dados coletados na rede de negócio pesquisada

5.3.1. Estudo das Vinícolas

O principal instrumento de coleta de dados foi o questionário (apêndice 1 da dissertação) aplicado a cada um dos 13 respondentes "in loco". Foram realizadas entrevistas com alguns deles (considerados formadores de opinião) e também houve acesso a fontes secundárias, acompanhamento de eventos e palestra e acesso a diversos sites sobre a vitivinicultura. **Convém destacar que o par produto / mercado adotado foi: vinho tinto de mesa / São Roque e São Paulo** (grifo nosso).

Tabela 1- Volume de produção de vinho total em lt por vinícola do cluster no período de 2011 a 2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
V1	200.000	250.000	300.000	400.000	450.000
V2	60.000	80.000	90.000	110.000	120.000
V3	630.000	690.000	720.000	750.000	810.000
V4	16.000	16.000	20.000	20.000	20.000
V5	40.000	20.000	20.000	5.000	5.000
V6	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	893.000
V7	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
V8	580.000	600.000	650.000	700.000	800.000
V9	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
V10	500.000	500.000	600.000	600.000	700.000
V11	120.000	120.000	120.000	120.000	100.000
V12	27.000	27.000	27.000	30.000	27.000
V13	5.500.000	5.800.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
TOTAL (lt)	9.423.000	9.853.000	10.297.000	10.485.000	10.235.000

Fonte: o autor

5.3.2. Análise da Amostra - Três considerações.

1ª. Período de cálculo do grau de competitividade

Nota-se nos volumes de vinho produzidos pelas empresas em 2015 um comportamento anômalo, reflexo da crise econômica iniciada no segundo mandato da presidente Dilma Rousseff. Por essa razão, adotou-se o período 2011 a 2014 para o cálculo do grau de competitividade.

Buscando uma argumentação técnica para tal decisão, pode-se apoiar no título da matéria do jornal Zero Hora de 19/01/2016 - **Quebra da safra de uva chega a quase 50%**.

"A combinação desastrosa de granizo, geada e excesso de chuva no segundo semestre de 2015 atingiu em cheio a safra de uva gaúcha. Com a colheita recém-iniciada no Rio Grande do Sul, mesmo sem números oficiais das perdas, estimativas indicam quebra de 30% a 50% da produção. A redução do volume refletirá diretamente nas vinícolas, que terão de buscar alternativas para suprir a diminuição de matéria-prima. Não bastasse a quebra na safra de uva, que aumentou os custos de produção, a vitivinicultura começou o ano com outro revés: alta de impostos. Desde dezembro, a indústria passou a pagar 10% de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e, em janeiro, 18% de ICMS. Os aumentos da tributação irão resultar em aumento de preço para o consumidor". (ZERO HORA, 2016).

2ª. Análise da normalidade da amostra para realização dos testes de hipótese

Segundo Costa Neto (1977, p. 85), para a realização dos testes de hipótese previstos no capítulo 4 (teste t e correlação linear), considera-se a distribuição amostral como praticamente normal, cuja expressão básica é:

$$z = \frac{x - \bar{x}}{s}$$

Em que:

z = variável normal reduzida

x = variável em estudo

\bar{x} = média da variável

s = estimativa do desvio-padrão.

No caso do grau de competitividade para as 13 vinícolas, tem-se:

$\bar{x} = 103,57$ e $s = 39,72$.

Há três vinícolas cujos graus de competitividade aparentemente estão fora da normalidade: V1 (179,43), V2 (164,48) e V5 (11,21). Para essas vinícolas, os valores de z são, respectivamente:

$$z = \frac{179,43 - 103,57}{39,72} = 1,91$$

$$z = \frac{164,48 - 103,57}{39,72} = 1,53$$

$$z = \frac{11,21 - 103,57}{39,72} = -2,33$$

Considerando o menor valor de z (1,53), correspondente à V2, tem-se a função de distribuição normal $F(x) - F(\bar{x}) = 0,437$ (conforme tabela da distribuição normal, que corresponde à área abaixo da curva normal reduzida). Isso significa que ao excluir as V1 e V2, considera-se 93,7% ($0,5 + 0,437 = 0,937$) da área abaixo da curva normal reduzida, ou seja, exclui-se 6,3% ($1 - 0,937 = 0,063$) da área abaixo da curva normal reduzida.

Considerando o valor de $z = -2,33$, correspondente à V5, tem-se a função de distribuição normal $F(x) - F(\bar{x}) = 0,490$. Isso significa que ao excluir a V5, se está excluindo 1,0% da área abaixo da curva normal reduzida ($0,5 - 0,490 = 0,01$).

Assim, ao excluir as três vinícolas, está-se desconsiderando 7,3% ($6,3\% + 1,0\%$) da área abaixo da curva normal reduzida. Como, para garantir certa normalidade aos dados de uma amostra, é aceitável desprezar 10% dos dados extremos (COSTA NETO, 1977, p. 85), é justificável eliminar da amostra as vinícolas V1, V2 e V5.

3ª. Análise da amostra relativa à característica do negócio das vinícolas

No estudo da competitividade empresarial, é necessário considerar apenas as empresas que são concorrentes, aquelas que Porter (1980) considera pertencentes à mesma indústria e que Contador (2008) considera pertencentes ao mesmo par produto/mercado.

Esta dissertação se propõe estudar as vinícolas que produzem vinhos. Na amostra de 13 vinícolas, há duas que não se enquadram nessa categoria, pois são distribuidores de vinhos, a V7 e V8. Considerando que seu negócio não é produzir vinhos, é justificável excluí-las da amostra.

Assim, a amostra ficou restrita a oito vinícolas (V3;V4;V6;V9;V10;V11;V12 e V13).

5.4. Grau de competitividade das vinícolas

5.4.1. Cálculo do Grau de Competitividade (GC)

A seguir, será calculado o GC (grau de competitividade) entre 2011 e 2014 para as 13 vinícolas (foi feito para as 13 vinícolas para justificar a - **2ª. Análise da normalidade da amostra para realização dos testes de hipótese** - acima).

Considerando só o vinho de mesa, em que:

VPTC = Variação Percentual da produção Total do Cluster

VT = Volume Total (em litros, produzido no ano indicado)

VPT = Variação Percentual entre 2011 e 2014 do volume de produção Total (por empresa e do cluster)

GC = Grau de Competitividade por empresa= $(VPT/ VPTC)*100$ sobre o crescimento total

Tabela 2 - Cálculo da Variação Percentual do volume de produção Total - **VPT** (variação entre 2011 e 2014) e do **Grau de Competitividade (GC)** considerando só o vinho tinto de mesa:

Vinícola	Volume de produção v. mesa em 2011 (VT1) lt	Volume de produção v. mesa em 2014 (VT2) lt	VPT $= \frac{(VT2/VT1)*100$	GC= $(VPT/VPTC)*100$
V1	170.000	340.000	200,00	179,43
V2	54.000	99.000	183,33	164,48
V3	598.500	712.500	119,05	106,80

V4	11.200	14.000	125,00	112,14
V5	16.000	2.000	12,50	11,21
V6	1.440.000	1.440.000	100,00	89,71
V7	225.000	225.000	100,00	89,71
V8	580.000	700.000	120,69	108,28
V9	58.800	58.800	100,00	89,71
V10	400.000	480.000	120,00	107,66
V11	120.000	120.000	100,00	89,71
V12	21.600	24.000	111,11	99,68
V13	4.070.000	4.440.000	109,09	97,87
Total	7.765.100	8.655.300	111,46	
			VPTC	

Fonte: o autor

Convém esclarecer que, para o cálculo do VPT, dividiu-se os valores da 2ª coluna pelos da 1ª coluna e multiplicou-se por 100 como indica a fórmula. E para o cálculo do GC dividiu-se os valores de VPT (3ª coluna) pelo VPTC e multiplicou-se por 100.

5.4.2 Classificação das empresas em mais competitivas e em menos competitivas

ÍNDICE DE NIHANS - A partir da análise da amostra, foi feita a classificação das empresa pelo Índice de Nihans para encontrar as empresa classe A (mais competitivas) e classe B (menos competitivas) dentre as 8 vinícolas.

Sendo assim, e concentrando os estudos estatísticos nas seguintes oito vinícolas (V3; V4; V6; V9; V10; V11; V12 e V13), obteve-se:

Tabela 3 - Classificação das 8 vinícolas em mais e menos competitivas

Vinícola	GC	GC ²
V4	112,14 A	12575,38
V10	107,66 A	11590,68
V3	106,80 A	11406,24
V12	99,68 B	9936,102
V13	97,87 B	9578,537

V11	89,71	B	8047,884
V6	89,71	B	8047,884
V9	89,71	B	8047,884
	$\Sigma = 793,28$		$\Sigma = 79.230,59$
			Nihans = 99,88 = $(\Sigma GC^2 / \Sigma GC)$

Fonte: o autor

Nihans acima de 99,88 são as empresas mais competitivas (A) e abaixo as menos (B).

5.5. Campos da Competição

Ao ser feito um levantamento sobre os Campos da Competição adotados por vinícola foi encontrado:

Tabela 4 - Campos da competição adotados pelas vinícolas

Vinícolas	V3	V4	V6	V9	V10	V11	V12	V13	Total	%(1)
Campo da Competição										
Projeto do Produto		3								
Qualidade do produto	1		2	3	1			2	2	25,0
Qualidade do atendimento				1	2		2		1	12,5
Acesso ao atendimento		1							1	12,5
Preço	3		1					3	1	12,5
Diversidade de produtos			3			1			1	12,5
Imagem do produto e da marca	2	2		2	3	2	1	1	2	25,0
Imagem Empr Conf						3	3			
Total									08	100

Fonte: o autor

Legenda:

1 - Campo da Competição

2 - 1º Campo Coadjuvante

3 - 2º Campo Coadjuvante

Por macrocampo tem-se:

Macrocampo	Preço	Produto	Atendimento	Imagem	Total
Percentuais (%)	12,5	37,5	25,0	25,0	100

Percebeu-se, durante o trabalho de campo, alguns indícios das preferências dos empresários por determinado Campo da Competição. Por exemplo:

A vinícola quatro (V4) tem como foco o restaurante e a produção é realizada por outra vinícola, então, é compreensível que privilegie o Atendimento.

Ao contrário da vinícola três (V3), por exemplo, que é uma das maiores produtoras de vinho (fornece para outras), sua venda está distribuída em 55% atacadistas, 30% varejistas e 15% consumidor final. Esta privilegia a Qualidade do Produto.

Essa diversidade de interesses, prioridades, segmentos de atuação e processos de fabricação faz com que realidades distintas convivam entre empresas da amostra que tem como principal negócio: uma a fabricação e revenda do vinho; uma outra a distribuição de bebidas diversas (incluindo destilados), uma terceira a venda balcão; a seguinte, o restaurante (gastronomia) e, por fim a última com a fabricação de vinho Kasher para a comunidade judaica.

Provavelmente, esse seja o fator determinante da opção por quatro Campos da Competição entre os vinhateiros. Mas, por outro lado, dá força ao aspecto já citado de que a complementaridade de produtos, subprodutos e serviços disponibilizados pelas empresas aos clientes favorece o afluxo de turistas.

Interessante notar termos cinco vinícolas dedicadas também à fabricação de vinhos finos, além do de mesa. Mesmo impacto de verificar a quantidade de empresas que fabricam subprodutos como sucos e cooler de vinho (frisante com 5

graus de graduação alcoólica). Há também a fabricação de *grape cool* (chopp de vinho). A diferença entre frisantes e espumantes é que na 1ª é adicionado CO²; enquanto na 2ª trata-se de gaseificação natural.

5.6. Análise dos relacionamentos entre os vinhateiros com possíveis reflexos nos Vínculos Sociais

Com base nas visitas, análises das entrevistas e respostas ao questionário observou-se:

- Quanto à cooperação, comprometimento e confiança entre as empresas do cluster o fato de muitos dos empresários possuírem laços de parentesco entre si, sendo que alguns cresceram juntos, se encontravam nas escolas, nas festas, na igreja e atividades de lazer e isso deve ter favorecido tais fatores;

- O grande aglutinador das empresas é o **roteiro do vinho** (grifo nosso) e sua infraestrutura que faz com que os empreendimentos beneficiem-se de suas complementaridades (lazer, gastronomia e hospedagem). Isso maximiza o grau de satisfação do turista em uma viagem à região e, também, diminui o custo de divulgação de seus atrativos. Pois o visitante tanto pode comprar vinhos e produtos típicos da região (desde conservas de alcachofra até pimenta de Ibiúna – município vizinho), apreciar um restaurante de cozinha típica portuguesa ou italiana, como hospedar-se numa pousada ou visitar um pesqueiro ou apiário.

São aproximadamente 10 quilômetros de uma via com boa pavimentação e sinalização dos atrativos. A palavra-chave é **diversidade de atrações** (grifo nosso). Interessante notar o uso da expressão "enoturismo" por parte dos empresários – isso inclui, em algumas vinícolas, visita à área de produção (sábados, domingos e feriados); cuidados com as lojas, sua arquitetura e decoração, assim como folders dos produtos; presença de *sommeliers* formados no Instituto Federal de São Roque nos pontos de degustação e até de um museu com ferramentas e equipamentos próprios à atividade. Eles utilizam a expressão *free-lancers* para designar os trabalhadores de fim de semana que é um número bastante significativo, especialmente para os que possuem restaurante anexo.

Vale observar que, com o levantamento documental, constatamos existir iniciativa de apoio por parte da Prefeitura (Secretaria de Desenvolvimento Econômico) da rede da Alcachofra além, é claro, da Vitivinicultura. Tudo isso fornece "nutrientes" favoráveis ao nascimento e fortalecimento do trabalho em cultura de Redes, em que destacam-se, justamente, os vínculos sociais já citados na dissertação.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

6.1. Teste das correlações

Para o cálculo do Teste t (comparando as mais com as menos competitivas), e para a correlação de Pearson (comparando o GC com a Intensidade Média das Armas (IMA)), foram aplicados os cálculos de Intensidade Média dos Vínculos (IMV) e Intensidade Média das Armas + Vínculos (IM(A+V)); GC com o Foco e GC com a Dispersão) para as oito vinícolas. Isto é, ocorreram três cálculos: para as armas(1), para os vínculos(2) e para as armas mais vínculos(3), explicitados nas tabelas abaixo. Os respectivos gráficos aparecem na sequência. Os cálculos de IMA, IMV, IM(A+V), Foco e Dispersão estão nos apêndices.

