



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global:

Desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco.

Pedro Jorge Pereira Ramalho

Orientador (a/es): *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*
Professor Doutor José Lincoln Pinheiro Araújo

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

APÊNDICES E ANEXOS

Évora, Março, 2019





UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global:

Desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco.

Pedro Jorge Pereira Ramalho

Orientador (a/es): *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*

Professor Doutor José Lincoln Pinheiro Araújo

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

APÊNDICES E ANEXOS



Évora, março, 2019

SUMÁRIO

Apêndice A – Estudos Empíricos do Setor e Síntese dos Instrumentos Regulatórios	4
Apêndice B – Estudo Exploratório das Variáveis	76
Apêndice C – Análise Fatorial em Componentes Principais – ACP	81
Apêndice D – Análise de Cluster e Anova	88
Apêndice E – Análise Discriminante	95
Apêndice F – Testes Aplicados ao Desempenho Económico	99
Apêndice G – Anovas e Manovas	103
Extensão da Empresa e Qualidade	104
Lógica do Empresário	107
Características da Atividade	111
Características dos SI/TI	116
Apêndice H – Testes Aplicados à Dinâmica de Internacionalização	120
Apêndice I – Codificação das Variáveis	124
Anexos 1 – Diversos	131

**APÊNDICE A – ESTUDOS EMPÍRICOS DO SETOR E SÍNTESE DOS
INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS**

Apêndice A - Estudos empíricos do setor

Quadro A.1 – Estudos empíricos (artigos)

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Metodologia/Abordagem	Principais Conclusões
Beverland (2000)	Nova Zelândia	Medir o nível de focalização no mercado por parte de pequenas empresas do setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a 16 agentes do setor; - A amostra foi dividida em 2 categorias: 1) empresas com vendas inferiores a 2000001 e 2) empresas com vendas de 2000001 a 20000001; - Two Fase Model. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de muitas empresas de pequena dimensão não se encontrarem preparadas para enfrentar o mercado, a maioria está a par das mudanças estratégicas que se vão desenhando; - Para sobreviver, as empresas devem desenvolver marcas fortes, oferecer um suporte de produto adequado e estarem preparadas para estabelecer parcerias com a distribuição, quer nacional, quer internacional, assim como necessitam de maior ênfase na estratégia de marketing.
Schrock, Adams, Nicholson & Dodd (2001)	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Sumarizar as mudanças ocorridas na economia Argentina; - Examinar as alterações no setor vitivinícola; - Perceber as alterações estratégicas relativamente ao consumo doméstico e externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise histórica do setor na Argentina; - Caracterização de cada uma das regiões vitivinícolas do país; - Análise SWOT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na Argentina, o setor mostra-se bastante competitivo, quer ao nível da produção, quer da exportação de vinhos finos com um nível de preço médio; - A sua vantagem competitiva assenta em 3 fatores: baixos custos de produção; condições climatéricas favoráveis e capacidade para produção de vinhos tintos de excelente qualidade; - As empresas necessitam aumentar a sua capacidade e qualidade de forma a responder às solicitações do mercado externo e justificar o investimento promocional no exterior;

				- As “ <i>Wine Denomination of Origin Regulations</i> ” necessitam ser reforçadas pelas agências governamentais e adotadas pelos produtores, de forma a garantir <i>standards</i> de qualidade, variedade e procedimentos de elaboração por parte dos importadores.
Rosa (2001)	Brasil	Formular um modelo de análise da indústria, tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho o segmento produtor de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul.	Dados secundários e primários, usando-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa.	- A pesquisa apontou que os choques externos existem e estes afetam a estrutura, a conduta e o desempenho, e a velocidade de ajustamentos do sistema a estes choques pode ser um elemento chave para definir a sua competitividade; - o ambiente empresarial fora das empresas, através da cooperação e rivalidade, desempenha um papel muito importante, e existe uma clara tendência de mercado representada pela variável ambiental, sendo este um novo fator de diferenciação.
Wickramasekera & Bambergy (2003)	Austrália	- Descrever algumas características das empresas do setor (idade, número de trabalhadores, quota de mercado doméstica, extensão do planeamento face ao mercado	- Censo aplicado às 853 empresas do setor vitivinícola australiano (292 respostas); - Questionário administrado pelo correio aos responsáveis pelo departamento de marketing ou responsável pelos assuntos de exportação; - Foram implementadas entrevistas semiestruturadas no sentido de	- O setor tem as políticas adequadas para o desenvolvimento das exportações e expansão do negócio; - A expansão tem-se baseado na qualidade do produto e na forte orientação para o mercado; - O fator mais limitativo da exportação é o stock limitado de determinadas variedades;

		<p>externo, razões de entrada no mercado externo e atitudes relativamente aos fatores promotores ou inibidores de exportação;</p> <p>- Identificar as características dos gestores seniores relativamente à nacionalidade, nível educacional, experiência no exterior, experiência no departamento de exportação e fluência em línguas estrangeiras.</p>	<p>obter maior compreensão dos resultados obtidos com a sondagem;</p> <p>- Estatísticas descritivas, análise gráfica, análise univariada e bivariada.</p>	<p>- As percepções do gestor são importantes na decisão de exportar ou expandir as exportações;</p> <p>- As pequenas empresas mostraram ser exportadoras de sucesso, pois começam por apostar numa forte presença no mercado doméstico, apostando na formação e informação prévia à exportação fornecida pelas agências de exportação.</p>
Bretherton (2004)	Nova Zelândia	<p>- Caracterização do setor mediante a aplicação do modelo das 5 forças de Porter.</p>	<p>- Amostra de 12 CEO's de empresas do setor vitivinícola;</p> <p>- Entrevista tendo em conta as dimensões estratégica organizacional, resposta às mudanças da envolvente;</p> <p>- Delimitação temporal: 1991 a 2001;</p> <p>- Dados secundários: relatórios no âmbito da economia da Nova Zelândia de Porter, <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> e</p>	<p>- A economia da Nova Zelândia é instável, o que resulta numa desvantagem competitiva, principalmente nas áreas de I&D, gestão da cadeia de valor e distribuição internacional – críticos para o setor (sugestão: alianças de <i>Wine Institute</i> com terceiros e desenvolvimento de programas na gestão da cadeia de valor e marketing internacional);</p> <p>- Mercado doméstico invadido pelos produtores australianos (sugestão:</p>

			<p>OCDE (de forma possibilitar a triangulação);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicação do modelo das 5 forças de Porter. 	<p>assegurar acesso a outros mercados, como da UE, para compensar perdas e ações do governo para facilitar acesso a outros mercados);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os produtores estão a aumentar a sua dimensão produtiva (doméstica e internacional) e recomenda-se aumento da quota de mercado e reconhecimento internacional; - Evitar a dependência dos <i>flying wine makers</i> (concorrentes beneficiam da mesma competência). As pequenas unidades, mediante alianças, podem partilhar um recurso e os custos associados, contratando especialistas a tempo inteiro; - Apostar em nichos de mercado, em que possam desenvolver uma posição de valor (limitando o poder dos consumidores) e onde a concorrência é menos feroz (alianças com empresas de marketing de forte projeção).
Cholette (2004)	França e Califórnia	- Análise comparativa das duas regiões no que respeita às características da oferta, padrões da procura, regulamentação ao nível da produção e distribuição;	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de dados secundários: jornais da especialidade; - Entrevistas com especialistas do setor; - Estudo essencialmente qualitativo de carácter exploratório. Análise de conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A evolução história das duas regiões é bastante diferente, no entanto as diferenças são cada vez menores – os produtores enfrentam as mesmas ameaças e oportunidades; - A fidelidade dos consumidores tende a ser cada vez menor (inclusive produtos domésticos) – pelo que se devem considerar o mercado global e