(1) Para as armas

Tabela 5 - Cálculo do teste t e Pearson para as armas

	Vinícolas	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
Mais competitivas	V4	Acesso atend.	Im Prod e Marca	Proj. Produto	112,14	3,792	0,900	0,686
	V10	Quali Produto	Quali Atend.	Im Prod e Marca	107,66	3,642	0,750	0,737
	V3	Quali Produto	Im Prod e Marca	Pr. entrega prod	106,80	3,736	0,775	0,737
Menos competitivas	V12	Im Prod e Marca	Quali Atend.	Im. Empr. Conf.	99,68	3,132	0,667	0,600
	V13	Im Prod e Marca	Quali Produto	Preço	97,87	3,302	0,767	0,600
	V11	Divers. Prod.	Im Prod e Marca	Im. Empr. Conf.	89,71	3,132	0,663	0,642
	V6	Preço	Quali Produto	Divers. Prod.	89,71	3,245	0,640	0,632
	V9	Quali Atend.	Im Prod e Marca	Quali Produto	89,71	2,245	0,486	0,436
	Média de todas as vinícolas				99,163	3,278	0,610	0,634
	Desvio-padrão de todas vinícolas				9,014	0,495	0,129	0,097
	Média das vinícolas mais competitivas				108,868	3,723	0,808	0,720
	Desvio-padrão das vinícolas mais competitivas				2,868	0,076	0,080	0,030
	Média das vinícolas menos competitivas				93,340	3,011	0,614	0,582
	Desvio-padrão das vinícolas menos competitivas				5,005	0,434	0,086	0,084
	Nível de significância do teste t				0,0014	0,0199	0,0306	0,0183
	r Pearson: GC X todas as vinícolas					0,787	0,866	0,684

Gráfico 1 - IMA x GC para as armas

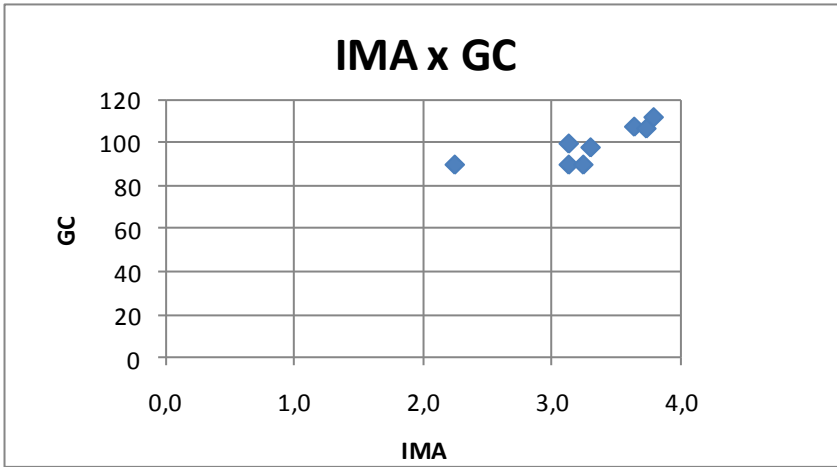


Gráfico 2 - Foco x GC para as armas

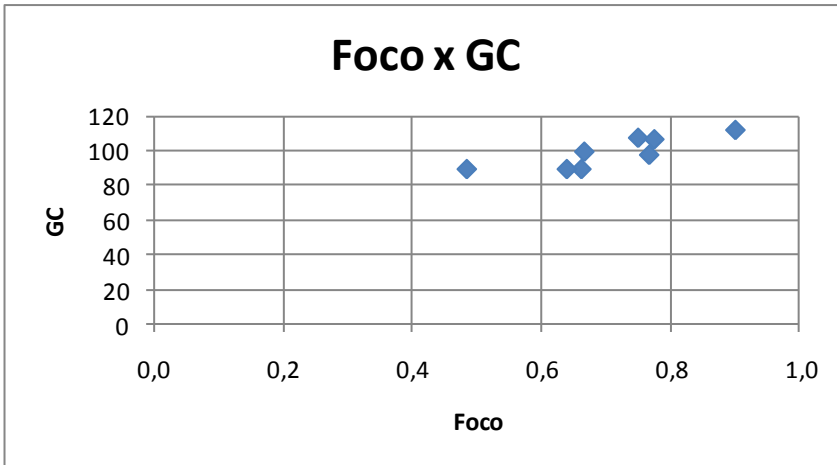
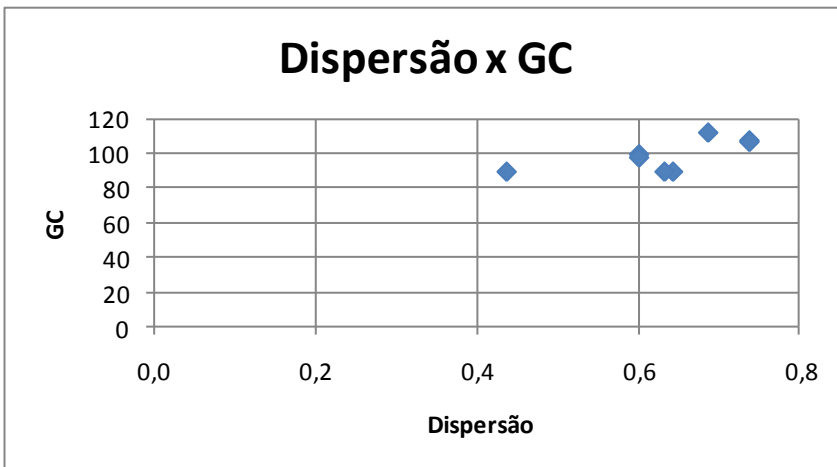


Gráfico 3 - Dispersão x GC para as armas



(2) Para os vínculos

Tabela 6 - Cálculo do teste t e Pearson para os vínculos

	Vinícolas	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMV	Foco	Dispersão
Mais competitivas	V4	Acesso atend.	Im Prod e Marca	Proj. Produto	112,14	3,944	0,880	0,800
	V10	Quali Produto	Quali Atend.	Im Prod e Marca	107,66	4,167	0,840	0,943
	V3	Quali Produto	Im Prod e Marca	Pr. entrega prod.	106,80	3,944	0,880	0,771
Menos competitivas	V12	Im Prod e Marca	Quali Atend.	Im. Empr. Conf.	99,68	3,667	0,767	0,800
	V13	Im Prod e Marca	Quali Produto	Preço	97,87	3,278	0,633	0,667
	V11	Divers. Prod.	Im Prod e Marca	Im. Empr. Conf.	89,71	3,444	0,560	0,778
	V9	Quali Atend.	Im Prod e Marca	Quali Produto	89,71	2,833	0,520	0,633
	V6	Preço	Quali Produto	Divers. Prod.	89,71	3,056	0,480	0,657
	Média de todas as vinícolas				99,163	3,611	0,695	0,756
	Desvio-padrão de todas vinícolas				9,014	0,461	0,166	0,102
	Média das vinícolas mais competitivas				108,868	4,019	0,867	0,838
	Desvio-padrão das viníc mais competit				2,868	0,128	0,023	0,092
	Média das vinícolas menos competitivas				93,340	3,306	0,592	0,707
	Desvio-padrão das vinícolas menos competitivas				5,005	0,353	0,113	0,076
	Nível de significância do teste t				0,0014	0,0207	0,0044	0,1129
	r Pearson: GC X todas as vinícolas					0,859	0,965	0,670

Gráfico 4 - IMV x GC para os vínculos

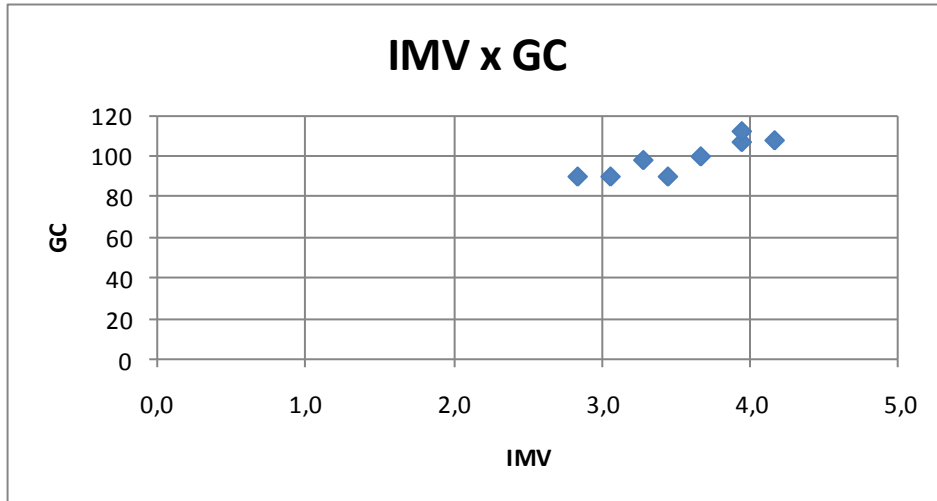


Gráfico 5 - Foco x GC para os vínculos

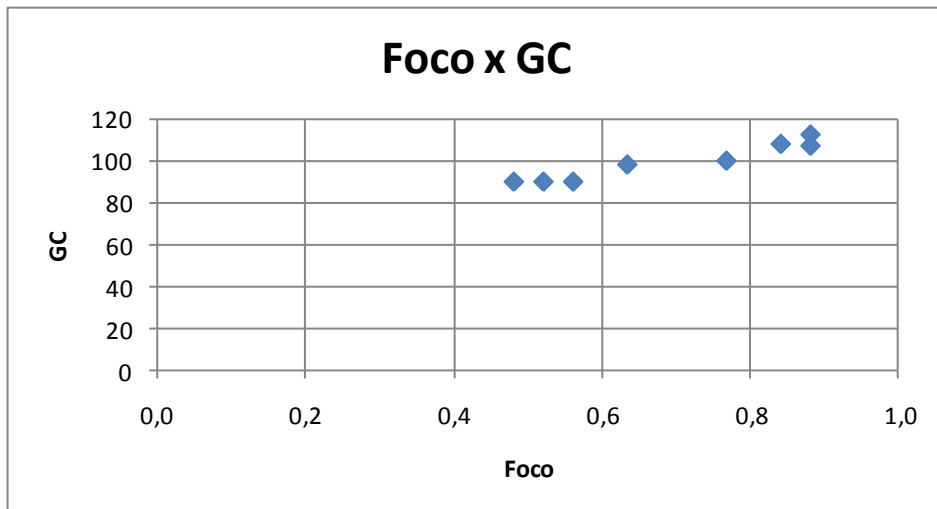
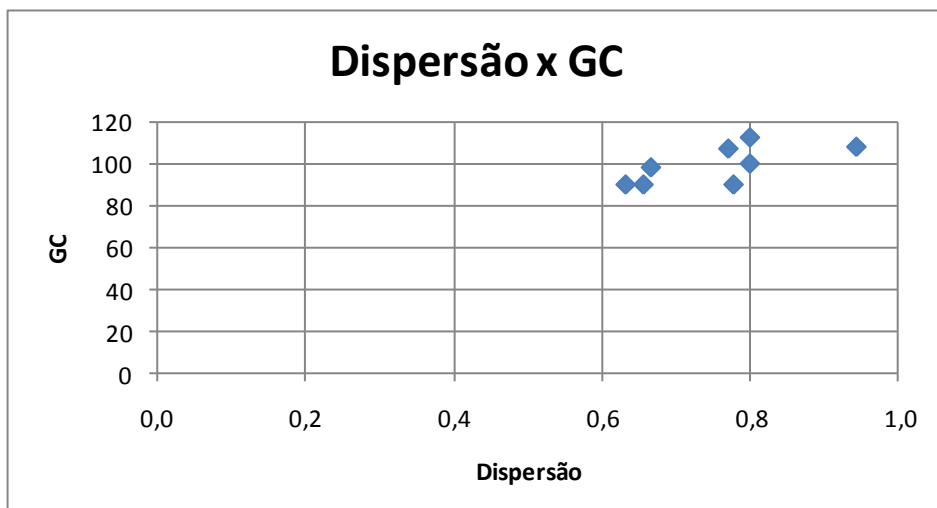


Gráfico 6 - Dispersão x GC para os vínculos



(3) Para armas mais vínculos

Tabela 7 - Cálculo do teste t e Pearson para armas mais vínculos

	Vinícolas	1° Campo Declarado	2° Campo Declarado	3° Campo Declarado	GC	IM(A+V)	Foco	Dispersão
Mais competitivas	v4	Acesso atend.	Im Prod e Marca	Proj. Produto	112,14	3,831	0,895	0,706
	v10	Quali Produto	Quali Atend.	Im Prod e Marca	107,66	3,775	0,771	0,792
	v3	Quali Produto	Im Prod e Marca	Pr. entrega prod.	106,80	3,789	0,800	0,746
Menos competitivas	v12	Im Prod e Marca	Quali Atend.	Im. Empr. Conf.	99,68	3,268	0,692	0,646
	v13	Im Prod e Marca	Quali Produto	Preço	97,87	3,296	0,733	0,615
	v6	Preço	Quali Produto	Divers. Prod.	89,71	3,197	0,600	0,638
	v9	Quali Atend.	Im Prod e Marca	Quali Produto	89,71	2,394	0,495	0,471
	v11	Divers. Prod.	Im Prod e Marca	Im. Empr. Conf.	89,71	3,211	0,638	0,686
Média de todas as vinícolas					99,163	3,345	0,705	0,663
Desvio-padrão de todas vinícolas					9,014	0,474	0,135	0,097
Média das vinícolas mais competitivas					108,868	3,798	0,822	0,748
Desvio-padrão das vinícolas mais competitivas					2,868	0,029	0,065	0,043
Média das vinícolas menos competitivas					93,340	3,073	0,616	0,611
Desvio-padrão das vinícolas menos competitivas					5,005	0,382	0,099	0,083
Nível de significância do teste t					0,0014	0,0129	0,0210	0,0220
r Pearson: GC X todas as vinícolas						0,837	0,927	0,681