		- Análise de tendências.		identificar novos segmentos, sem descuidar o mercado local; - A aposta em aquisições e parcerias permitirá potenciar oportunidades de mercado – estas ações levam a uma flexibilização da regulamentação.
Thach, Halhoul & Robertson (2005)	EUA	Identificar a tipologia das práticas de gestão que estão a ser implementadas nas empresas do setor nos EUA e que apresentam um impacto positivo na sua produtividade e rentabilidade.	- Estudo exploratório de natureza qualitativa; - Amostra representativa de 65 empresas da Califórnia (15 de Napa, 20 de Sonoma, 15 de Coastal e 15 de Interior) e 44 empresas fora da Califórnia; - Recolha de dados através de entrevistas em profundidade implementadas pessoalmente (exceto as empresas fora da Califórnia que foram entrevistadas via correio ou <i>web</i>); - Questionário (as questões desenhadas em função do contributo de especialistas do setor reunidas em <i>focus groups</i> , via telefone, e-mail), dirigido ao gestor de recursos humanos da empresa; - Tratamento de dados: Análise de Conteúdo e Análise Temática.	Foram identificadas 33 práticas de gestão com impacto significativo na produtividade e/ou rentabilidade do negócio. Cada uma foi agrupada numa das 5 seguintes categorias: práticas de recrutamento; práticas de formação e desenvolvimento pessoal; práticas de gestão da comunicação e relações laborais, práticas de compensação e benefícios e práticas legais.
Brito (2006)	Portugal (Vinho do Porto)	Desenvolver um enquadramento do setor do vinho do Porto do ponto de	- Abordagem qualitativa de estudos de caso;	- O estudo sugere que a dinâmica do setor não é apenas determinada pelas variáveis económicas e tecnológicas, mas também por interesses que

		vista relacional, holístico e dinâmico.	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de dados primários através de entrevistas semiestruturadas; - Análise de conteúdo, análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<p>assumem uma natureza económica, social e política;</p> <ul style="list-style-type: none"> - O setor caracteriza-se pela existência de um número significativo de atores coletivos (Casa do Douro e Associação das empresas do Vinho do Porto), que contribuem para o desenvolvimento de redes e para a criação de regulamentos norteadores das práticas de gestão, baseados em valores comuns e que reforçam a posição estratégica dos seus membros na rede.
Taplin (2006)	EUA (Napa Valley)	Análise das alterações competitivas do setor, focada nos produtores de vinho <i>premium</i> de <i>Napa Valley</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas em profundidade a 11 empresas privadas do setor, que produzam vinhos Premium (\$25 a \$200), com uma produção anual entre 4000-100000 caixas, com distribuição regional ou nacional; - Amostra não probabilística; - A entrevista permitiu recolher informação acerca da produção, marketing, vendas e estratégias seguidas (informação recolhida em 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente concentração e consolidação entre os distribuidores e produtores domésticos nos EUA; - Crescente concorrência, principalmente por parte da Austrália; - Tendência à homogeneidade de sabores.
Mora (2006)	França (Bordéus)	Identificar os fatores de sucesso do setor.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos de caso; - Amostra de 6 empresas; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - A superprodução não é um assunto do passado; - Os produtos mais caros ainda encontram compradores;

				<ul style="list-style-type: none"> - As denominações de origem ainda têm futuro, desde que seja feita uma apropriada segmentação do mercado; - As propostas são: consolidação da produção, aumento dos esforços da força de vendas, redução do número de intermediários entre a produção e o consumo e manutenção da posição de nicho no mercado global.
Bernetti, Casini & Marinelli (2006)	Itália	Entender as alterações estruturais que o setor está a atravessar, em termos mundiais, como resultado da globalização e construção da competição internacional.	- Análise da estrutura do setor.	<ul style="list-style-type: none"> - A globalização aumentou a concorrência entre produtores do Velho e do Novo Mundo, sendo o principal campo de batalha a exportação; - Diferentes estruturas de produção sugerem a conveniência da adoção de estratégias competitivas moldadas de acordo com a relação entre produtores e a rede de distribuição, nomeadamente no que diz respeito aos segmentos de qualidade; - Países do Novo Mundo: vão procurar reforçar a sua posição no mercado e prosseguir estratégias destinadas a estabelecer marcas poderosas, na tentativa de fidelizar o consumidor (transcende o conteúdo do produto e está diretamente ligado ao nome do produtor); - Países do Velho Mundo: diferenciação do produto e da combinação de tradição e inovação.

Reynaud & Simon (2006)	França (Anjou-Pays de la Loire)	Análise da capacidade comercial das empresas francesas do setor vitivinícola da região de Anjou tendo em conta o valor superior adicionado, através da aplicação do conceito de <i>core competences</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo comparativo; - Entrevista a gestores de 2 empresas do setor; - Identificação das <i>core competences</i> em dois estágios. 	<ul style="list-style-type: none"> - O estudo sugere que a qualidade do vinho reflete a presença de <i>core competences</i> e a natureza destas é especificada; - As <i>core competences</i> são a fonte da vantagem competitiva sustentável baseada na diferenciação e fornecem a base para o crescimento, permitindo um desenvolvimento sustentável que inclui o bem-estar dos trabalhadores.
Coelho & Rastoin (2006b)	Diversos	<ul style="list-style-type: none"> - Sugestão de um enquadramento conceptual explicativo das configurações estratégicas das multinacionais (MNC's) do setor; - Apresentação das alterações estruturais nas práticas de <i>corporate governance</i> das MNC's do setor; - Explicação da emergência da financiarização do setor e as suas 	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra 16 empresas (as maiores MNC's de 2004); - Delimitação temporal: 1990 a 2004; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - A reestruturação das MNC's no setor é cada vez mais influenciada pelo modelo da criação de valor para o acionista, com grande impacto na cadeia de valor (produção, fornecedores de matéria-prima, grossistas, distribuidores). Os seguidores adotam progressivamente o mesmo modelo (<i>mimicking</i>); - A concentração industrial tende a permanecer nos próximos anos e modelar o setor em termos mundiais, conseqüentemente, um número crescente de empresas basearão as suas estratégias no mercado bolsista; - As estratégias baseadas nas economias de escala/gama e a concentração industrial e agrícola apresentam algumas limitações quando

		implicações na cadeia de valor.		o número de acionistas é bastante elevado; - A estrutura da indústria tende para um oligopólio com “franjas” de produtores competitivos de pequena e média dimensão.
Bouzdine-Chameeva (2006)	França (Bordéus)	- Análise da natureza, papel e interação das competências no processo estratégico nas empresas do setor; - Identificar as componentes principais das competências das empresas do setor, de forma a desenvolver uma ferramenta de apoio ao processo de decisão estratégica.	- Estudo de caso; - Entrevista semiestruturada a 6 empresas do setor com área de vinha de 50 a 80 ha; - Pesquisa baseada na abordagem cognitiva: incidentes críticos, análise de conteúdo e mapas de causalidade.	- O estudo revelou a importância de 8 competências centrais: produção, trabalho, custos, qualidade, investimento, mercado, concorrência e clientes/vendas; - Os fatores centrais que afetam o sucesso da implementação da estratégia incluem: o investimento, a qualidade, as dificuldades laborais, os assuntos de equipa, o posicionamento no mercado, a relação com o cliente e confiança.
Remaud & Couderc (2006b)	Austrália, Nova Zelândia e França	Comparação das escolhas estratégicas levadas a cabo pelas pequenas empresas de dois países do Novo Mundo (Austrália e Nova Zelândia) e uma	- Amostra: 98 empresas em França (2003) e 68 na Austrália e Nova Zelândia (2004). Só foram selecionadas empresas que transformaram mais de 250 ton. de uva entre 2003 e 2004; - Na França aplicou-se amostragem aleatória estratificada e na Austrália e Nova Zelândia	- As práticas de gestão são claramente dependentes da atividade (vinho engarrafado ou a granel) e do principal objetivo do gestor (aumentar a performance económica <i>versus</i> aumentar a quota de mercado); - Foram identificados 3 grupos de empresas, de acordo com Miles and Snow (1978) através de 2 aspetos

		<p>região produtora de cariz mais tradicional (França – região de Languedoc-Roussillon).</p>	<p>amostragem não probabilística por conveniência;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com os proprietários/gestores das empresas francesas e questionário enviado pelo correio para as empresas da Austrália e Nova Zelândia; - Tratamento de dados: Análise fatorial e análise de Clusters Hierárquica. 	<p>diferentes: objetivos estratégicos e atividade da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo 1: Prospector – De configuração orgânica (estrutura organizacional simples), muito agressivas do ponto de vista comercial e fortes orientações para o produto, para o desenvolvimento de marca e para a exportação. Tendencialmente, competem em Enfoque (cf. Porter, 1986). De perfil empreendedor, têm grande propensão para adotar Grau de Antecipação Elevado (GA elevado) e Grau de Formalização Baixo (GF baixo), conforme propusemos e investigamos em nossa tese, relativamente aos tipos de reflexão e ação estratégica (R)¹; - Grupo 2: Defensores – de configuração orgânica (estrutura organizacional simples). Suas práticas de negócios refletem mais uma orientação para o produto (maduros), com base no conceito do “terroir”, de direção voltada para os mercados nacional e de exportação. Tendencialmente, competem em Enfoque. De perfil defensivo², têm grande propensão para adotar Grau de Antecipação Baixo (GA baixo) e Grau
--	--	--	---	---

¹ Ver o Capítulo VI – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.