Gráfico 7 - IM(A+V) x GC para armas + vínculos

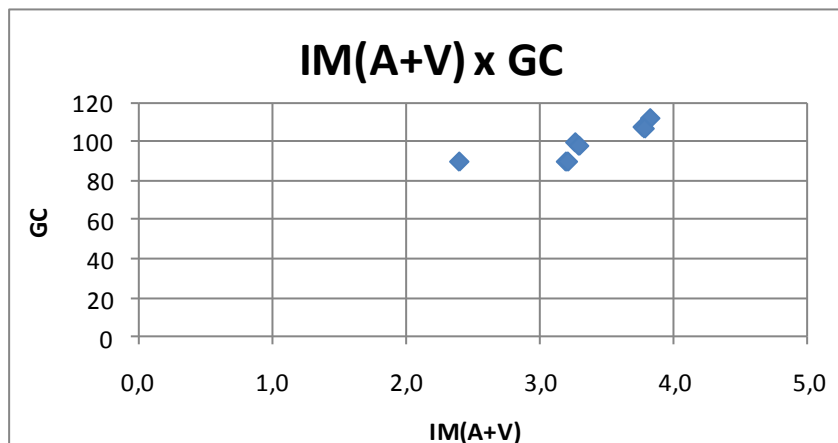


Gráfico 8 - Foco x GC para armas + vínculos

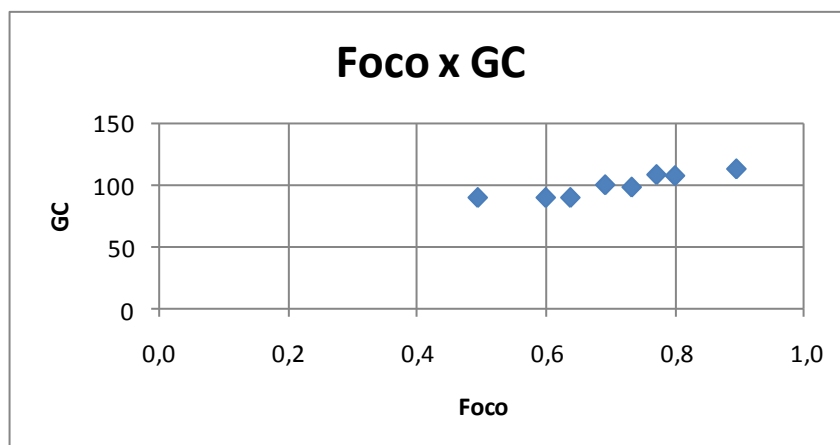
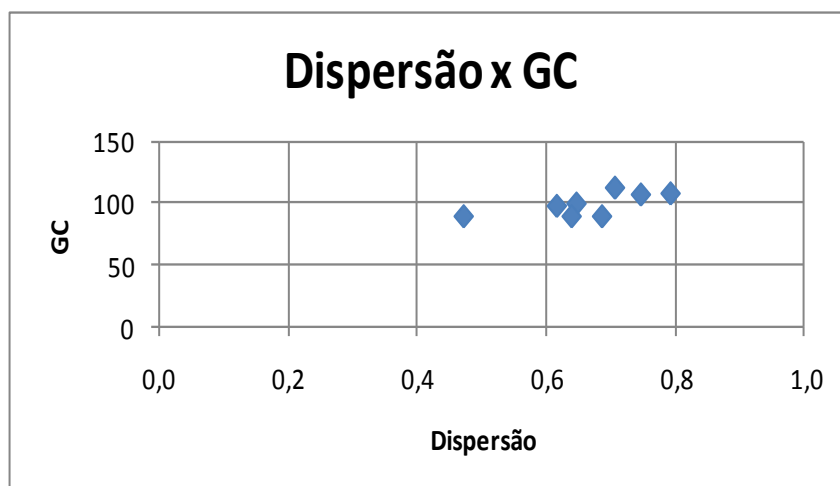


Gráfico 9 - Dispersão x GC para armas + vínculos



Para interpretar o coeficiente de correlação de Pearson, usou-se a tabela que está na página 584 (abaixo) do livro de Contador (2008), mas acrescentando o teste do coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 8 - Interpretação de r de Pearson

r de Pearson	Interpretação
+0,90 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,80 a +0,89	Associação positiva forte
+0,70 a +0,79	Associação positiva moderada
+0,60 a +0,69	Associação positiva fraca
+0,01 a +0,59	Associação positiva muito fraca
0,00	Nenhuma Associação
-0,01 a -0,59	Associação negativa muito fraca
-0,60 a -0,69	Associação negativa fraca
-0,70 a -0,79	Associação negativa moderada
-0,80 a -0,89	Associação negativa forte
-0,90 a -1,00	Associação negativa muito forte

Fonte: Contador (2008), pg. 584

Tabela 9 - Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência do foco na competitividade das empresas

Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar	t ou Pearson (P) / hipótese Confirmada ou Não
<p>Hipótese específica 1a: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa tem forte influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.</p>	<p>1a1: A média do foco das armas das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do foco das armas das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,0306$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1a2: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco das armas das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,866$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1a3: A média do foco dos vínculos das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do foco dos vínculos das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,0044$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1a4: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,965$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1a5: A média do foco das armas e dos vínculos das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média do foco das armas e dos vínculos das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,021$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1a6: Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, do foco das armas e dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,927$ Hipótese confirmada</p>

Teste do coeficiente de correlação de Pearson: Para que haja evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa, é necessário que o valor do coeficiente de correlação de Pearson seja superior a determinado valor, que varia em função do tamanho da amostra.

Para testar a um dado nível de significância, se existe realmente correlação linear entre as variáveis, Costa Neto (1977, p. 186) recomenda o uso da expressão:

$$t_{n-2} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Usando essa expressão e considerando nível de significância de 5% e amostra de oito elementos, o valor crítico do coeficiente de correlação de Pearson é 0,707. Os valores do coeficiente de correlação de Pearson entre o foco das armas com o grau de competitividade delas é 0,866 (1.a.2.) entre o foco dos vínculos com o grau de competitividade delas é 0,965 (1.a.4.); entre o foco das armas e dos vínculos com o grau de competitividade delas é 0,927 (1.a.6.). Essas três hipóteses estão confirmadas.

O critério para validação pelo teste *t* é ser menor que 0,05, pois, $\alpha = 5\%$. No entanto, tem-se que observar que $\alpha < 0,05$ valida as hipóteses afirmativas. Quando $\alpha < 0,05$ e a hipótese é negativa, então, ela não é confirmada. Nesse caso, estão confirmadas as hipóteses 1.a.1; 1.a.3 e 1.a.5.

Na tabela 9, acima, foram testadas três hipóteses pelo teste *t student*. E três pela correlação de Pearson. O mesmo critério foi usado para testar as hipóteses da tabela 10, a seguir.

Tabela 10 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da dispersão na competitividade das empresas		
Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar	t ou Pearson (P) / hipótese Confirmada ou Não
Hipótese específica 1b: A dispersão conjunta das armas da competição e dos	1b1: Não há diferença significativa segundo o teste <i>t</i> , ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão das armas das empresas mais competitivas e a média da dispersão das armas das empresas menos competitivas. 1b2: Não há correlação, medida pelo	$\alpha = 0,0183$ Hipótese não confirmada $r = 0,684$

vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa não influencia sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão das armas das empresas com o grau de competitividade delas. 1b3: Não há diferença significativa segundo o teste <i>t</i> , ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão dos vínculos das empresas mais competitivas e a média da dispersão dos vínculos das empresas menos competitivas. 1b4: Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas. 1b5: Não há diferença significativa segundo o teste <i>t</i> , ao nível de significância de 5%, entre a média da dispersão das armas e dos vínculos das empresas mais competitivas e a média da dispersão das armas e dos vínculos das empresas menos competitivas. 1b6: Não há correlação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da dispersão das armas e dos vínculos das empresas com o grau de competitividade delas.	Hipótese confirmada $\alpha = 0,1129$ Hipótese confirmada $r = 0,670$ Hipótese confirmada $\alpha = 0,022$ Hipótese não confirmada $r = 0,681$ Hipótese confirmada
--	--	--

Fonte: o autor

Como já visto, o valor crítico do coeficiente de correlação de Pearson é 0,707. Os valores do coeficiente de correlação de Pearson entre a dispersão das armas e o grau de competitividade é 0,684 (1.b.2.). Entre a dispersão dos vínculos e o grau de competitividade é 0,670 (1.b.4.). Entre a dispersão das armas e dos vínculos com o grau de competitividade é 0,681 (1.b.6.). Conclui-se, então, que não há evidência suficiente para apoiar a existência de correlação significativa entre essas variáveis, ou, nas palavras de Costa Neto (1977, p. 186), pode-se concluir que não existe realmente correlação linear entre as variáveis. Esse teste confirma as hipóteses 1.b.2. e 1.b.4 e 1.b.6. do CAC-Redes, pois, todos os valores são inferiores a 0,707; o que confirma a hipótese de não haver correlação.

O critério para confirmação pelo teste *t* é ser menor que 0,05, pois, $\alpha = 5\%$. No entanto, tem-se que observar que $\alpha < 0,05$ valida as hipóteses afirmativas. Quando $\alpha < 0,05$ e a hipótese é negativa, então, ela não é confirmada. Nesse caso, está confirmada a hipótese 1.b.3, e não confirmadas as hipóteses 1.b.1. e 1.b.5.

Com exceção da hipótese 1.b.3., todas as outras cinco hipóteses, confirmam os resultados das pesquisas realizadas por Contador (2008) para a validação do CAC. Ou seja, a dispersão não influencia a competitividade das empresas.

Consequentemente, a hipótese 1.b. foi confirmada por 5 das 6 hipóteses estatísticas testadas.

Na tabela 10, acima, foram testadas três hipóteses pelo teste *t student*. E três pela correlação de Pearson. O mesmo critério será usado para testar as hipóteses da tabela 11, a seguir.

Tabela 11 – Resultado dos testes das hipóteses sobre a influência da intensidade média das armas e dos vínculos na competitividade das empresas		
Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar	<i>t</i> ou Pearson (P) / hipótese Confirmada ou Não
<p>Hipótese específica 1c: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequena influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.</p>	<p>1c1: A média da intensidade média das armas da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média das armas da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,0199$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1c2: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da intensidade média das armas da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,787$ / correlação moderada</p>
	<p>1c3: A média da intensidade média dos vínculos da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média da intensidade média dos vínculos da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,0207$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1c4: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da intensidade média dos vínculos da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,859$ correlação forte</p>
	<p>1c5: A média da intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas mais competitivas é significativamente maior, ao nível de significância de 5%, do que a média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas menos competitivas, segundo o teste <i>t</i>.</p>	<p>$\alpha = 0,0129$ Hipótese confirmada</p>
	<p>1c6: Há correlação fraca, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, da média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição das empresas com o grau de competitividade delas.</p>	<p>$r = 0,837$ correlação forte</p>

Como os valores do coeficiente de correlação de Pearson entre a intensidade média das armas com o grau de competitividade é 0,787 (1.c.2.), entre a intensidade média dos vínculos com o grau de competitividade delas é 0,859 (1.c.4.), entre a média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição com o grau de competitividade é 0,837 (1.c.6.); conclui-se que há correlação de moderada a

forte entre elas, e sendo superiores a 0,707, pode-se aceitar a existência de correlação, o que confirma essas três hipóteses do CAC-Redes.

O critério para confirmação pelo teste t é ser menor que 0,05, pois, $\alpha = 5\%$. Na hipótese 1.c.1. encontramos ($\alpha = 0,0199$); na hipótese 1.c.3. encontramos ($\alpha = 0,0207$) e na hipótese 1.c.5. encontramos ($\alpha = 0,0129$); o que confirma essas outras três hipóteses do CAC-Redes.

Tabela 12 – Resultado dos testes das hipóteses sobre o poder de o foco explicar a competitividade das empresas		
Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar	t ou Pearson (P) / hipótese Confirmada ou Não
Hipótese específica 1d: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa explica sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	O poder do foco das armas e dos vínculos da empresa explicar sua competitividade decorre da verificação das hipóteses específicas 1a, 1b e 1c.	a verificação dessa hipótese depende da verificação das hipóteses específicas 2a, 2b e 2c.

As hipóteses 1.a.; 1.b. e 1.c. foram confirmadas, com exceção da dispersão das armas (1.b.1.) e da dispersão conjunta das armas e dos vínculos (1.b.5.). Como a dispersão não influencia a competitividade das empresas (CONTADOR, 2008); conseqüentemente, a hipótese 1.d. foi confirmada, pois, dependia diretamente das três anteriores (a, b, c).

Tabela 13 – Resultado dos testes das hipóteses sobre o poder de a intensidade média das armas e dos vínculos explicar a competitividade das empresas		
Hipóteses específicas	Hipóteses estatísticas a testar	t ou Pearson (P) / hipótese Confirmada ou Não
Hipótese específica 1e: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequeno poder explicativo acerca da sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	A influência da intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa na competitividade dela decorre da influência do foco das armas e dos vínculos.	a verificação dessa hipótese está esclarecida abaixo.

Na hipótese 1.e. é necessário ponderar que o aumento da intensidade média conjunta de todas as armas e vínculos $IM(A+V)$ influencia tanto o Foco, quanto a Dispersão. No entanto, para as armas e vínculos irrelevantes (que atuam sobre a dispersão), isso só causa desperdício de recursos sem aumento da competitividade da empresa. Mas, haverá aumento da competitividade da empresa pelo aumento do Foco provocado pela maior intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes. A hipótese foi confirmada.

7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pequena introdução deste capítulo, pode-se citar o título desta dissertação: "Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam na rede de negócios de vitivinicultura".

As competências organizacionais foram representadas pelas armas da competição e da cooperação e tiveram uma mensuração junto às vinícolas de um a cinco.

Os vínculos interorganizacionais foram os sociais (baseados na cooperação, comprometimento e confiança) entre as vinícolas e mensurados de um a cinco, como verifica-se no questionário do apêndice.

O resultado alcançado com a realização da pesquisa de campo foi favorável à ocorrência dessa influência e, para apoiar tal afirmativa, dividiremos este capítulo em sete (7) sub itens.

7.1. Resumo do problema, objetivos e hipótese geral

Primeiramente é interessante lembrar os itens acima: O Problema de pesquisa:

Qual a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio?

O objetivo geral:

"Verificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio".

Também foram indicados sete objetivos específicos, que não serão repetidos, para evitar tornar o capítulo muito extenso.

E a hipótese geral:

"Numa rede de negócio, as competências de uma empresa e os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus

fornecedores e com outros componentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes".

Foram apontadas as vinícolas participantes da rede de negócios, seu par produto / mercado (vinho tinto de mesa / São Roque e São Paulo), os principais clientes e fornecedores.

A partir do levantamento do Grau de Competitividade (GC) de cada uma delas, foram verificadas a influência de suas competências organizacionais e vínculos sociais na competitividade das empresas, examinadas pela aplicação do teste *t student* entre as mais e menos competitivas e do coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis GC e IMA (Intensidade Média das Armas), IMV (Intensidade Média dos Vínculos), IM (A+V) (Intensidade Média conjunta das Armas mais Vínculos), Foco e Dispersão. As tabelas 9 a 13 desta dissertação, permitiram a confirmação das hipóteses elencadas e que os objetivos geral e específicos fossem atingidos.

7.2. O segmento da vitivinicultura e as vinícolas de São Roque

A vitivinicultura no Brasil está mais desenvolvida no Rio Grande do Sul, estado prestigiado como maior produtor nacional de vinho e subprodutos da uva. Por outro lado, a cidade de São Roque tem uma agroindústria do vinho nacional tradicional e reconhecida pelos clientes deste produto, especialmente no mercado alvo da pesquisa.

A pesquisa de campo permitiu verificar (usando uma expressão popular - "salta aos olhos") que as empresas que foram objeto da pesquisa encontram-se em diferentes estágios de empreendedorismo e tecnologia. O famoso roteiro do vinho (importante canal de distribuição) recebe em suas vinícolas de 3 a 5 mil visitantes por fim de semana e muito mais nas festas e eventos comemorativos. O perfil das empresas é bastante diversificado, pois são empresas de origem familiar. Atualmente, existem 14 empresas (10 vinícolas, três adegas e uma destilaria) filiadas ao SINDUSVINHO (Sindicato da Indústria do Vinho de São Roque), sendo que esse número já foi de 120 empresas durante os anos de 1960 e 1970.

Um outro significativo canal de distribuição são as grandes redes varejistas (GPA/Extra, Wal Mart, Sonda e Carrefour), mas apenas uma vinícola atua fortemente nesse segmento. Ainda predomina a fabricação do vinho tinto de mesa, mas algumas vinícolas já se dedicam ao fabrico de vinhos finos. A diversidade de interesses, prioridades, segmentos de atuação e processos de fabricação faz com que convivam com realidades distintas entre empresas da amostra que tem como principal negócio: uma a fabricação e revenda do vinho, outra a venda balcão, uma terceira o restaurante (gastronomia) e, a última, a fabricação de vinho Kasher para a comunidade judaica. Isso parece refletir-se nos diferentes Campos da Competição, que é o próximo subitem.

7.3. Os campos da competição preferidos pelas vinícolas foram:

Macrocampo	Preço	Produto	Atendimento	Imagem	Total
Percentuais (%)	12,5	37,5	25,0	25,0	100

Provavelmente, a diversidade de interesses apontada no subitem anterior é fator determinante da opção por quatro Campos da Competição entre os vinhateiros. Mas, por outro lado, essa diversidade dá força ao aspecto de que a complementaridade de produtos, subprodutos e serviços disponibilizados pelas empresas aos clientes favorece o afluxo de turistas no roteiro do vinho.

7.4. Influência da estratégia competitiva operacional na competitividade das vinícolas

Embora esta dissertação não tenha se aprofundado no tema, merece menção a necessidade de aumento da intensidade das armas e vínculos relevantes (e a redução de intensidade das armas e vínculos irrelevantes, para evitar desperdícios). Tal análise é relatada em função justamente dos diferentes Campos da Competição (e coadjuvantes) priorizados e da necessidade do aumento da intensidade do uso

das armas relevantes que tenham maior importância conjunta (e por analogia os vínculos relevantes) para ampliação do foco das armas em vários campos.

7.5. O atendimento dos objetivos da dissertação

A partir da confirmação das hipóteses 1.a.; 1.b.; 1.c.; 1.d. e 1.e.; pode-se também concluir que o estudo possibilitou corroborar a influência e importância das competências organizacionais das empresas e de seus vínculos sociais (cooperação, comprometimento e confiança). E de que esses vínculos podem e devem ser abordados conjuntamente com as armas e fazerem parte dos objetivos estratégicos das empresas, que foi a lacuna da teoria observada na justificativa teórica do trabalho. Desde que as competências (armas) e os vínculos estejam alinhados aos campos escolhidos pelas empresas para competir.

Como contribuição prática, a pesquisa revelou algumas ações importantes praticadas pelos empresários vinhateiros, quais sejam:

- Estreitamento e aperfeiçoamento das relações com fornecedores, inclusive com a utilização de empresas comuns por um maior número de membros do cluster;
- Investimento em ações que possam aumentar o fluxo de turistas na região como o que acontece em Gramado (RS), por exemplo, que buscou parcerias com órgãos governamentais e com a iniciativa privada;
- Utilização do Sindusvinho – Sindicato das Indústrias produtoras de vinho de São Roque – para a redução das disparidades tecnológicas e de níveis produtivos observadas.

Deve-se também lembrar a tese do modelo do CAC- Redes: *"Numa rede de negócio, as competências de uma empresa, os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus fornecedores e com outros componentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes"*.

Dessa forma, com relação à tese do modelo do CAC - Redes, pode-se afirmar que os resultados de campo desta pesquisa foram amplamente favoráveis, já que 19 das 20 hipóteses estatísticas testadas permitem concluir que as cinco hipóteses foram confirmadas, pois, justamente a variável Foco, que é a variável que melhor

explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra, foi a que obteve os melhores resultados:

Tabela 14 - Resultados da variável Foco para armas, vínculos, e armas + vínculos.

	r (correlação linear de Pearson) entre Foco e GC	r ² (coeficiente de explicação médio)
Armas	0,866	0,75
Vínculos	0,965	0,93
Armas + Vínculos	0,927	0,86

Os coeficientes de correlação linear de Pearson entre o Foco e o Grau de Competitividade evidenciam uma associação positiva classificada entre forte ($0,80 < r < 0,90$) e muito forte ($0,90 < r < 1,00$).

O coeficiente de explicação médio (r^2), que é a medida do poder de uma variável em ser a causa da explicação de outra, indica que, para as armas, o Foco explicou 75%; para os vínculos 93% e para as armas + vínculos 86% da competitividade das empresas. Tais números são muito significativos e esclarecedores.

Como a variável Foco foi criada exatamente para aferir a tese do modelo do CAC- Redes, conclui-se, pelos testes estatísticos, que não é possível rejeitar essa tese.

Portanto, a confirmação das cinco hipóteses é um passo importante em direção à validação da tese do CAC-Redes. E esta dissertação, por meio da pesquisa de campo e das análises realizadas, explicou a competitividade das oito vinícolas que fazem parte do cluster de vitivinicultura localizado no município de São Roque e espera ter fornecido subsídios para a construção do modelo CAC-Redes, em desenvolvimento pelo Prof. Dr. José Celso Contador, capaz de representar a forma como as empresas que operam em rede de negócio competem e como podem aumentar sua competitividade.

7.6. Limitação do estudo

Como as informações se ativeram às oito vinícolas do município de São Roque, os resultados desta dissertação não podem ser generalizados para a agroindústria do vinho.

Outra limitação refere-se ao fato de que a dissertação não incluiu uma análise aprofundada das Armas da Competição e dos Vínculos Sociais. Pretende-se, num futuro próximo, com um artigo sobre o tema, fazer tal análise.

7.7. Recomendações para trabalhos futuros

Embora a expectativa é a de que este trabalho possa ter contribuído de alguma forma com os desafios do setor, recomenda-se que outras pesquisas possam ampliar as discussões apresentadas.

Aplicar a outros clusters do vinho, como o da serra gaúcha, a mesma pesquisa.

Trabalhos futuros poderiam analisar os vínculos econômicos e locacionais.

Além disso, seria importante verificar a atuação e influência de outros atores do cluster como organizações governamentais, institutos de pesquisa e fornecedores.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, v1.

AMATO, J. N. **Terceirização e mudança organizacional: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas**. Anais CLADEA –1995: Administração de Serviços. São Paulo- Brasil. (1998).

AMBLER, T. KOKKINAKI, F. **Measures of marketing success**. Journal of Marketing Management, 1997.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. 1965.

_____ **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Ed. Atlas, 1990.

ARMSTRONG, J. S. **Co-opetition**. Journal of Marketing, v. 61, n. 2, p. 92-99. 1997

ASTLEY, W.; FOMBRUN, C. **Collective strategy: Social ecology of organizational environments**. Academy of Management Review. 1983.

BALCET, G.; VIESTI G. **Fra mercato e gerarchia. Economia e politica industriale**. 1986.

BALMACEDA, F. **Cooperation and Network Formation**. Seminário do Departamento de Economia da Universidade do Chile. Santiago – Chile, 2005.

BARNEY, J.B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 1991.

BERTALANFFY, L. von. **General System Theory: Foundations, Development, Applications**. New York: George Braziller, 1968.

_____ **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERTÓLI, N.C. **A Confiança e o comprometimento como eixos organizadores dos estados de rede: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do norte do Paraná**. Dissertação da UNIP, (2014).

BIANCHI, P. **New approaches to industrial policy at the local level.** In: Cossentino F, Pyke F and Werner Sengenberger W (eds) Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts. Geneva: International Institute for Labour Studies, pp.195–206. 1996.

BOAVENTURA NETTO, P. O. **Grafos: teoria, modelos e algoritmos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2003.

BORDEI C. **Clusters: Sources of Economic Growth in Europe.** SEA - Practical Application of Science. Volume IV, Issue I, 2016.

BOYD, N. G.; LADO, A. A.; HANLON, S. C. **Competition, cooperation and the search for economics rents: a syncretic model.** Academy of Management Review. N. 1, p. 110-141, 1997.

BRESSER, R. **Matching collective and competitive strategies.** Strategic Management Journal, 375-385, 1988.

CASTELS, M. **A sociedade em rede.** Ed. Paz e Terra, 2ª edição. 1999

_____ **The Rise of network society.** Ed. John Wiley & Sons. 2011

CHANDLER, A. JR. **Strategy and Structure.** (1962).

COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory.** Cambridge, Harvard University Press. 1990.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição.** Editora Saint Paul. 2008.

CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A.; SILVA, J. F. **Seleção de Fornecedores pelo critério da vantagem competitiva.** Simpoi 2012.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR J.L.; RAYMUNDO R.V. **Formulação de Estratégias Empresariais.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. RJ. v.7; n.4. ISSN 1982- 2596. Out/Dez 2013.

CONTADOR, J. C. **Concepção do CAC – REDES.** 2016. Mimeo.

COSTA NETO, P.L.O. **Estatística** - Ed. Edgard Blucher, 1.977

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre. Ed. Bookman. 2010.

DE SORDI J.O.; MEIRELES M.; NELSON R.E. **Classification of business clusters based on information transfer events**. Revista Information of Development. 2012.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DYER, J. H. **Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry**. Strategic Management Journal. 271–291. 1996.

FOMBRUN, C.J. **Strategies for network research in organizations**. Academy of Management Review. 280-291. 1982.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza. UEC, 2002.

GARCIA, L. M. B. **Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, USP. 2000.

GARCIA-PONT, C. and NOHRIA N. **'Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry'**. Working paper, Harvard Business School. 1999.

GAUTSCHI, T. **History Effects in Social Dilemma Situations**. *Rationality & Society*, 12(2):131- 163. 2000.

GIGLIO, E. M. (Org.). **Business network: Concepts, methodologies & research**. São Paulo: Raising South Press. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES-CASSERES, B. **Group versus group: How alliance networks compete**. Harvard Business Review. 62-74. 1994.

GRANDORI, A. ; SODA, G. **Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms.** Organization Studies. 1995.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness.** American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, Nov. 1985.

GULATI, R. **Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices.** Academy of Management Journal. 85–112. 1995.

_____ **Alliances and Networks.** Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, 293-317. Apr.,1998.

GULATI, R.; LAWRENCE P. **Organizing vertical networks: A design perspective.** Paper presented at the SMJ Special Issue Conference, Northwestern University. 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic Networks.** Strategic Management Journal. 21: 203–215. 2000.

HAAKANSON, H; JOHANSON, J. **Formal and informal cooperation strategies in international networks.** Understanding busines markets, London: Academic Press, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HERNANDES J.L.G. **Os fatores de dependência de recursos e sociais como condicionantes da emergência de redes de negócios.** Dissertação de mestrado da Unip - Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Paulista, 2012

<<https://www.clubedosvinhos.com.br/viticultor-e-vinicultor-o-que-faz-cada-um>> acesso em 08 de mar de 2016 às 16:13 h.

<<http://www.dicio.com.br/sinergia>> acesso em 05 de abr de 2016 às 10:48 h.

<http://revistaadega.uol.com.br/artigo/voce-sabe-o-que-e-terroir_2655.html#ixzz4EDIsxkWA> acesso em 12 de jul de 2016 às 15:35 h.

<<http://www.tintosetantos.com/index.php/degustando/332-vinhos-finos-ou-vinhos-de-mesa>> acesso em 14 de jul de 2016 às 16:25 h.

<<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/VinhoTinto/fermentacao.htm>> acesso em 23 de jul de 2016 às 17:50 h.

<http://vinhosfinosdobrasil.com.br/vinhosdesaoroque.com.br/index.php?route=information/information&information_id=7> acesso em 04 de out de 2016 às 17:50 h.