² Ver as posturas estratégicas de Manutenção (Estabilidade, Nicho e Especialização) no Capítulo VI – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.

				<p>de Formalização Baixo (<i>GF baixo</i>), conforme propusemos e investigamos em nossa tese, relativamente aos tipos de reflexão e ação estratégica (R),³</p> <p>- Grupo 3: Analisadores ou Reatores. Inclui quase exclusivamente <i>empresas de Languedoc-Roussillon</i> (França). “Tradicionais”, as empresas deste cluster não são detentoras de “uma política estratégica clara”. Por isso, têm dificuldades às adaptações necessárias àquelas organizações que pertencem a ambientes dinâmicos. Tendencialmente, competem no “Meio Termo” (Porter, 1986). De perfil defensivo⁴, guarda alguma semelhança com o estilo de reflexão enquadrado como “planeamento artesanal”. O Grau de Antecipação (GA baixo) é baixo, havendo uma indefinição no que diz respeito ao Grau de Formalização (GF), que deveria ser elevado. É possível que o “Meio Termo” (Idem) tenha comprometido este elemento conceitual em termos de enquadramento dos tipos de reflexão estratégicos que testamos em nossa investigação⁵.</p>
--	--	--	--	---

³ Idem.

⁴ Ver as posturas estratégicas de Sobrevivência (Redução de custos, Desinvestimento e Liquidação do negócio) no Capítulo 6 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.

⁵ No nosso caso, trabalhamos com os referenciais de Mintzberg, *et.al.* 2006; Mintzberg & Lampel (1999), Calori, Very & Arrègle (1997),

				Em sua principal conclusão, os autores apontam diferenças significativas nas práticas de pequenas empresas: O cluster 1 (<i>Prospector</i>) tem atividades significativas de inovação, produção de vinho engarrafado e uma orientação para a exportação. O principal objectivo estratégico destas pequenas empresas é melhorar seu desempenho empresarial econômico. O cluster 2 (<i>Defensores</i>) é mais heterogêneo. O objetivo estratégico das empresas de vinho se é o de aumentar a sua quota de mercado. Essas empresas são maiores. O cluster 3 (<i>Analísadores ou Reatores</i>), com as empresas de vinho quase exclusivamente Languedoc-Roussillon (França), caracteriza-se pela ausência de inovação e é bastante orientado ao vinho a granel.
Remaud (2006a)	Austrália e Nova Zelândia	Identificar o que torna as pequenas empresas do setor do vinho mais competitivas nos seus mercados de exportação	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra de pequenas empresas: 79 empresas; - Entrevista pessoal a 39 empresas e questionário aplicado a 29 empresas australianas e 11 Neozelandesas (envio de questionário a 320 empresas) - Tratamento de dados: Análise de regressão. 	Fontes de competitividade nos mercados de exportação: <ul style="list-style-type: none"> - Competências do departamento de exportação e postura proactiva do CEO/empresa, ou seja, ser orientada para o mercado (um sub-constructo relevante: disseminação do conhecimento (reuniões regulares, discussão da informação);

Prahalad & Hamel (1989, 2005), McKiernan & Clare (1994), Mintzberg (1994a, 1994b), Bracker & Pearson (1986) e Ackoff (1970).
Ver no Capítulo 6 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.

				<ul style="list-style-type: none"> - A capacidade de inovação (atitude empreendedora do CEO). As competências de interação (estratégia de parceria e satisfação do cliente) não se mostram instrumentais.
Sato & Ângelo (2007)	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o comportamento das exportações brasileiras de vinhos e derivados; - Analisar os fatores determinantes para o impulso da internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de carácter exploratório; - Delimitação temporal: 2000 a 2006; - Dados secundários: dados do governo (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior); - Aplicação do modelo de Diamante de Porter na análise da competitividade do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das exportações de vinhos (principalmente os de espécies varietais europeias); - Fatores determinantes do sucesso da internacionalização: o consórcio <i>Wines From Brazil</i> e participação governamental; a capacidade associativa (em Vale dos Vinhedos) foi fundamental para definir estratégias de entrada e desenhar uma estratégia conjunta de competição; - Mudanças de padrões globais de consumo para vinhos do Novo Mundo; - As empresas encontram-se em processo de estruturação de hierarquias de qualidade via processos de certificação que irão segmentar o mercado por qualidade/preço e garantir rastreabilidade de origem e compromisso de qualidade atestada.
Jordan, Zidda & Lockshin (2007)	Austrália e França	Investigar o impacto da envolvente externa na França e Austrália como um dos indutores do	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas em profundidade em 2 empresas do setor em cada um dos países (Austrália e França); - Amostra de 82 empresas francesas (amostragem não probabilística) e 63 australianas (amostragem probabilística); 	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas australianas mostraram-se mais orientadas para o mercado e mais proactivas que as francesas, focalizando-se em estratégias de crescimento, enquanto as segundas apostaram na estabilidade;

		<p>sucesso do setor do vinho Australiano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário aplicado <i>online</i> dirigido aos proprietários ou gestores seniores; - Delimitação temporal: 1996 a 2006; - Tratamento de dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, ANOVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas australianas beneficiam mais da sua envolvente que as francesas. As primeiras gozam de uma envolvente simples e coesa, mais inovadora e empreendedora, com legislação simples e permissiva (fator que se mostrou mais significativo), que lhes permite serem inovadoras e proactivas, mostrando-se também mais satisfeitas com as infraestruturas, gozando de maior incentivo para a promoção e exportação dos seus vinhos, enquanto as segundas gozam de uma envolvente complexa e fragmentada; - Os produtores australianos não consideram a hipótese de obter maior sucesso por se instalarem noutros países, ao contrário dos franceses; - As empresas mais jovens e maiores não foram as que mostraram uma atitude mais proactiva relativamente à exportação.
Barros & Santos (2007)	Portugal	<p>Aplicar uma nova abordagem na comparação da eficiência de empresas privadas e cooperativas do setor de forma a determinar que formas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dados de painel de 27 empresas do setor (das quais 7 são cooperativas) obtidos a partir da base de dados financeiros da Dunn & Bradstreet; - Delimitação temporal: 1996 a 2000; 	<ul style="list-style-type: none"> - Em média, as empresas cooperativas são mais eficientes que as privadas; - Os resultados sugerem que os recursos, economias de escala e estrutura organizacional (cooperativas <i>versus</i> privadas) são os fatores-chave da eficiência.

		organizacionais que são mais eficientes.	- Tratamento de dados: aplicação de <i>data envelopment analysis</i> (DEA).	
Hanf & Schweickert (2007)	Alemanha	- Analisar o setor de vinhos alemão, especialmente o caso cooperativo; - Apresentar mecanismos de gestão aplicáveis às cooperativas de vinho, passíveis de serem empiricamente testados.	- Amostra de 60 empresas do setor (amostra representativa das regiões vitivinícolas do país); - Questionário; - A pesquisa focalizou-se nas possibilidades das cooperativas criarem vantagens competitivas; - Principal-agent approach.	- O setor caracteriza-se por um vasto número de pequenos produtores (34375), em que cerca de metade cultiva menos de 1ha e apenas cerca de 6% cultivam acima dos 10ha. A grande maioria dos produtores é membro de cooperativas; - Em 2004/05 o setor cooperativo foi responsável pela produção de cerca de 35% da produção total; - Observou-se um aumento da qualidade, em que a pertença das cooperativas a grupos estratégicos estava correlacionada com uma melhor performance; - As cooperativas que se adaptam relativamente cedo aos novos requisitos mostram maiores possibilidades de sobrevivência num mercado altamente competitivo.
Fensterseifer (2007)	Brasil (Serra Gaúcha)	Análise da capacidade do setor vitivinícola brasileiro para um desenvolvimento sustentável num ambiente internacional cada	- Estudo de caso descritivo; - Recurso a fontes de dados secundários, entrevistas em profundidade e aplicação de um questionário a 58 empresas do setor que produzam pelo menos 10000l/ano e que comercializem o vinho em garrafas até 750ml;	- Verifica-se um consistente e significativo crescimento das exportações, mas estas ainda representam uma pequena percentagem das vendas totais (o número de destinos de exportação passou de 6 para 16 em 3 anos apenas); - Crescente comercialização de vinhos espumantes;

		vez mais competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitação temporal: 2000 a 2005 (setor) e 1990 a 2000 (amostra); - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias predominantes são as de crescimento; preocupação em aumentar a qualidade do vinho, investimentos em novas áreas de vinha, alteração de uma abordagem individualista para uma cooperativista dos problemas que afetam o setor, sinergias e externalidades positivas resultantes da existência do <i>cluster</i>; a formação de um planeamento estratégico coletivo com um horizonte de 20 anos; consórcio de exportação que envolve 16 importantes empresas e a existência de uma rede de associações de empresas do <i>cluster</i>.
Charters, Clark-Murphy, Davis, Brown & Walker (2008)	Austrália	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as competências-chave na gestão das empresas vitivinícolas de sucesso; - Explorar a existência dessas competências-chave no setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semiestruturadas e aplicadas a 30 proprietários e gestores das 4 maiores regiões vitivinícolas do Oeste da Austrália (empresas de média e pequena dimensão); - Principais tópicos da entrevista: história da empresa, medidas de sucesso, papel do gestor, relação com agentes, formação dos gestores e <i>staff</i>, planos para o futuro e sucessão; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os autores identificaram um conjunto de competências que se revelaram bastante importantes (marketing, planeamento estratégico, gestão financeira e de recursos humanos); - Verifica-se diversidade dentro do setor e um <i>gap</i> entre o que os proprietários/gestores pensam saber e o que necessitam saber para operar num negócio de sucesso; - A formação técnica que é fornecida nas universidades não contempla as competências em gestão, tão necessárias num ambiente cada vez mais competitivo; - O setor demonstra elevada cooperação ao nível das competências

				<p>técnicas, mas baixa para as competências de gestão (setor mais orientado para o produto que para o mercado);</p> <ul style="list-style-type: none"> - As empresas com saúde financeira e bom nível de competências de gestão são também as que apresentam uma estratégia clara e a implementam, principalmente, nas exportadoras; - Os proprietários/gestores de pequenas unidades são bastante analíticos acerca dos aspetos técnicos do negócio e, nalguns casos, acerca da importância das funções de vendas e marketing, mas não estão a par das competências de gestão necessárias.
Gilinsky, Lazzeretti & Eyer (2008)	Itália (Toscânia) e EUA (Califórnia)	Investigar as práticas de inovação nas pequenas empresas familiares. Os estilos das equipas de gestão, as suas orientações estratégicas e se as perceções da envolvente promovem ou travam a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo longitudinal; - Estudo de caso de natureza exploratória; - Amostra de 10 empresas familiares da Itália (Toscânia) e 10 dos EUA (Califórnia); - Amostragem não probabilística de conveniência; - Questionário via Web (pré-teste em 2 empresas de cada país) dirigido ao proprietário ou gestor de operações; - Análise SWOT para cada uma das duas regiões. 	<ul style="list-style-type: none"> - As <u>alterações nas orientações do processo, do produto, ou do mercado</u> estão dependentes da forma como os <i>top managers</i> (TM) percebem as <u>pressões internas e externas</u> para inovar; - Os autores fazem algumas sugestões aos TM: proceder ao <i>benchmarking</i>; desenvolver ferramentas de planeamento de marketing e financeiro (que não foram detetadas); investir e aprender a usar tecnologia de ponta; implementar e promover uma viticultura sustentável e operações que se baseiem em vantagens competitivas de longo prazo e, para os que sejam

				mais orientados para a produção, devem “aprender” a desenvolver competências comerciais.
Jenster & Chen (2008)	China	Fornecer uma visão evolucionária do setor emergente do vinho da China.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso; - Caracterização da evolução histórica do setor; - Fontes de dados secundárias: bases de dados de instituições estatais e associações do setor; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - O mercado do vinho na China caracteriza-se por uma crescente concentração na qual os 4 principais produtores dominam com uma quota de mercado de cerca de 50% (num universo de cerca de 500 produtores em 2007); - A lacuna ao nível da cultura do vinho torna o <i>brand marketing</i> crucial no sucesso do negócio; - O consumidor chinês tem elevado poder de compra e situa-se normalmente em grandes cidades e consomem basicamente vinho tinto; - Foram desenvolvidos esforços limitados em termos internacionais pelos produtores chineses; - Os vinhos do Velho Mundo (primeiros a entrar no mercado) beneficiam de elevado reconhecimento no mercado, em que a França é líder tradicional; - Os vinhos dos países do Novo Mundo (Austrália, Chile e EUA), apesar de menor prestígio, gozam de percepção de maior <i>value-for-money</i>.
Barata & Nevado (2008)	Portugal	Perceber como uma empresa líder de mercado no setor	- Investigação qualitativa através de estudo de um caso (a Sogrape);	- Caracterização do setor no contexto mundial: protagonistas; economias de escala, gama e aprendizagem;

		<p>produtor de vinhos lida com a mudança de contexto e como ajusta a sua estratégia à mudança do contexto externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitação temporal: 2001 a 2007; - Entrevistas, observação direta e <i>desk research</i>; - Análise de conteúdo e análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<p>posicionamento; aumento da competição entre as MNCs nos Novos Países Produtores (NPP); consistência na tecnologia, na inovação e na qualidade e rentabilidade do acionista; concentração do número de marcas; consolidação dos distribuidores;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caracterização o setor em Portugal baseado nos estudos da <i>Monitor Group</i> (2003); - Sogrape: produtividade crescente revelando correção das políticas, gestão e estratégia; política de aquisições agressiva; situação económico-financeira comparável às grandes MNCs e prevê continuidade; objetivos centrais de crescimento, aumento da qualidade e produtividade; - Estratégia de negócio com enfoque especial no marketing, com um portfólio de produtos que combina marcas dos NPP e Países Tradicionalmente Produtores (PTP) e integração do mercado doméstico e internacional, no entanto, ainda não tem dimensão suficiente para controlar e deter redes de distribuição nos mercados externos.
Gwynne (2008)	Chile (Colchagua e Casablanca)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudar os períodos em que houve mudanças no setor, assim como a 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo qualitativo: - Dados primários: entrevistas em profundidade semiestruturadas aos agentes chave do setor (15 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte componente de inovação no setor;

		<p>evolução das estratégias das empresas do setor no Chile;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar de que forma o setor atingiu o sucesso no mercado global; - Estudar os clusters e avaliação do potencial crescimento das empresas, quer individualmente, quer integradas no cluster. 	<p>entrevistados: 6 CEO, 1 presidente de Associação, 3 diretores regionais, 3 diretores de exportação e 2 produtores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dados secundários: censo do Instituto Nacional de Estatística e Wines of Chile - Análise de conteúdo nas dimensões: fases do setor, criação da empresa, evolução da estratégia, colaboração no cluster. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da empresa: organização das grandes empresas foi mais significativa; - A rede de relações permite criar mais oportunidades, aumentando o poder negocial. Muitas empresas desenvolveram competências que lhes permitem abastecer diversas cadeias de supermercados num número crescente de países (as exportações cresceram principalmente nos mercados em que a distribuição está mais concentrada - UK); - A inovação foi fundamental para que as empresas recentes se pudessem expandir no mercado internacional. - Ao mesmo tempo assistiu-se a uma forte integração vertical das empresas líderes (principalmente nos vinhos Premium, superpremium e ultrapremium) reduzindo o número de contratos com outros produtores; - A inovação tecnológica provém, não só de PTP (França), mas também de NPP (Austrália e Nova Zelândia); - Clusters: a dimensão da empresa influencia a inovação e densidade de ligações na rede. As de pequena dimensão têm um futuro mais incerto – sem inovação ou capacidade de diferenciação.
--	--	--	--	--