< <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2016/01/quebrada-safra-de-uva-chega-a-quase-50-4954481.html>> acesso em 13 de nov de 2016 às 22:55 h.

IMS, Knut J.; JACOBSEN, Ove D. **Cooperation and Competition in the Context of Organic and Mechanic Worldviews – A Theoretical and Case based Discussion**. Journal of Business Ethics. 66: 19–32 DOI 10.1007/s10551-006-9055-z, 2006.

JARILLO, J. C. **On Strategic Networks**. Strategic Management Journal. Vol. 9, 1988.

JOHANISSON, B. **Organizing: the network metaphor**. International studies of management and organization. 1987.

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A. & VISHNY, R. **Trust in Large Organizations**. American Economic Review, 87: 333- 38. 1997.

LEÃO, D. A. F. S. **Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes**. In: 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD, 2005.

LIMA, V. de; VILANI, A. (Org.) **3º Centenário de São Roque: documentário ilustrado**. São Paulo: Editora Atlas dos Municípios, 1957.

LUNDASEN, S. **Podemos confiar nas medidas de confiança? OPINIÃO PÚBLICA**, Campinas, Vol. VIII, nº2, pp.304-327. 2002.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, v. I, 1982.

MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. Editora Arte e Ciência. 2001.

MILES, R. E., & SNOW, C. C. **Organizations: new concepts for new forms**. California Management Review. 1986.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Ed. Bookman, 2001.

MÖLLER, K.K.; HALINEN, A. **Business relationships and networks**. Elsevier, 1999.

NALEBUFF, B. BRADENBURGER, A. **Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy**. Strategy & Leadership. 1997.

NOHRIA, N. **Introduction: is a network perspective a useful way for studying organizations?** In: _____; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, I.V. **Modelo estratégico para cooperação em cluster (MECC)**. Tese de Doutorado da Unimep - Universidade Metodista de Piracicaba. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. 2013.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships**. Organization Studies, 19, 4, p. 549-583, 1998.

ONIGA, T. **Princípios e Métodos da Pesquisa Operacional**. PUC, Rio de Janeiro, 1965.

O'SHAUGHNESSY, J. **Business Organization**. Allen and Unwin, U.K. 1966.

PARNELL, J.A. **Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy**. Management Decision, v 44, n 8, p 1139-1154, 2006.

PFEFFER, J; SALANCICK, G.R. **The external control of organizations.** University of Chicago library. 1978.

PORTER, M. E. **Competitive strategy.** New York: Free Press. 1980.

_____ **Competitive advantage.** New York: Free Press. 1985.

_____ **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª edição. São Paulo-SP: Campus. 1986.

_____ **The Competitive Advantage of Nations.** New York: Free Press. 1990.

_____ **What is strategy.** Harvard Business Review, v.64, n.5, p.61-78. Nov./dec. 1996.

_____ **Cluster e Competitividade.** H.S.M .Management, São Paulo, vol. 3, nº 15, p. 100 -110, Jul/Ag. 1999.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: networks forms of organization.** Research in Organizational Behavior. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v 68, n 3, p 79-81, 1990.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy.** Princeton, Princeton University Press. 1993.

RICHARDSON, G. B. **The organization of industry.** *Economic Journal*, 82, pp. 883-896. 1972.

ROTH, A. L. et al. **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos.** *Revista de Adm.*, São Paulo, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, jan./fev./mar. 2012.

RUMELT, R. P. **Good Strategy/Bad Strategy.** McKinsey Quarterly, 2011.

SANTOS, J. S. **São Roque de outrora.** 1ª edição. Merlot Comunicação, 2010.

SHAPIRO, D. L.; SHEPPARD, B.H.; CHERASKIN, L. **Business on a handshake**. *Negotiation Journal*, 365-377. 1992.

SKJOETT-LARSEN, T. **Supply Chain Management: a new challenge for researchers and managers in logistics**. *The International Journal of Logistics Management*. v. 10, n. 2, p. 41- 53, 1999.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

THORELLI, H. B. **Networks: between markets and hierarchies**. *Strategic Management Journal*. 1986.

TICHY, N.; TUSCHMAN, M.; FOMBRUM, C. **Social network analysis for organization**. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, 1979.

TSAI, W. **Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intra organizational knowledge sharing**. *Organizational Science*. V. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

WILLIAMSON, O. **The Economics of Organizaton: The Transaction Cost Approach**. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____ **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York. 1985.

_____ **Comparative economic organization**. Oxford: Pergamon Press. 1993.

WINCKLER, N.C.; MOLINARI, G.T. **Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais**. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos**. 4ª edição. Ed. Bookman, 2010.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. et al. **Clusters e Redes de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ZACCARELLI, S.B.; DUTRA, I.S.; SANTOS, S.A. **AS REDES EMPRESARIAIS DE NEGÓCIOS E O SEU PODER COMPETITIVO: RACIONALIDADE LÓGICA OU ESTRATÉGICA?** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 13, n. 1, p.11 – 27, Janeiro/março 2008.

ZAHEER, A. and ZAHEER S. **The structure of global competition: A network approach**. Paper presented at the *SMJ* Special Issue Conference, Northwestern University. 1999.

APÊNDICE 1

Questionário 1 – Estrutura da firma

Para as próximas questões, caso haja **comentários** (como exemplos, dados ou experiências pessoais), os mesmos devem ser preenchidos no verso das páginas.

1. Identificação e características da Firma e respectivo Respondente

1.1 Nome do Respondente: _____

1.2 Cargo na Firma: _____

1.3 E-mail e telefone: _____

1.4 Nome da Firma: _____

Tabela 1 - Dados referentes apenas a vinhos tintos de mesa

	2011	2012	2013	2014	2015
Produção de vinho (litros)					
% de vinho de mesa					
número de funcionários					

Tabela 2 - Percentual de vendas no ano de 2015

Segmentos de clientes	Percentual de vendas no ano de 2015
Atacadistas	
Varejistas	
Representantes comerciais	
Consumidor final	
Outros	

Questionário 2 - Estratégia da Firma

1. IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Definição e conceitos de campo de competição

1. *Lócus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, como preço e qualidade do produto. 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 3. Pela escolha de diferentes conjuntos de campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

Instruções para resposta:

Lembrando que competir num campo significa almejar ser melhor que os concorrentes, assinale, na Tabela 2, para seu principal produto no seu principal mercado, três campos da competição, indicados por (1º) (2º) e (3º) na ordem de importância, valorizados pelos clientes e os que expressam os campos em que preponderantemente sua empresa e seus três principais concorrentes (A, B e C) buscam atualmente conquistar ou manter sua vantagem competitiva.

Identifique seus 3 principais clientes e seus 3 principais concorrentes:

Ordem	Clientes	Concorrentes
1º		
2º		
3º		

Tabela 3 - Campos da competição

Campos da competição	Clientes	Firma	Conc. A	Conc. B	Conc. C
Macrocampo PREÇO					
Preço propriamente dito					
Condições de pagamento					
Prêmio e promoção					
Macrocampo PRODUTO					
Projeto do produto					
Qualidade do produto					
Diversidade de produtos					
Macrocampo ATENDIMENTO					
ACESSO AO ATENDIMENTO					
PROJETO DO ATENDIMENTO					
QUALIDADE DO ATENDIMENTO					
Macrocampo PRAZO					
Prazo de entrega do produto					
Prazo de atendimento					
Macrocampo IMAGEM					
do produto e da marca					
de empresa confiável					
em responsabilidade social					

2. RELACIONAMENTOS VERTICAIS

2.1 Informar etapas do processo de fabricação do vinho em sua vinícola e caso ocorra terceirização, o fornecedor de cada etapa.

Tabela 4 - Etapas do processo de fabricação do vinho (anexo retirado do site da Embrapa).

Etapas	Sim ou Não	Caso não, indique o fornecedor.
Plantio da uva		
Cultivo da uva		
Esmagamento		
Fermentação/maceração		
Remontagem/ Descuba/Prensagem		
Fermentação lenta/ Malolática		
Estabilização		
Engarrafamento/		

Rotulagem		
Envelhecimento na garrafa		

2.2. Marque na tabela abaixo, o grau de importância dos relacionamentos com agentes e instituições.

Tabela 5 - Relacionamentos verticais e respectivo grau de importância

Relacionamento com	nenhuma	pouca	ocasional	mediana	grande
Institutos de pesquisa					
Agencias de fomento					
Sindusvinho					
Sindicato de empregados					
Prefeitura					
Governo estadual					
Governo federal					
ONG's					
Fornecedores					
Concorrentes					
Clientes					

2.3. Indique o nível de cooperação, comprometimento e confiança, com relação aos seus clientes e fornecedores num estágio de 1 a 5, onde:

Tabela 6 - Nível de cooperação, comprometimento e confiança

1. Fraco	2. Regular	3. Médio	4. Bom	5. Ótimo	
Clientes			Cooperação	Comprometimento	Confiança
Fornecedores					

3. RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS - fatores sociais e de dependência de recursos

Considerando as definições de Cooperação, Comprometimento, Confiança e Dependência de Recursos elencadas abaixo:

"**Cooperação** é uma ação conjunta para uma finalidade, objetivo em comum. Indivíduos podem organizar-se em grupos que cooperam internamente e, ao mesmo tempo, competem com outros grupos.

"**Comprometimento** é a disposição de uma pessoa em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante".

"**Confiança** entre organizações se refere à segurança de que um parceiro não irá explorar a vulnerabilidade do outro".

A **teoria sobre dependência de recursos** diz que as empresas organizam-se em redes (clusters), a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos.

Sempre considerando que as afirmativas abaixo referem-se ao conjunto de todos os produtores de vinho de São Roque, indique de 1 a 5 seu entendimento, sendo:

1. discordo totalmente	2. discordo	3. nem concordo, nem discordo	4. concordo	5. concordo totalmente
------------------------	-------------	-------------------------------	-------------	------------------------

Tabela 7 - Relacionamentos horizontais e respectivo grau de importância

Questões	indique de 1 a 5
1. Existem troca de informações entre as empresas que participam do agrupamento.	
2. Existem situações que mostram claramente que as vinícolas realizam ações em conjunto e as consideram mais importantes que as ações isoladas.	
3. Entre as empresas participantes existe a consciência de que uma não deve prejudicar outra, pois, todas saem perdendo.	
4. Considero que em nossa região, é vital trabalharmos em conjunto, para desenvolver recursos coletivos.	
5. Nas reuniões e eventos programados, as empresas em geral participam das mesmas.	
6. Acredito que as empresas confiam que os acordos realizados serão cumpridos, mesmo quando a decisão do todo não é a melhor para determinada empresa.	
7. As empresas procuram se ajudar e com frequência, uma oferece soluções para as demais poderem melhorar seus processos.	
8. Acredito que existe ajuda entre as várias empresas envolvidas, como, auxílio técnico, apoio de qualquer natureza; sem o objetivo específico de benefício próprio.	
9. Acredito que existem situações nas quais os participantes das empresas parceiras expõem os problemas, os erros, as dificuldades, isto é, se sentem confiantes para contar aos outros e até pedir ajuda.	
10. A maioria das empresas participa regularmente das decisões do grupo, procurando ajudar-se mutuamente.	
11. Considero que existe disposição da minha empresa em continuar seu relacionamento com as outras empresas do negócio, mesmo que alguns projetos terminem.	
12. Eu já presenciei situações nas quais um parceiro assume uma tarefa cuja execução na verdade depende de outra empresa, isto é, o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte.	
13. . O principal motivo que está fazendo este grupo de empresas se firmarem no mercado é a cooperação que se desenvolveu entre as mesmas.	
14. Acredito que existe disposição das pessoas (das outras empresas) em continuarem a realizar as tarefas e compromissos que se esperam que ela realize; mesmo quando não é o que a pessoa acredita, ou gostaria que fosse realizado.	
15. Eu já presenciei situações nas quais um parceiro colocou seus recursos, por exemplo, compra de insumo, à disposição de outro, sem precisar de algum contrato, ou qualquer outra forma de proteção, apenas confiando na outra empresa.	
16. Quando ocorrem reuniões, tratamos de assuntos sérios, mas também tem muita descontração, amizade e predomina a cooperação entre todos.	
17. Acredito no que se refere a comprometimento (entendimento de que se cada membro pensar primeiramente no cluster, todas as empresas se beneficiam -	

exemplo: desenvolvimento de nova tecnologia) que o mesmo é um ponto forte deste grupo.	
18. Existe no grupo uma espécie de acordo de cavalheiros para ninguém se aproveitar das fraquezas do outro, ou para obter vantagens particulares.	
19. Existe dentro do cluster uma dependência de recursos ou capacidades, isto é, ocorre eventualmente alguma etapa da produção ou comercialização ou distribuição em que um membro do grupo não realiza sem a ação de outro(s) parceiro(s).	

QUESTIONÁRIO 3 - Estratégia da Firma - Relação de Armas

Tabela 8

Para os itens seguintes, atribua uma nota variando de 1 a 5 referente à intensidade de cada arma da competição ou da cooperação. Cada uma das questões apresentadas contém a definição da arma.