Schneider, Moraes & Marques (2008)	Brasil (Vale de São Francisco)	Identificar fatores de localização que influenciem a decisão de expansão da atividade de produção a outras regiões do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso; - Recolha de dados primários: entrevistas pessoais a produtores (11)⁶; - Análise de conteúdo. 	A atividade está condicionada pela localização dos recursos produtivos: as empresas estão preocupadas com a qualidade do produto final, que poderá ser otimizada pela qualidade da matéria-prima – ou seja, está ligada às características edafo climáticas da região. Outro fator importante é o fato de as terras estarem em zona protegida, sendo bastante oneroso a sua localização noutro local.
Karelakis, Mattas & Chryssochoidis (2008)	Grécia	Análise da importância da envolvente externa e das vantagens competitivas de exportação nas relações das empresas exportadoras com os canais de distribuição e performance exportadora.	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra de 110 empresas exportadoras; - Questionários enviados pelo correio; - Tratamento de dados: Análise Fatorial Exploratória, Confirmatória e Path Analysis. 	<ul style="list-style-type: none"> - As dimensões mais importantes na explicação do sucesso das empresas (por ordem crescente de importância) foram: aspetos de vantagem competitiva (competências de exportação, conhecimento do canal, adaptação do produto, preço competitivo e apoio do distribuidor); fatores da envolvente (hostilidade e concorrência pelo preço); antecedentes (troca de informações e cooperação); - Para competir de forma mais eficiente o setor deve levar a cabo iniciativas que levem a uma maior quota de mercado internacional e elevar a performance exportadora, o que requer que as empresas estejam preparadas

⁶ Nunca houve onze empresas produtoras de vinhos no VSF, conforme apontam Schneider, *et.al.* (2008). Eram sete e, agora, são apenas cinco empresas em operações produzindo vinhos finos: Adega Bianchetti Tedesco Ltda., Vinícola do Vale do São Francisco (Botticelli), Vitivinícola Santa Maria S/A (Rio Sol), Ouro Verde (Miolo) e Vitivinícola Quintas de São Braz (esta produz apenas vinhos indiferenciados). A Vinícola Terroir do São Francisco (Garziera) produz apenas sucos de uva e a Château Duccos não produz.

				internamente (identificação e promoção das vantagens competitivas de exportação, incorporação da procura e particularidades dos mercados de exportação) e que os gestores coloquem no topo das prioridades os mercados de exportação, alocando os recursos em conformidade; - Desenvolvimento/manutenção das relações com distribuidores).
Santos, Garcia & Ortega (2008)	Espanha (Castilla-León)	- Desenvolver um modelo de análise que relacione o portfólio de produtos a mudanças nos fatores externos à empresa do setor.	- Painel de especialistas de diferentes áreas; - Aplicação de um questionário (respostas fechadas) e entrevista pessoal; - Análise univariada (gráficos, percentagens, médias).	- Quer a envolvente, quer as próprias empresas se mostraram altamente dinâmicas no período da análise; - Em envolventes dinâmicas, é provável que alterações na envolvente externa levem a desajustamentos organizacionais. Nestas situações, os empresários devem desenvolver mecanismos de ajustamento, tal como a renovação do portfólio, que provou ser uma alternativa válida.
Maurel (2009)	França	Determinar os fatores mais significativos na promoção da performance da exportadora das pequenas e médias empresas do setor do vinho em França.	- A recolha de dados baseou-se na “ <i>Enquête Entreprises Aval de la Filière du Vin</i> ” (EEAFV) de 2006, promovida anualmente pela <i>Supagro</i> (Escola Superior de Agronomia de Montpellier) e <i>Diane-SCRL Data Base</i> ; - Amostra de 158 empresas; - Questionário dirigido às empresas exportadoras do setor em França desde que possuam um	- As empresas não cooperativas, apesar de apresentarem uma dimensão média inferior, evidenciaram melhor performance exportadora que as empresas cooperativas; - Os exportadores com maior sucesso no setor em França revelaram ser os de maior dimensão, que têm pessoal especialmente dedicado e que adotam um comportamento inovador,

		(O estudo permitiu evidenciar 2 grupos de empresas: cooperativos e particulares).	<p><i>turnover</i> superior a 3 milhões €, possuam autonomia de gestão, após pré-teste em 10 empresas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - O questionário com 8 secções: descrição da empresa e recursos humanos, relação com fornecedores, produtos, vendas e relação com empresas a jusante, <i>governance</i>, estratégia, elementos financeiros e inovação; - Delimitação temporal: 1996 a 2005; - Tratamento de dados: Regressão Linear Simples e Múltipla e ANOVA. 	<p>especialmente no que se refere ao engarrafamento e marketing/vendas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A existência de parcerias também se mostra associada à performance exportadora; - Outros fatores não revelaram associação significativa: rácio de investimento, idade da empresa, habilitações do gestor e a sua idade, variáveis de empreendedorismo, perceção da concorrência e adequação da estratégia de marketing em função do preço e qualidade dos produtos exportados.
Fernández-Olmos, Rosell-Martínez & Espitia-Escuer (2009)	Espanha (Rioja)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo dos determinantes na decisão de aquisição e produção de uvas da região da Rioja; - Análise da relação entre a qualidade do produto e a integração vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foi inquirida a população (censo) composta por 212 empresas (não consideraram cooperativas), no entanto apenas resultaram 187 questionários válidos; - O desenho do questionário foi precedido por contactos com diversos especialistas do setor; - O questionário incluiu as dimensões de transação e atributos organizacionais de carácter geral e foi implementado pelo correio com carta RSF; - Delimitação temporal: 2003 a 2007; 	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos de transação e a qualidade do produto fornecem uma explicação da integração vertical; - As empresas que produzem vinhos de elevada qualidade têm maior propensão para integrar verticalmente que as que produzem vinhos de baixa qualidade; - A dimensão da empresa afeta significativamente as escolhas entre produzir/comprar.

			- Tratamento dos dados: correlação de Spearman, ANOVA, Modelo Binomial Logit e Modelo Tobit;	
Cusmano, Morrison & Rbellotti (2009)	Itália (Piermont), Chile e África do Sul	- Mostrar que os Países do Novo Mundo (PNM), com diversos modelos institucionais e estratégias inovadoras, levaram a cabo um processo de modernização tecnológica e de standartização do produto, através de uma análise comparativa de 3 países; - A análise destaca as principais diferenças entre os <i>latecomers</i> e os <i>established countries</i> , assim como a heterogeneidade persistente entre os países seguidores.	- Entrevista em profundidade com informadores-chave e atores privilegiados (centros de pesquisa, universidades, associações e agências) que assistiram também à seleção da amostra de empresas a questionar; - Amostra de 37 empresas italianas (Piermont), 27 chilenas e 20 sul-africanas à qual foi aplicado um questionário de forma a apurar as atividades e estratégias seguidas; - Aplicação de questionário à população de investigadores nas áreas da viticultura, enologia, agronomia, agricultura, microbiologia, genética, química e engenharia): 53 em Itália (Piermont) 40 no Chile e 42 na África do Sul; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico.	- Desde finais de anos 70: alteração nas atitudes e preferências dos consumidores e crescimento dos canais de distribuição massificada, ideal para o sucesso da estratégia de standartização e de utilização de variedades facilmente identificáveis (das quais beneficiaram especialmente os Países do Novo Mundo (PNM): EUA, Austrália a recentemente Chile e África do Sul); Espetacular performance dos <i>latecomers</i> que não resulta de estratégias adaptativas ou segmentação de mercado ou foco, mas sim de modernização tecnológica, standartização do produto, inovação de marketing; - A Inovação na produção (criação de vinhos à medida das preferências do mercado internacional), baseada numa abordagem científica inovadora, em economias de escala, timing e alinhamento das estratégias de I&D com os objetivos de mercado, mostraram-se excelentes drivers de vantagem competitiva, alimentados por redes globais de conhecimento e pesquisa);