Assim, atribua nota de 1 a 5 após o título da arma:

<p>1. intensidade da arma é muito fraca; 2. intensidade da arma é fraca; 3. intensidade da arma é média; 4. intensidade da arma é moderadamente forte; 5. intensidade da arma é muito forte;</p>

RELAÇÃO DE ARMAS DA COMPETIÇÃO E DA COOPERAÇÃO E SUA DEFINIÇÃO

1 - ambiente físico da área de atendimento de vendas - ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; área especial para criança ou idosos; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem) etc.
2 - Administração da equipe de vendas - ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; aceitação de encomenda etc.
3 - Rede ou canais físicos de venda e de distribuição ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Inclui: rede pulverizada de pontos de venda; venda direta; franquia; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; representante comercial; corretor etc.
4 - Equipe técnica de vendas - ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Inclui: assessores técnicos (sommeliers) para auxiliar os clientes na escolha do produto nos pontos de venda; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso) etc.
5 - Canais eletrônicos de venda e de distribuição - ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços <i>on-line</i> (como <i>home banking</i>), compra coletiva com oferecimento de cupons de desconto etc
6 - Sistema de informação de vendas e Sistema de gestão de pedidos - ORGANIZAÇÃO DO

ATENDIMENTO
A empresa possui banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (<i>status</i>) disponíveis a todos os vendedores.
7 - Governança Corporativa - ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
Respeito e cooperação com os concorrentes do <i>cluster</i> e têm práticas que buscam conciliar os conflitantes interesses dos atores. Respeita regras de mercado. Divulga os compromissos e riscos socioambientais. Possui mecanismos de acompanhamento do comportamento dos funcionários e prevê punição aos envolvidos em corrupção.
8 - Sistema de Informação Gerencial e Operacional - ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
A empresa possui Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais e operacionais. Sistema de informação integrado com objetivo de agilizar a tomada de decisão tanto em nível gerencial quanto operacional da empresa.
9 - Automação do processo produtivo - PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS
Inclui: máquinas comandadas por um computador central; robótica; alimentação automática das máquinas; sistemas automatizados de transferência de materiais etc.
10 - Controle do processo e Melhoramento contínuo no processo produtivo - PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS
Inclui: mecanismos à prova de falha; controle estatístico do processo; formação e treinamento do pessoal de produção; análise da eficiência dos processos; análise do ciclo de vida do processo. Programa permanente de aperfeiçoamento do processo produtivo. Inclui: kaizen; reengenharia; redução de gargalos da produção etc.
11 - Programa permanente de redução de custos e de aumento da produtividade na área de produção - PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS
Inclui: redução do custo do pessoal, das máquinas e dos equipamentos; redução de horas-extras; economia de materiais; uso de pessoal temporário; eliminação de desperdícios. Sistema de controle da eficiência de fabricação que aumentam a produtividade, via capital (aquisição e aprimoramento de equipamentos) e via trabalho (aperfeiçoamento do pessoal).
12 - <i>Layout</i> ou arranjo físico da área de produção - PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS
Inclui: projeto das instalações, infraestrutura e utilidades industriais; <i>layout</i> industrial; projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; célula de manufatura; grupo semiautônomo; tecnologia de grupo e família de produtos; integração entre postos de trabalho; balanceamento de linhas de produção; aparência dos empregados etc.
13 - Monitoramento do desenvolvimento tecnológico - PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS
A empresa monitora as informações sobre as concorrentes do <i>cluster</i> para se manter atualizada sobre: desenvolvimento tecnológico, disponibilidade de novas matérias-primas; novos materiais e componentes; acompanhamento de regulamentação específica do setor.
14 - Sistema de Planejamento e Controle da Produção - ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS
Adoção de sistemas de gerenciamento da produção, de forma a: otimizar a programação; controlar as necessidades de materiais diretos e indiretos em termos de volume e prazo; gerar relatórios gerenciais. Inclui também a adoção de medidas relacionadas à coordenação dos trabalhos, como a reunião realizada no início da jornada para discussão e solução de problemas.
15 - Sistema de materiais - ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS
Objetivo: obter alta rotatividade dos vários tipos de estoque (matérias-primas, componentes; produto), o que significa trabalhar com estoque reduzido. Inclui: Sistema de planejamento e controle de estoques; sistema de suprimentos (emissão de ordens de compra, recepção de insumos); sistema de estocagem (decisão sobre níveis de estocagem); níveis de disponibilidade de materiais e produtos.
16 - Sistema de Controle e Avaliação da Qualidade - ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

A empresa mantém um sistema de Controle da Qualidade para garantir a qualidade tanto dos processos produtivos, quanto dos processos administrativos e de atendimento. A organização utiliza o CQT (Contr. Qualidade Total); CCQ (Círculo Controle Qualidade ou atividades em pequenos grupos); PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir). Adota o programa de TQM - Total Quality Management.
17 - Certificação por Institutos - ESTRATÉGIA
Para adquirir ou sustentar a imagem junto aos clientes e fornecedores, a empresa implementa Normas da ISO 9000 (gestão da qualidade); ISO 14000 (gestão ambiental; NBR 16001 e ISO 26000 (gestão da responsabilidade social).
18 - Monitoramento da concorrência - ESTRATÉGIA
Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente. Vigilância para detecção de empresas entrantes e produtos inovadores.
19 - Controle e avaliação das estratégias competitivas do negócio - ESTRATÉGIA
A empresa elabora objetivos estratégicos orientada pelo <i>Cluster</i> e mantém análise desses objetivos. Tal controle e avaliação inclui: Definição de indicadores de desempenho estratégico do <i>cluster</i> ; avaliação do comportamento dos clientes; monitoramento e avaliação das reações dos concorrentes; alteração das estratégias conforme comportamento dos clientes e concorrentes.
20 - Delimitação dos objetivos de competição e cooperação que a empresa deseja ter - ESTRATÉGIA
A empresa tem definição clara dos limites entre a competição e a cooperação, pois tem consciência de que estando inserida em um <i>cluster</i> deve haver um grau de cooperação com os concorrentes visando fortalecer o setor na exata medida da reciprocidade ou excedendo-a, o que é especialmente importante para o crescimento e consolidação do setor como um todo.
21 - Sistema de inteligência competitiva e Entendimento (ou compreensão) do negócio - ESTRATÉGIA
Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. Inclui: compreensão do macroambiente; compreensão dos clientes, dos fornecedores e dos concorrentes; identificação dos concorrentes atuais e dos potenciais e de onde podem surgir.
22 - Marketing Institucional - COOPERAÇÃO EM MARKETING
A empresa, consciente da importância da imagem de responsabilidade social de todas as empresas pertencentes ao setor, por meio do Sindusvinho associa-se a concorrentes para criação e consolidação da imagem corporativa e posição das empresas junto à sociedade; por meio de presença na mídia e em revistas, patrocínio de eventos e participação em prêmios nacionais.
23 - Utilização de mídias sociais - COOPERAÇÃO EM MARKETING E OUTRAS MÍDIAS
A empresa usa o Twitter, o Facebook e outras mídias para promover eventos das empresas participantes do cluster, para reforçar a importância do cluster como opção ao turismo (enoturismo), inclusive na promoção de eventos que envolvam a comunidade.
24 - Elaboração e realização de pesquisas de mercado e Geração de demandas novas - MARKETING
Inclui: captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e dos adolescentes nos padrões de consumo da família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor. Inclui também: identificação de tendências e de novas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do cliente; implementação de ações para gerar novas necessidades etc...
25 - Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda - MARKETING
Em diversos meios como revistas especializadas, twitter, facebook, <i>outdoors</i> , televisão, jornais, página <i>web</i> . Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião.
26 - Comunicação visual - ARMA DE MARKETING
A empresa (individualmente) explora o seu visual e a exposição de seus produtos por meio de bons

catálogos e literatura sobre seus produtos. Possui área especial para degustação.
27 - Promoção de feiras - COOPERAÇÃO EM MARKETING
A empresa, por meio do Sindusvinho, associa-se a outras empresas para promover feiras e eventos, pois, assim reduz os custos e aumenta a efetividade nas vendas, não só sua, mas também de todo o setor, pois entende que é importante o crescimento do setor como um todo.
28 - Relacionamento cooperativo com Fornecedores - ARMA DO FORNECEDOR
1 - A empresa procura trabalhar com poucos fornecedores num clima de parceria levando em consideração preço, qualidade e rapidez no atendimento. 2 - 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 fornecimento.
29 - Compra de matéria-prima e componentes com qualidade - ARMA DO FORNECEDOR
A empresa privilegia a aquisição de matérias-primas e componentes com reconhecida qualidade. Tanto as matérias-primas quanto os componentes são adquiridos mediante especificações precisas e, no recebimento, são realizados testes para certificar-se de sua qualidade. Privilegia também a incorporação de materiais e componentes inovadores nos seus produtos ou serviços, buscando satisfazer as necessidades dos clientes.
30 - Indicação de concorrentes para clientes - ARMA DA COOPERAÇÃO
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 pertencentes ao <i>cluster</i> em condições de atender o cliente, pois estes, em retribuição, agem da mesma forma
31 - Criação e gestão da marca "cluster de São Roque" - ARMA DA COOPERAÇÃO
A empresa realiza e coparticipa de atividades relacionadas a criação da marca "cluster de São Roque" incluindo criação de Logotipo e Registro da marca.
32 - Comunicação visual de todas as empresas - ARMA DA COOPERAÇÃO
As empresas adotam as técnicas de marketing mais adequadas ao seu ramo de negócio. Apela aos efeitos do visual e do paladar para transmitir aos clientes um ambiente acolhedor e moderno. As empresas são favoráveis e contribuem com o Sindusvinho para a padronização da melhor comunicação visual dos produtos de todas as empresas do <i>cluster</i> .
33 - Cortesia no atendimento, Uniformidade (ou padronização) do atendimento e Consistência ou confiabilidade do atendimento - RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO
Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajes. Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal, etc. Conformidade com a experiência anterior do cliente (ele é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas etc.
34 - Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa - RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO
Inclui sigilo e segurança nas transações.
35 - Monitoramento da satisfação do cliente - RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO
Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Inclui análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes. Análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influencia a compra.
36 - Sistema de administração da logística - LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA
Sistema de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque, circulação externa e estacionamento.
37 - Programa permanente de melhoria da logística - LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

Aplicação continuada de ações para aprimorar: as instalações dos armazéns; a capacidade de armazenamento; os equipamentos de movimentação de materiais; o gerenciamento dos custos logísticos; a eficiência dos processos etc.
38 - Seleção de fornecedores - FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS
Inclui: consideração sobre a imagem do fornecedor; busca de informações com outros compradores ou em banco de dados; solicitação de amostras de produtos; visita ao fornecedor potencial para avaliar sua organização, tecnologia de produção, capacidade produtiva; fornecedores alternativos etc. A empresa deve adotar o critério estratégico – selecionar o fornecedor que mais contribui para alavancar suas vantagens competitivas – e não simplesmente o de menor preço ou maior qualificação.
39 - Acompanhamento do desempenho dos fornecedores - FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS
Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente do sistema de qualidade, da capacidade de projetar produto e da capacitação tecnológica e produtiva; utilização de indicadores, como o de pontualidade de entrega, qualidade do produto, conformidade da documentação etc.
40 - Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor - FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS
Objetivo: garantir fornecimento de acordo com as especificações, com qualidade assegurada e no prazo. Inclui: parceria e acordo com fornecedores; gestão de resultados; formação da rede de suprimentos. Envolve atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores). Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria ao fornecedor para melhoria da qualidade.
41 - Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos - PROJETO DO PRODUTO
A empresa define estrategicamente a linha de produtos e desenvolve novos produtos com base em novas tendências do mercado e novas demandas. Estudo de viabilidades. Gerenciamento do Ciclo de vida dos produtos.
42 - Captação das tendências e monitoramento das novidades - ARMA DO PROJETO DO PRODUTO
Existe rotina e pessoas atentas à captação das tendências de evolução do mercado para projetar seus produtos. Inclui: participação em eventos, feiras e exposições; acesso a bancos de informações; acompanhamento por meio de jornais e revistas especializadas; análise do ciclo de vida do produto; estudo da evolução do mercado etc...
43 - Projeto de embalagem, rótulos de identificação - ARMA DO PROJETO DO PRODUTO
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.
44 - Tecnologia para desenvolvimento de produto - PROJETO DO PRODUTO
Tecnologia adequada para desenvolvimento e projeto (<i>design</i>) de produto e da embalagem. Inclui: pesquisa e desenvolvimento de produto; pioneirismo tecnológico; redução do ciclo e do tempo de desenvolvimento de produto; substituição de materiais etc.
45 - Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto e seu monitoramento - PROJETO DO PRODUTO
Inclui: conhecimento sobre: desenvolvimento tecnológico, disponibilidade de novos materiais e componentes, e novos processos produtivos; acompanhamento da regulamentação específica do setor etc.
46 - Sistemas orçamentário, contábil e financeiro e gestão de caixa - FINANÇAS
Sistemas de apoio às atividades da área financeira funcionando de forma eficiente e eficaz. Inclui: controle de despesas; auditoria contábil; controladoria etc.

47 - Contabilidade de custos - FINANÇAS
Sistema de apuração e análise de custos. Inclui: custo-padrão; gestão de custos; redução de custos; custeio ABC etc.
48 - Análise fiscal e tributária e Usufruto de incentivos fiscais - FINANÇAS
Inclui planejamento tributário para reduzir o impacto da carga tributária.
49 - Capacitação e desenvolvimento de pessoal - PESSOAL
A seleção de pessoal leva em consideração a formação adequada, a experiência e o dinamismo dos candidatos. Assim a empresa associa-se aos que o treinamento do pessoal técnico, administrativo e de vendas, tanto nas atividades técnicas como em liderança, seja 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. É favorável à integração do processo de Treinamento em todas as empresas do <i>cluster</i> .
50 - Recrutamento, seleção e Capacitação de pessoal - PESSOAL
Inclui: pessoal com formação escolar adequada; treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; principalmente para treinamento; treinamento com simulação de situações; <i>coaching</i> para executivos que assumem novas funções etc...
51 - Motivação de pessoal e Sistema de recompensas ou política de salários - PESSOAL
Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; rodízio de funcionários; licença remunerada; aumento da autoestima dos funcionários. Inclui também: descrição de cargos e salários para fixação do salário; premiação por ideias e metas; política de promoção interna; plano de carreira; plano de assistência médica e odontológica; benefícios sociais; sistema de remuneração variável.
52 - Política de retenção de funcionários, Política de estabilidade no emprego e Política de demissão seletiva de pessoal - PESSOAL
Inclui: avaliação do capital humano para identificação dos funcionários-alvo da política de pessoal; retenção dos funcionários que detém conhecimento tácito; baixa rotatividade de pessoal etc... Deve ser baseada na relevância dos cargos e funções para a estratégia competitiva da empresa.
53 - Cultura da empresa, Difusão da cultura da empresa, Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais e Gerentes e funcionários empreendedores - PESSOAL
Começando com programas simples: aversão ao desperdício; o simples é o melhor; aprimoramento contínuo; participação comunitária; respeito pelo ser humano; princípios éticos no trabalho; ênfase à cooperação e não à competição dentro da empresa, compartilhamento de conhecimento etc.