				<p>- A resposta dos Países do Velho Mundo (PVM) consiste em fortalecer uma abordagem baseada no produtor, na especificidade do contexto e processos de aprendizagem acumulada, variedades tradicionais e técnicas de produção altamente ligadas à cultura local;</p> <p>- Nos PVM, a pesada regulamentação não permite a flexibilidade necessária para dar uma resposta aos PNM, apresentando um setor altamente fragmentado, com dificuldades de acesso às grandes cadeias de distribuição. Esta fragmentação alarga-se às instituições de suporte e associações empresariais e infraestruturas de pesquisa.</p>
Lopes & Jover (2009)	Portugal	<p>Analisar a importância para as adegas cooperativas de um conjunto de fatores – dimensão, equilíbrio financeiro, liderança, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.</p>	<p>- Aplicação de questionário enviado via correio à população (109 adegas) – envio de 2 questionários por empresa (presidente e gestor);</p> <p>- Amostra: 52 respostas (26 empresas);</p> <p>- Dados primários de natureza quantitativa;</p> <p>- Análise de regressão bivariada.</p>	<p>A análise empírica identifica, de forma estatisticamente significativa, uma associação direta do sucesso das adegas cooperativas portuguesas com a dimensão, equilíbrio financeiro e orientação para a aprendizagem e mostra elevadas correlações positivas desta última determinante estratégica com a liderança e com a orientação para o mercado.</p>
Crozet, Head & Mayer (2009)	França (Champagne)	<p>Avaliar de que forma a qualidade</p>	<p>- Dados secundários: micro-data (valores de quantidade FOB)</p>	<p>Produtores de qualidade elevada exportam para mais mercados, cobram</p>

		inferida pelos preços corresponde a uma qualidade medida de forma direta	recolhidos ao longo dos anos 1998-2003 e baseada nas declarações de exportação das empresas; - Estudo quantitativo; - Simulação Monte Carlo.	preços mais elevados e vendem mais em cada mercado. Os mercados mais atrativos são servidos por exportadores que, em média, produzem um produto menos cotado. A atratividade do mercado tem um fraco efeito negativo no preço e um forte efeito positivo na quantidade.
Ramalho & Sousa (2009)	Brasil	(i) refletir sobre a competitividade empresarial vitivinícola brasileira e local (Vale do São Francisco) num contexto de mercado global, centrando a análise na identificação e discussão das adaptações que estão a ser implementadas; (ii) propor linhas adicionais de ações estratégicas; (iii) perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto	Estudo de caso múltiplo comparativo (4 empresas), de natureza exploratória e, essencialmente qualitativa; - Delimitação temporal: de 1999 a 2005; - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter).	- O setor vitivinícola mundial está a passar por um estado de transição. Experimenta uma ruptura crescente das fronteiras nacionais e consequente adesão a uma transnacionalidade económica, estratégica e política (globalização). Excedentário, reconfigura-se: em estado de maturidade, com excesso de capacidade crónica e em processo de recentragem estratégica, com a formação de oligopólios concentrado/diversificado e crescimento das exportações. A procura é declinante, queda dos preços e da atratividade estrutural; - No Brasil, a indústria está no início da sua reconfiguração e sob dificuldades no livre comércio; - No Vale de São Francisco, apesar de ainda se encontrar em processo de emergência, já existe a necessidade de reinvenção estratégica, tanto pela

		competitivo globalizado.		<p>procura de respostas ao “problema da gestão”, que pode ser entendido como uma busca de “equilíbrio de prioridades” entre as classes de decisões estratégicas e operacionais, quanto pela necessidade de fugir à concorrência marginal e adquirir massa crítica para a competição setorial em nível global.</p> <p>Os resultados relevam a existência de um significativo potencial estratégico-competitivo do VSF capaz de se traduzir (caso sejam criadas as condições adequadas – estruturas empresariais, aspectos de gestão operacional e estratégica, incluindo a via do crescimento misto) no estabelecimento de uma “concentração geográfica competitiva”, na linha das referidas “bases domésticas” de Michael Porter para a competitividade.</p>
Duquesnois, Gurão & Le Roy (2010)	França (Languedoc-Roussillon)	Investigar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas produtoras de vinho.	<ul style="list-style-type: none"> - Dois casos de estudo - Entrevistas em profundidade; - Envio de questionário às empresas da região (160 respostas); - Regressão ordinal. 	As escolhas estratégicas de eleição resultam da combinação de “nicho + diferenciação”. Por outro lado, a escolha estratégica é influenciada pelo conhecimento/experiência.
Muhr & Rebelo (2011)	Portugal (Douro)	Apresentar a estratégia a adotar pelas PME's localizadas em	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de Caso: 5 empresas (Douro Boys); - Análise de conteúdo. 	- As redes inter empresas permitem ganhar vantagem a partir da interdependência baseada no conhecimento;

		regiões com custos de produção elevados, onde a tradição e terroir são fatores relevantes no processo de decisão.		<ul style="list-style-type: none"> - O caso Douro Boys demonstra que uma rede informal pode ser o motor para um forte desenvolvimento de pequenos produtores, cuja tipologia do vinho não era sequer reconhecida (tendo em conta a região de origem); - Os resultados económicos positivos estão associados a: (i) objetivos claros – concentração limitada às relações públicas e diferenciação de marketing (exclui a distribuição) e adequado modelo de governo (rede simples e informal); (ii) característica prospetora dos seus membros, com forte orientação exportadora e cultura de inovação ao nível do produto, processo e de marketing.
Dolabella & Bitencourt (2012)	Brasil (Vale dos Vinhedos – Rio Grande do Sul)	Analisar a dinâmica da mobilização de recursos e competências organizacionais no intuito de consolidar as estratégias deliberadas de uma empresa do setor vitivinícola brasileiro.	Essencialmente qualitativo, apresenta características exploratórias-descritivas e é desenvolvido por meio de um estudo de caso único na Vinícola Miolo, do Rio Grande do Sul.	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de complexidade (obtida através do resultado de uma variedade de habilidades e recursos interdependentes) e de especificidade (resultante da utilização dessas habilidades e recursos no processo de produção para atender determinados clientes) permitem à empresa estudada (Miolo) consolidar alguns diferenciais competitivos no âmbito nacional, o que gera as barreiras contra a imitação pela concorrência. A diferenciação dos vinhos, encontra-se nos recursos tecnológicos que envolvem a vinificação e a venda do produto, na

				<p>distribuição dos seus vinhos em todo o território nacional (principalmente na rede de supermercados e lojas especializadas) e o exterior;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma das principais características encontradas na pesquisa foi a mobilização das competências sobre os agentes que compõem a cadeia produtiva, apresentadas nas práticas organizacionais, sendo quase impossível falar de uma competência sem perceber sua relação com as outras; - Em nível de competências gerenciais destacam-se o papel dos enólogos e dos gestores no acompanhamento e controle de todo o processo produtivo e visão estratégica. Portanto, essas ações da vinícola Miolo demonstram uma dependência de trajetória que gera oportunidades de mudanças e que favorece um reinvestimento das suas competências em diferentes regiões e processos, reforçando o conceito de capacidades dinâmicas.
Dalmoro & Zen (2012)	Brasil	Analisar a formação de uma rede inter organizacional para internacionalização do setor vitivinícola brasileiro, principalmente, de	Estudo de caso com 39 empresas, com entrevistas (semiestruturadas) junto a com quatro pessoas envolvidas no processo de formação do PSI: um gerente do Projeto Wines of Brasil; um assessor do Projeto, vinculado ao	- Os relacionamentos existentes na rede proporcionam soluções eficazes para o processo de internacionalização, principalmente para pequenas e médias empresas com recursos estratégicos limitados. O trabalho analisou a

		pequenas e médias empresas (Projeto Setorial Integrado Wines of Brasil – PSI Wines of Brasil).	Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN –, e duas pessoas envolvidas no processo de internacionalização de duas empresas integrantes do projeto – denominadas de Vinícola A e Vinícola B – e que atuam na rede desde sua origem. Recorreu-se, ainda, à observação e análise documental. No tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.	formação e a gestão do Programa “Wines of Brasil.
Atkin, Gilinsky Jr & Newton (2012)	EUA	Comparar as percepções de vantagem competitiva (liderança de custo, diferenciação e enfoque) das vinícolas que implementaram um caso claro de negócios com utilização de um sistema de gestão ambiental (SGA) daquelas que não têm. Benefícios e desafios de práticas de sustentabilidade também são abordados. Dos 98	Os dados foram coletados através de pesquisa baseada na web auto relato.	- Os respondentes que utilizam uma estratégia baseada em um sistema de gestão ambiental (SGA), apresentaram performances superiores em liderança de custo e diferenciação sobre aqueles que não utilizam um sistema de gestão ambiental (SGA), notadamente em melhor desempenho na otimização da cadeia de suprimentos e eficiência operacional, maior capacidade para entrar em novos mercados.

		entrevistados, mais de 80 por cento funcionam sob gestão familiar.		
Montaigne & Coelho (2012a)	França	Analisar a indústria mundial do vinho (especialmente sob o conceito de “cadeia de mercado”), para esclarecer escolhas estratégicas.	A primeira parte do ensaio traz uma análise de abordagens teóricas baseadas nas seguintes vertentes: as cadeias de inovação, cadeias de valor global (GVC), a teoria dos custos de transação, marketing e teórico/histórico (complementar). Na segunda parte do trabalho, é estabelecida uma visão geral da análise dos principais players, produtores de uva, cooperativas, corretores de vinho, comerciantes de vinho e clusters. A análise é baseada nas literaturas especializadas de autores de fundo, mundialmente.	<ul style="list-style-type: none"> - A dinâmica tecnológica é uma questão central na avaliação competitividade em um aparentemente tradicional e conservadora campo: a qualidade do material vegetal, seleção de clones e medidas sanitárias, a idade das vinhas; métodos respeitadores do ambiente utilizados para combater parasitas; mecanização, gestão de estresse hídrico e todas as melhorias de enologia através do ajuste fino de depósitos de vinho e controles de temperatura e novos métodos de estabilização e acondicionamento; - Escolhas diversas (trades offs), a exemplo luta pela partilha do valor acrescentado, não desapareceram dentro da fileira do vinho; - A abordagem dos custos de transação demonstra a importância de se dirigir a -níveis de qualidade entre os atores, que estão na origem de uma fonte adicional de riqueza a ser partilhada; - Grande heterogeneidade de operadores e a persistência desta diversidade no longo prazo; - Novos participantes surgem constantemente: produtores de uva,

				<p>comerciantes de vinho, intermediários, novos grupos estratégicos, novos países 'emergentes' no campo do vinho, como China, Brasil, Índia, México e até mesmo Etiópia. Cada vez mais, o posicionamento e lógicas que estão por trás do seu desenvolvimento na cadeia do mercado merecem uma detalhada e precisa análise;</p> <p>- Novos mercados foram desenvolvidos e duas crises impactaram a indústria do vinho em nível mundial, uma como resultado de efeitos do lado da oferta (2004) e outra impulsionada pelas condições de demanda (2008). Neste cenário, caracterizado por fortes mudanças, nenhuma alternativa e/ou modelo de desenvolvimento emergiu. Do mesmo modo, nenhuma das partes interessadas a montante da cadeia de vinho apareceu como força dominante.</p>
Cassi, Morrison & TerWal (2012)	Itália	Investigar, avaliar e analisar o grau e a natureza do sucesso do processo estratégico das empresas de vinho da Campania, Itália.	Pesquisa com 180 empresas, é de natureza exploratória. O teste de hipóteses é do tipo dedutivo, com base, principalmente, em dados secundários.	No novo ambiente competitivo, a indústria do vinho da Campania carrega deficiências estruturais sendo várias delas incapazes de realizar um processo estratégico ideal, o que provoca reflexos negativos no desempenho. Por outro lado, no contexto regional, há também empresas de sucesso, capazes de desenvolverem e implementarem estratégias

				competitivas. Esta pesquisa conclusiva incorpora descobertas primárias, secundárias e teóricas para fornecer aos gestores subsídios ao planejamento estratégico das empresas de vinho, tanto local quanto internacionalmente.
Zancan, Santos Costa & Cruz (2013)	Brasil	Analisa a dinâmica de condicionantes envolvidos no processo de consolidação da rede Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale).	O estudo é do tipo descritivo-comparativo. Foram utilizados dois estudos: pesquisa documental (efetuada nas bases de dados do Business ABI/Inform Global e do Business Source Complete, nos principais periódicos brasileiros de Administração, bem como em teses dos programas de pós-graduação reconhecidos pela Capes com conceito igual ou superior a cinco) e entrevistas (dirigidas a nove gestores de vinícolas associadas à rede estudada, além de três representantes de organizações envolvidas diretamente no processo de consolidação dessa rede, entre os meses de janeiro e abril de 2010).	As conclusões indicaram que obtenção de economias de escala e reforço da capacidade competitiva constituíram os condicionantes principais neste processo.
Zen, Dalmoro, Fensterseifer & Wegner (2013)	Brasil	O trabalho analisou o desenvolvimento de recursos no âmbito de uma rede inter organizacional do setor vinícola e a	Estudo de Caso exploratório. A coleta dos dados ocorreu por meio de observação direta não-participantes eventos da rede, entrevistas semiestruturadas e documentos e relatórios	Os resultados evidenciam que a rede tem colaborado para a geração de recursos, tais como a reputação do vinho brasileiro, o conhecimento do mercado e o fluxo de informação entre os participantes. Os recursos gerados

		influência destes recursos no processo de internacionalização das empresas que compõem Rede Wines of Brasil.	estatísticos sobre o setor vitivinícola brasileiros. A coleta destas evidências ocorreu durante visitas in loco, realizadas nos meses de setembro e outubro de 2008. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de 14 empresas participantes da rede, mais dois gestores executivos da Wines of Brasil e do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). O tratamento dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo.	na Rede e com acesso exclusivo aos membros deste grupo foram denominados de recursos de clube. Entretanto, a apropriação desses recursos não ocorre de maneira homogênea, evidenciando a existência de assimetrias entre seus membros, devido a arquiteturas organizacionais específicas dos membros da rede, tais como porte, base e recursos complementares e capacidade absorptiva das empresas.
Rodrigues, Silveira, Kono & Lenzi (2013)	Brasil	A pesquisa objetivou determinar quais as inovações e sua respectiva natureza, que determinaram a estratégia configurante do modelo de negócios da Casa Valduga.	Estudo de caso. A investigação tem abordagem exploratória e qualitativa, buscando analisar o fenômeno em questão coletando dados a partir de entrevistas, documentos e observação.	O estudo concluiu que o modelo de negócio adotado origina-se no ajuste fino dos recursos da empresa com seus interesses de segmentação mercadológica, na capacidade para a geração de produtos de qualidade superior, integrantes de seu portfólio de produtos e no controle estratégico de atributos de valor ligados à imagem e marca da empresa.
Leão, Vieira, Gaião, & Souza (2013b)	Brasil	Desenvolver uma tipologia dos perfis dos consumidores dos vinhos do Vale do São Francisco, baseada em valores pessoais	Estudo de caso. Entrevistas em profundidade com atores que participam como intermediários desta indústria, numa das três cidades mais representativas da cena enogastronômica nacional. A análise dos dados foi utilizada a	Foi sugerida uma tipologia dos consumidores do vinho do Vale do São Francisco: sequiosos, ativos e hedônicos. Os consumidores sequiosos apresentam atitude individual, enquanto que os ativos e os hedônicos se caracterizam por fortes vínculos