APÊNDICE 2

I. Cálculo de (IMA, Foco e Dispersão) entre 2011 e 2014 (todas do autor).

Tabela 9- Vinícola 3 (V3) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Produto						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	1	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	4	0	4
4	Equipe téc vendas	1	0	3	3	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	5	0	5
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	4	0	4
7	Gov Corporativa	0	0	5	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	4	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	5	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	3	3	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	1	1	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	4	0	4
15	Sistema materiais	0	0	3	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	1	0	0
18	Monit concorrência	0	0	3	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	1	0	1
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	4	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	4	0	0
26	Comunicação visual	1	0	3	3	0
27	Promoção de feiras	0	0	4	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	4	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	5	5	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	5	0	5
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	0	5	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	5	0	5
38	Seleção de fornecedores	1	0	5	5	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	5	5	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	4	0	4
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	4	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	5	5	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	3	0	3
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	4	4	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	3	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	0	5	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
Soma		16	19	198	62	70
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,74	0,78	0,74

Tabela 10 - Vinícola 4 (V4) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1:		Qualidade no Atendimento				
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	5	5	0
2	Adm equipe vendas	1	0	5	5	0
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	1	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	4	4	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	1	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	1	0	1	1	0
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	4	0	4
9	Automação do processo produtivo	0	1	2	0	2
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	2	0	2
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	1	3	0	3
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	1	4	0	4
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	5	5	0
17	Certif. por institutos	0	1	4	0	4
18	Monit concorrência	0	0	4	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	4	0	4
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	0	0	5	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	5	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	5	5	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	5	0	0
26	Comunicação visual	0	0	4	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	5	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	4	0	4
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	5	0	5
30	Indicação de concorrentes para clientes	1	0	4	4	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	3	0	3
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	3	0	3
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	5	5	0
36	Sist de administração de logística	0	1	3	0	3
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	3	0	3
38	Seleção de fornecedores	0	1	3	0	3
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	4	0	4
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	1	4	0	4
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	3	0	3
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	3	0	3
43	Projeto de embalagem e rótulos	0	0	5	0	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	1	4	0	4
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	1	2	0	2
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	5	0	5
47	Contabilidade de custos	0	1	5	0	5
48	Análise fiscal e tributária	0	1	5	0	5
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	5	5	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	1	0	5	5	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	1	0	5	5	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	1	0	4	4	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	5	0	0
Soma		14	28	201	63	96
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,79	0,90	0,69

Tabela 11- Vinícola 6 (V6) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Preço						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	1	3	0	3
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	1	0	3	3	0
4	Equipe téc vendas	0	0	2	0	0
5	Canais eletr de vendas	1	0	2	2	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	4	0	4
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	1	0	0
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	1	0	1	1	0
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	1	0	1	1	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	4	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	1	0	4	4	0
15	Sistema materiais	1	0	3	3	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	0	0	3	0	0
17	Certif. por institutos	0	1	2	0	2
18	Monit concorrência	1	0	4	4	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	0	2	0	0
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	2	0	2
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	0	0	5	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	5	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	0	0	5	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	2	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	2	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	5	0	5
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	2	0	2
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	1	4	0	4
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	4	0	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	0	4	0	0
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	4	0	4
38	Seleção de fornecedores	1	0	4	4	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	3	0	3
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	4	0	4
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	4	0	4
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	4	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	0	4	0	0
47	Contabilidade de custos	1	0	4	4	0
48	Análise fiscal e tributária	1	0	4	4	0
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	4	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	4	0	4
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	1	2	0	2
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	2	0	2
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
Soma		15	19	172	48	60
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,25	0,64	0,63

Tabela 12- Vinícola 9 (V9) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Atendimento						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	3	3	0
2	Adm equipe vendas	1	0	2	2	0
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	2	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	2	2	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	1	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	1	0	1	1	0
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	2	0	2
9	Automação do processo produtivo	0	1	1	0	1
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	1	0	1
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	1	0	1
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	1	1	0	1
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	1	0	1
15	Sistema materiais	0	1	1	0	1
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	1	1	0
17	Certif. por institutos	0	1	1	0	1
18	Monit concorrência	0	0	2	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	2	0	2
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	2	0	2
21	Sist intel compet	0	1	2	0	2
22	Mark Institucional	0	0	2	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	1	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	1	1	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	0	0	3	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	3	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	4	0	4
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	4	0	4
30	Indicação de concorrentes para clientes	1	0	4	4	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual de todas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	1	0	4	4	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	4	4	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	0	1	3	0	3
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	3	0	3
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	1	3	0	3
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	2	0	2
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	2	0	2
43	Projeto de embalagem e rótulos	0	0	3	0	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	1	2	0	2
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	1	1	0	1
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	2	0	2
48	Análise fiscal e tributária	0	1	2	0	2
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	2	2	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	1	0	1	1	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	1	0	3	3	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	1	0	2	2	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	2	0	0
Soma		14	28	119	34	61
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				2,25	0,49	0,44

Tabela 13- Vinícola 10 (V10) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade do Produto						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	4	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	2	0	2
4	Equipe téc vendas	1	0	5	5	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	3	0	3
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	5	0	5
7	Gov Corporativa	0	0	3	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	4	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	2	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	3	3	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	3	3	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	4	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	2	0	0
18	Monit concorrência	0	0	3	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	1	0	3	3	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	3	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	2	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	0	0	3	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	3	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	5	0	5
33	Cortesia no atendimento	0	0	5	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	4	0	4
38	Seleção de fornecedores	1	0	3	3	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	3	3	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	5	0	5
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	5	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	5	5	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	4	0	4
47	Contabilidade de custos	0	1	4	0	4
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	4	4	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	4	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	4	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	0	4	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
Soma		16	19	193	60	70
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,64	0,75	0,74

Tabela 14- Vinícola 11 (V11) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Diversidade de Produtos		3	4	5	6	7
1	2	Quali no Produto		Intensidade	Pontuação	
Nº	Armas da Competição	Relevante	Irrelevante	da Arma	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	4	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	4	0	4
4	Equipe téc vendas	1	0	3	3	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	4	0	4
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	3	0	3
7	Gov Corporativa	0	0	3	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	3	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	4	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	4	4	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	3	3	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	3	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	2	0	0
18	Monit concorrência	0	0	2	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	3	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	2	0	0
26	Comunicação visual	1	0	2	2	0
27	Promoção de feiras	0	0	4	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	4	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	2	0	2
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	0	4	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	4	4	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	2	0	2
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	1	0	4	4	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	4	4	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	2	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	2	0	2
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	2	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	2	2	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	2	2	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	4	0	4
47	Contabilidade de custos	0	1	4	0	4
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	2	2	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	2	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	2	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	0	2	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
Soma		16	19	166	53	61
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,13	0,66	0,64

Tabela 15- Vinícola 12 (V12) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	3	3	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	1	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	1	1	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	3	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	1	0	1
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	3	0	3
9	Automação do processo produtivo	0	1	1	0	1
10	Controle do processo produtivo	0	1	3	0	3
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	4	0	4
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	0	4	0	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	3	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	4	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	1	0	1	1	0
18	Monit concorrência	1	0	3	3	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	1	0	4	4	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	1	0	3	3	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	5	0	5
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	0	3	0	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	2	0	2
32	Comunicação visual de todas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	3	3	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	3	3	0
36	Sist de administração de logística	0	1	2	0	2
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	0	0	4	0	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	0	3	0	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	1	0	4	4	0
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	0	4	4	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	3	0	3
48	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	3	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	3	0	3
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	3	0	3
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	1	0	3	3	0
Soma		18	20	166	60	60
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,132	0,667	0,600

Tabela 16- Vinícola 13 (V13) - Cálculo completo de IMA, Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	5	5	0
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	4	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	4	4	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	3	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	3	0	3
7	Gov Corporativa	0	0	4	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	3	0	3
9	Automação do processo produtivo	0	1	3	0	3
10	Controle do processo produtivo	0	1	3	0	3
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	4	0	4
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	0	2	0	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	3	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	2	0	2
15	Sistema materiais	0	0	2	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	3	3	0
17	Certif. por institutos	1	0	2	2	0
18	Monit concorrência	1	0	3	3	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	2	0	2
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	1	0	3	3	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	1	0	4	4	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	3	0	3
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	0	3	0	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	3	0	3
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	3	0	3
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	3	0	3
38	Seleção de fornecedores	0	0	2	0	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	0	2	0	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	1	0	5	5	0
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	0	5	5	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	4	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	2	0	2
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	4	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	3	0	3
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	3	0	3
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	1	0	3	3	0
Soma		18	20	175	69	60
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,302	0,767	0,600

II. O procedimento que foi realizado com as Armas da Competição e da Cooperação foi repetido para o cálculo dos Vínculos (IMV, Foco e Dispersão).

Tabela 17 - Vinícola 3 (V3) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Produto		3	4	5	6	7
1	2	Quali Produto		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	4	4	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	4	0	4
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	3	0	3
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	4	4	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	0	4	0	0
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	0	4	0	0
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	4	0	4
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	5	5	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		5	7	71	22	27
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,944	0,880	0,771

Tabela 18 - Vinícola 4(V4) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Atendimento		3	4	5	6	7
1	2	Quali Atend.		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	0	0	4	0	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	4	0	4
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	3	0	0
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	4	0	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	4	4	0
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	0	4	0	0
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	1	0	4	4	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	5	5	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		5	6	71,0	22,0	24,0
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,944	0,880	0,800

Tabela 19 - Vinícola 6(V6) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Preço		3	4	5	6	7
1	2	PREÇO		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	3	3	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	1	0	3	3	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	3	0	3
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	4	0	0
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	2	2	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	2	0	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	2	2	0
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	4	0	4
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	0	3	0	0
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	2	2	0
16	há muita desconfiança e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	2	0	2
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	1	2	0	2
Soma		5	7	55	12	23
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,056	0,480	0,657

Tabela 20 - Vinícola 9(V9) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Atendimento		3	4	5	6	7
1	2	Quali Atend.		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	0	0	2	0	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	2	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	2	0	2
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	4	4	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	3	0	0
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	2	2	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	2	0	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	2	2	0
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	3	0	3
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	0	4	0	0
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	1	0	2	2	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	3	3	0
16	há muita desconfiança e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	3	0	0
Soma		5	6	51,0	13,0	19,0
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				2,833	0,520	0,633

Tabela 21 - Vinícola 10(V10) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Produto		3	4	5	6	7
1	2	Quali Produto		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	5	5	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	5	0	5
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	4	0	4
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	4	4	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	0	3	0	0
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	0	3	0	0
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	5	0	5
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	4	0	4
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	3	3	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	5	0	5
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	5	0	0
Soma		5	7	75,0	21,0	33,0
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				4,167	0,840	0,943

Tabela 22 - Vinícola 11(V11) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Diversidade de Produtos		3	4	5	6	7
1	2	Div Produtos		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	2	2	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	4	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	4	0	0
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	4	4	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	4	0	4
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	3	3	0
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	3	0	3
10	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	5	0	5
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	2	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	2	2	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	4	0	4
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	1	4	0	4
Soma		5	9	62,0	14,0	35,0
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,444	0,560	0,778

Tabela 23 - Vinícola 12(V12) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca		3	4	5	6	7
1	2	Imagem		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	4	4	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	2	0	0
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	1	0	4	4	0
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	1	0	4	4	0
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	1	4	0	4
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	4	0	4
10	cada empresa participa das decisões do grupo	1	0	4	4	0
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	1	0	4	4	0
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	1	4	0	4
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	3	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	4	0	4
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	0	0	4	0	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	4	0	4
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	3	0	0
Soma		6	6	66,0	23,0	24,0
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,667	0,767	0,800

Tabela 24 - Vinícola 13(V13) - Cálculo completo de IMV, Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca		3	4	5	6	7
1	2	Imagem		Intensidade	Pontuação	
Nº	Vínculos sociais	Relevante	Irrelevante	do Vínculo	Foco	Dispersão
1	Troca de informações entre as empresas	1	0	3	3	0
2	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	2	0	0
3	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	4	0	0
4	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
5	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	1	0	2	2	0
6	confiança de que acordos realizados são cumpridos	1	0	4	4	0
7	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
8	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	1	4	0	4
9	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	3	0	3
10	cada empresa participa das decisões do grupo	1	0	3	3	0
11	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	1	0	4	4	0
12	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	1	4	0	4
13	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	2	0	0
14	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
15	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	0	0	4	0	0
16	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	3	0	3
17	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
18	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		6	6	59	19	20
Intensidade Média dos Vínculos do Foco e da Dispersão				3,278	0,633	0,667

III. O procedimento foi repetido para o cálculo de IM(A+V), Foco e Dispersão - .

Tabela 25 - Vinícola (V3) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade Arma ou Vínculo	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	1	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	4	0	4
4	Equipe téc vendas	1	0	3	3	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	5	0	5
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	4	0	4
7	Gov Corporativa	0	0	5	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	4	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	5	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	3	3	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	1	1	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	4	0	4
15	Sistema materiais	0	0	3	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	1	0	0
18	Monit concorrência	0	0	3	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	1	0	1
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	4	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	4	0	0
26	Comunicação visual	1	0	3	3	0
27	Promoção de feiras	0	0	4	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	4	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	5	5	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	5	0	5
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	0	5	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	5	0	5
38	Seleção de fornecedores	1	0	5	5	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	5	5	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	4	0	4
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	4	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	5	5	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	3	0	3
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	4	4	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	3	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no empr	0	0	5	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	4	4	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	4	0	4
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	3	0	3
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	4	4	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	0	4	0	0
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	0	4	0	0
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	4	0	4
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	5	5	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		21	26	269	84	97
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				3,79	0,800	0,746

Tabela 26 - Vinícola (V4) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1:		Qualidade no Atendimento				
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Atend.		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma + Vínculos	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	5	5	0
2	Adm equipe vendas	1	0	5	5	0
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	1	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	4	4	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	1	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	1	0	1	1	0
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	4	0	4
9	Automação do processo produtivo	0	1	2	0	2
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	2	0	2
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	1	3	0	3
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	1	4	0	4
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	5	5	0
17	Certif. por institutos	0	1	4	0	4
18	Monit concorrência	0	0	4	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	4	0	4
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	0	0	5	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	5	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	5	5	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	5	0	0
26	Comunicação visual	0	0	4	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	5	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	4	0	4
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	5	0	5
30	Indicação de concorrentes para clientes	1	0	4	4	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	3	0	3
32	Comunicação visual de todas as empresas	0	1	3	0	3
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	5	5	0
36	Sist de administração de logística	0	1	3	0	3
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	3	0	3
38	Seleção de fornecedores	0	1	3	0	3
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	4	0	4
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	1	4	0	4
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	3	0	3
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	3	0	3
43	Projeto de embalagem e rótulos	0	0	5	0	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	1	4	0	4
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	1	2	0	2
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	5	0	5
47	Contabilidade de custos	0	1	5	0	5
48	Análise fiscal e tributária	0	1	5	0	5
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	5	5	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	1	0	5	5	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	1	0	5	5	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	1	0	4	4	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	5	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	0	0	4	0	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	4	0	4
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	3	0	0
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	4	0	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	4	4	0
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	0	4	0	0
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	1	0	4	4	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	5	5	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		19	34	272	85	120
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,831	0,895	0,706

Tabela 27 - Vinícola (V6) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Preço						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Preço		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma + Vínculo	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	1	3	0	3
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	1	0	3	3	0
4	Equipe téc vendas	0	0	2	0	0
5	Canais eletr de vendas	1	0	2	2	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	4	0	4
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	1	0	4	4	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	1	0	0
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	1	0	1	1	0
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	1	0	1	1	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	4	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	1	0	4	4	0
15	Sistema materiais	1	0	3	3	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	0	0	3	0	0
17	Certif. por institutos	0	1	2	0	2
18	Monit concorrência	1	0	4	4	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	0	2	0	0
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	2	0	2
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	0	0	5	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	5	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	0	0	5	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	2	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	2	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	5	0	5
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	2	0	2
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	1	4	0	4
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	0	4	0	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	0	4	0	0
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	4	0	4
38	Seleção de fornecedores	1	0	4	4	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	3	0	3
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	4	0	4
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	4	0	4
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	4	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	0	4	0	0
47	Contabilidade de custos	1	0	4	4	0
48	Análise fiscal e tributária	1	0	4	4	0
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	4	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	4	0	4
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	1	2	0	2
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	2	0	2
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	3	3	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	1	0	3	3	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	3	0	3
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	4	0	0
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	2	2	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	2	0	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	2	2	0
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	4	0	4
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	0	3	0	0
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	2	2	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	2	0	2
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	1	2	0	2
Soma		20	26	227	60	83
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				3,197	0,600	0,638

Tabela 28 - Vinícola (V9) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade no Atendimento						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Atend.		Intensidade da Arma + Vínculo	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	3	3	0
2	Adm equipe vendas	1	0	2	2	0
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	2	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	2	2	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	1	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	1	0	1	1	0
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	2	0	2
9	Automação do processo produtivo	0	1	1	0	1
10	Controle do processo produtivo	0	1	1	0	1
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	1	0	1
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	1	0	1
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	1	1	0	1
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	1	0	1
15	Sistema materiais	0	1	1	0	1
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	1	1	0
17	Certif. por institutos	0	1	1	0	1
18	Monit concorrência	0	0	2	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	2	0	2
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	2	0	2
21	Sist intel compet	0	1	2	0	2
22	Mark Institucional	0	0	2	0	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	1	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	1	1	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	0	0	3	0	0
27	Promoção de feiras	0	0	3	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	4	0	4
29	Compra matéria-prima com qualidade	0	1	4	0	4
30	Indicação de concorrentes para clientes	1	0	4	4	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	1	0	4	4	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	4	4	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	0	1	3	0	3
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	1	3	0	3
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	1	3	0	3
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	2	0	2
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	1	2	0	2
43	Projeto de embalagem e rótulos	0	0	3	0	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	1	2	0	2
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	1	1	0	1
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	2	0	2
48	Análise fiscal e tributária	0	1	2	0	2
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	2	2	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	1	0	1	1	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	1	0	3	3	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	1	0	2	2	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	2	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	0	0	2	0	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	2	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	2	0	2
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	4	4	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	0	3	0	0
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	2	2	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	0	2	0	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	1	0	2	2	0
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	3	0	3
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	0	4	0	0
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	1	0	2	2	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	3	3	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	3	0	0
Soma		19	34	170	47	80
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				2,394	0,495	0,471

Tabela 29 - Vinícola (V10) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Qualidade do Produto						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Quali no Produto		Intensidade da Arma + Vínculo	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	4	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	2	0	2
4	Equipe téc vendas	1	0	5	5	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	3	0	3
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	5	0	5
7	Gov Corporativa	0	0	3	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	4	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	2	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	3	3	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	3	3	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	4	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	2	0	0
18	Monit concorrência	0	0	3	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	1	0	3	3	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	3	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	2	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	0	0	3	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	3	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	5	0	5
33	Cortesia no atendimento	0	0	5	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	4	0	4
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	4	0	4
38	Seleção de fornecedores	1	0	3	3	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	3	3	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	5	0	5
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	5	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	5	5	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	4	0	4
47	Contabilidade de custos	0	1	4	0	4
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	4	4	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	4	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	4	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	0	4	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	5	5	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	1	5	0	5
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	5	5	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	5	0	5
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	4	0	4
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	4	4	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	4	4	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	0	3	0	0
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	0	3	0	0
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	5	0	5
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	4	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	4	0	4
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	3	3	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	5	0	5
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	5	0	5
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	5	0	0
Soma		21	26	268	81	103
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				3,775	0,771	0,792

Tabela 30 - Vinícola (V11) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Diversidade de Produtos						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Divers. Produtos		Intensidade da Arma + Vínculo	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	0	0	4	0	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	1	4	0	4
4	Equipe téc vendas	1	0	3	3	0
5	Canais eletr de vendas	0	1	4	0	4
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	3	0	3
7	Gov Corporativa	0	0	3	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	0	3	0	0
9	Automação do processo produtivo	0	0	4	0	0
10	Controle do processo produtivo	1	0	4	4	0
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	3	0	3
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	1	3	0	3
13	Monit. Desenv. Tecnológico	1	0	3	3	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	3	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	0	0	2	0	0
18	Monit concorrência	0	0	2	0	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	3	0	3
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	0	0	3	0	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	2	0	0
26	Comunicação visual	1	0	2	2	0
27	Promoção de feiras	0	0	4	0	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	0	4	0	0
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	1	4	0	4
31	Criação marca SãoRoque	0	1	2	0	2
32	Comunicação visual de todas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	0	0	4	0	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	4	4	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	2	0	2
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	1	0	4	4	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	1	0	4	4	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	2	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	0	1	2	0	2
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	0	0	2	0	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	2	2	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	1	0	2	2	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	1	0	4	4	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	4	0	4
47	Contabilidade de custos	0	1	4	0	4
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	1	0	2	2	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	2	0	0
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	2	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	0	2	0	0
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	0	0	4	0	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	2	2	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	4	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	4	0	0
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	1	0	4	4	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	0	1	4	0	4
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	0	1	4	0	4
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	1	0	3	3	0
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	3	0	3
63	cada empresa participa das decisões do grupo	0	1	4	0	4
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	0	1	5	0	5
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	0	3	0	0
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	2	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	1	0	2	2	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	4	0	4
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	1	4	0	4
Soma		21	28	228	67	96
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				3,211	0,638	0,686

Tabela 31 - Vinícola (V12) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Im. Prod. E Marca		Intensidade da Arma + Vínculo	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	3	3	0
2	Adm equipe vendas	0	1	4	0	4
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	1	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	1	1	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	3	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	1	0	1
7	Gov Corporativa	0	0	2	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	3	0	3
9	Automação do processo produtivo	0	1	1	0	1
10	Controle do processo produtivo	0	1	3	0	3
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	4	0	4
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	0	4	0	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	3	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	3	0	3
15	Sistema materiais	0	0	4	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	4	4	0
17	Certif. por institutos	1	0	1	1	0
18	Monit concorrência	1	0	3	3	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	4	0	4
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	4	0	4
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	1	0	4	4	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	3	3	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	1	0	3	3	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	5	0	5
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	0	3	0	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	2	0	2
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	4	0	4
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	3	3	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	3	3	0
36	Sist de administração de logística	0	1	2	0	2
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	2	0	2
38	Seleção de fornecedores	0	0	4	0	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	0	3	0	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	1	0	4	4	0
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	0	4	4	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	3	0	3
48	Análise fiscal e tributária	0	1	3	0	3
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	3	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	3	0	3
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	3	0	3
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	1	0	3	3	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	4	4	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	3	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	2	0	0
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	1	0	4	4	0
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	1	0	4	4	0
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	1	4	0	4
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	4	0	4
63	cada empresa participa das decisões do grupo	1	0	4	4	0
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	1	0	4	4	0
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	1	4	0	4
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	3	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	4	0	4
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	0	0	4	0	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	4	0	4
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	4	0	4
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	3	0	0
Soma		24	26	232	83	84
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				3,27	0,692	0,646

Tabela 32 - Vinícola (V13) - Cálculo completo de IM(A+V), Foco e Dispersão

Campo 1: Imagem do Produto e da Marca						
1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	Im. Prod. E Marca		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	da Arma + Vínculo	Foco	Dispersão
1	Ambiente físico área atendimento	1	0	5	5	0
2	Adm equipe vendas	0	1	3	0	3
3	Redes ou canais físicos de venda	0	0	4	0	0
4	Equipe téc vendas	1	0	4	4	0
5	Canais eletr de vendas	0	0	3	0	0
6	Sist inform. Vendas / Sist gestão pedidos	0	1	3	0	3
7	Gov Corporativa	0	0	4	0	0
8	Sist Inform. Ger e Oper	0	1	3	0	3
9	Automação do processo produtivo	0	1	3	0	3
10	Controle do processo produtivo	0	1	3	0	3
11	Progr permanente de redução de custos	0	1	4	0	4
12	Lay out ou arranjo físico área de produção	0	0	2	0	0
13	Monit. Desenv. Tecnológico	0	0	3	0	0
14	Sist Plan Contr Produção	0	1	2	0	2
15	Sistema materiais	0	0	2	0	0
16	Sist Contr Avaliação Qualidade	1	0	3	3	0
17	Certif. por institutos	1	0	2	2	0
18	Monit concorrência	1	0	3	3	0
19	Contr e aval estratégias competitivas de negócio	0	1	3	0	3
20	Delim objetivos de competição e cooperação	0	1	3	0	3
21	Sist intel compet	0	1	2	0	2
22	Mark Institucional	1	0	4	4	0
23	Utilização mídias sociais	1	0	3	3	0
24	Realização pesquisa mercado	1	0	2	2	0
25	Comunicação com os diversos públicos-alvo	0	0	3	0	0
26	Comunicação visual	1	0	4	4	0
27	Promoção de feiras	1	0	4	4	0
28	Relacionamento cooperativo com Fornecedores	0	1	3	0	3
29	Compra matéria-prima com qualidade	1	0	4	4	0
30	Indicação de concorrentes para clientes	0	0	3	0	0
31	Criação marca SãoRoque	0	1	4	0	4
32	Comunicação visual detodas as empresas	0	1	3	0	3
33	Cortesia no atendimento	1	0	5	5	0
34	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	5	5	0
35	Monitoramento da satisfação ao cliente	1	0	4	4	0
36	Sist de administração de logística	0	1	3	0	3
37	Programa permanente de melhoria logística	0	1	3	0	3
38	Seleção de fornecedores	0	0	2	0	0
39	Acompanhamento do desempenho de fornecedores	0	0	2	0	0
40	Relacionamento cooperativo e parceria com fornecedor	0	0	4	0	0
41	Diferenciação da linha de produtos e da linha de novos produtos	1	0	5	5	0
42	Captação das tendências e monitoramento das novidades	1	0	5	5	0
43	Projeto de embalagem e rótulos	1	0	4	4	0
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	0	0	3	0	0
45	Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto	0	0	4	0	0
46	Sistemas orçamentários, contábil e financeiro	0	1	3	0	3
47	Contabilidade de custos	0	1	2	0	2
48	Análise fiscal e tributária	0	1	4	0	4
49	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	4	0	0
50	Recrutamento e seleção de pessoal	0	1	3	0	3
51	Motivação de pessoal e Sistema de recompensas	0	0	3	0	0
52	Política de retenção de funcionários, política de estabilidade no emprego	0	1	3	0	3
53	Cultura da empresa e aprimoramento do ambiente	1	0	3	3	0
54	Troca de informações entre as empresas	1	0	3	3	0
55	ações em conjunto mais importantes que as isoladas	0	0	2	0	0
56	consciência de uma não prejudicar a outra	0	0	4	0	0
57	trabalhar em conjunto para desenvolver ações coletivas	0	0	4	0	0
58	as empresas em geral participam das reuniões e eventos	1	0	2	2	0
59	confiança de que acordos realizados são cumpridos	1	0	4	4	0
60	uma oferece soluções para as demais melhorar processos	1	0	3	3	0
61	existe ajuda entre as empresas pensando no coletivo	0	1	4	0	4
62	as empresas contam seus problemas e pedem ajuda	0	1	3	0	3
63	cada empresa participa das decisões do grupo	1	0	3	3	0
64	existe disposição em continuar relacionamento entre elas	1	0	4	4	0
65	o parceiro assume a tarefa confiando que o outro irá fazer a sua parte	0	1	4	0	4
66	a cooperação fez o grupo se firmar no mercado	0	0	2	0	0
67	existe disposição de realizar as tarefas mesmo que não seja para proveito próprio	0	1	3	0	3
68	uma coloca recursos à disposição da outra sem contrato	0	0	4	0	0
69	há muita descontração e amizade entre as pessoas	0	1	3	0	3
70	cada empresário pensa primeiramente no cluster	0	1	3	0	3
71	ninguém se aproveita das fraquezas dos outros	0	0	4	0	0
Soma		24	26	234,0	88	80
Intensidade Média das Armas mais Vínculos, do Foco e da Dispersão				3,296	0,733	0,615