			<p>análise de discurso funcional em duas etapas: codificação dos textos, gerando elementos e categorias referentes a aspectos e a valores de consumo; e análise das relações horizontais e verticais entre estes elementos. Na coleta de dados, o método utilizado foi o de entrevista em profundidade. Um sommelier; um gourmet; dois chefs proprietários de seus próprios negócios (restaurateurs, portanto); dois distribuidores, sendo um de varejo e outro de atacado especializado; dois jornalistas especializados em enogastronomia, três professores universitários de cursos de gastronomia, sendo um coordenador de curso e dois professores da disciplina de Enologia – um deles também enófilo, proprietário da maior adega particular da região.</p>	<p>sociais. Contudo, devido à natureza dos elementos em relação ao vinho do Vale do São Francisco, as atitudes de sequiosos e altivos são dirigidas a este produto em si, enquanto no caso dos hedônicos existe apenas a oportunidade deste ser inserido. O estudo menciona que, em termos de significância, este é justamente o grupo de maior representatividade;</p> <p>-Vislumbra possibilidades de segmentação do mercado consumidor dos vinhos do Vale do São Francisco, de acordo com os diferentes perfis elaborados.</p>
Macke, Genari & Faccin (2013)	Brasil	O principal objetivo é avaliar como o comprometimento se manifesta no ambiente interno de organizações em redes, através da mensuração do	Pesquisa descritiva, com caráter quantitativo, utilizando questionários auto administrados como técnica de coleta de dados. A amostra é de 361 indivíduos de 154 organizações. Para a análise dos resultados, foram utilizadas algumas técnicas estatísticas como	Os principais resultados evidenciaram a predominância da dimensão afetiva do comprometimento, que diz respeito aos sentimentos de orgulho e pertencimento à organização, o que pode ser explicado pelo destaque que a indústria vitivinícola brasileira vem recebendo e, também, pelas

		mesmo em indústrias vitivinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos (RS/Brasil) e associadas às redes APROVALE e APROBELO.	análise descritiva, análise fatorial e análise de variância.	características de empresa familiar do contexto em estudo. Além disso, foram observadas diferenças significativas quanto às variáveis relacionadas ao grau de instrução, idade, tempo de empresa e área de atuação na empresa, especialmente em relação ao comprometimento instrumental.
Maumbe & Brown (2013)	EUA	(i) Descrever a conversão de uma fazenda de tabaco de propriedade familiar em uma pequena empresa de vinhos; (ii) identificar a posição competitiva e estratégias de coordenação a serem utilizadas por uma pequena vinícola emergente; (iii) determinar os principais desafios enfrentados pelo desenvolvimento de uma pequena adega; (iv) recomendar estudos futuros para melhorar o	Estudo de caso. Dados qualitativos foram coletados durante visitas a fazenda em 2007, 2008 e 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Integrada verticalmente a montante (produção de uvas, colheita, processamento, acondicionamento, armazenamento, distribuição e marketing) e a jusante; - A coordenação vertical levou à formação de alianças estratégicas e relações de confiança com os fornecedores de barris, garrafas, rótulos de vinhos e ingredientes alimentares para o restaurante que pertence à vinícola; - A empresa posiciona-se por meio da estratégia competitiva de Enfoque, que inclui inovação tecnológica, gestão da inovação, inovação de processos, inovações culturais e de Responsabilidade Social Empresarial (SER), com um dos pilares da estratégia comercial.

		desempenho das cadeias de suprimentos de vinho.		
Moreira, Moutinho & Pereira (2013)	Portugal	Compreender o impacto de uma aliança estratégica para uma pequena empresa produtora de vinho do Porto com uma empresa multinacional e, ainda, identificar, junto aos mercados no quais esteve antes, as diferenças antes e depois da aliança.	Estudo de Caso exploratório de carácter quantitativo, com análises econométricas em painel, para captar as diferenças de atuação estratégica pré e pós aliança estratégica em dois horizontes temporais diferentes. A amostra coletada abrange de janeiro de 1997 a dezembro de 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - A aliança estratégica pode dar origem a aumento de cotas de mercado, sobretudo nos mercados da França, Holanda, Bélgica, EUA, Canadá, Suíça e Japão. - Há diferenciação de impactos antes e depois da aliança estratégica; - A comparação pré e pós aliança em termos de volume de exportação e cotas de mercado tem desempenhos diferenciados; - Os resultados demonstram que a empresa adotou, predominantemente, duas estratégias: por um lado, a de ganhos de competitividade (relações em rede), com vistas à ter acesso à distribuição em nível mundial; por outro, a de procura de recursos, especialmente de distribuição ao longo da Cadeia de Valor.
Coelho (2013)	França	O objetivo do trabalho é contribuir para a compreensão do fenómeno da concentração da indústria do vinho e apresentar	Ensaio.	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar das crises financeira de 2007, que fez diminuir a intensidade das aquisições, o setor vitivinícola global continua a sua marcha para a concentração, sob forte influência da financeirização da governança das empresas do setor, na busca por acréscimos de rentabilidade;

		<p>questões-chave atuais do setor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A “massa crítica” (dimensão das empresas) é essencial à maior rentabilidade pelas exigências de grandes volumes; - Na Europa, a maior parte do tecido empresarial não tem dimensão para alcançar altos rendimentos, pelas exigências de grandes investimentos, a exceção de um pequeno grupo de companhias que estão ancoradas na estratégia de tamanho; - As estratégias de diferenciação são uma alternativa complementar a uma estratégia de enfoque em custos de produção, redes de investimento de marca, força de vendas e distribuição. No entanto, estes investimentos têm restrições financeiras que estão além do alcance de muitos operadores; - Na Europa, contudo, algumas empresas cooperativas e familiares (Laroche na França, Portugal/.Sogrape) beneficiaram do acréscimo dos preços mundiais de vinhos para aumentar substancialmente o seu "tamanho", por meio de grandes fusões ou aquisições e, desse modo, diminuir a concentração na cabeça do oligopólio global, superando grandes barreiras de mobilidade; - A crescente concentração da consolidação de fornecedores provoca
--	--	--	---

				o aumento de pressões financeiras sobre as margens vinícolas.
Valero & Cortijo (2013)	Espanha	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a relação que pode existir entre os recursos e a estrutura de uma empresa e os resultados obtidos; - Investigar a lucratividade das empresas vitivinícolas de Castilla-La Mancha, como elemento central de avaliação da eficiência da gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra de 39 empresas; - Análises de componentes principais e fatorial (modelo econométrico) 	<ul style="list-style-type: none"> - A rentabilidade do negócio vem de: a) sua estrutura corporativa (empresas maiores se são sociedades cooperativas capitalistas), b) o seu tamanho (tamanho maior para um melhor desempenho, aproveitando as economias de escala), c) estrutura financeira (desempenho superior, se a composição da mesma tem como precedência os recursos próprios e de liquidez); - A falta de financiamento permanente para tratar de ativos e de vendas orienta a dinâmica do comércio de vinho a granel a preços baixos, reduzindo significativamente os índices de rentabilidade.
Charters & Michaux (2014)	Reino Unido	Análise da relação entre territórios, a partir das denominações de origem, e a utilização do conceito “terroir” no campo da gestão estratégica da vitivinicultura.	Revisão de literatura	<ul style="list-style-type: none"> - As denominações de origem podem ser um obstáculo para alguns produtores fora da União Europeia, embora as AOC’s podem ser vistas como uma garantia de qualidade e, conseqüentemente, como fonte de vantagem competitiva no mercado global; - Sem uma forte governança, não é possível desenvolver uma estratégia territorial marcante.

Frenken Cefisf & Stam (2014)	França	Revisar a literatura sobre clusters e seus efeitos sobre a entrada, saída e de crescimento das empresas, bem como sobre a dinâmica evolutiva subjacentes ao processo de formação de cluster.	Revisão de literatura	- Há fortes indícios de que os clusters promovem a entrada, mas pouca evidência de que os clusters aumentam a sustentabilidade estratégica da localidade e a sobrevivência da empresa.
---	--------	--	-----------------------	--

Fonte: Adaptado de Vivas, 2012a, p. 282-293

Notas:

Critérios de pesquisa:

Estudo Empírico; Setor: Vitivinícola; Unidade de análise: Empresa; Período de Análise: 2000-2015.

Bases principais de pesquisa: ProQuest e EBSCO[Pesquisa por “wine” (citation and abstract) e “strategy” (citation and abstract)]; American Association of Wine Economists (AAWE), e B-On;Tópico: (wine*)

AND Tópico: (competitive*) AND Tópico: (*Strategy**); Refinado por: Tipos de documento=(ARTICLE) AND Anos da publicação=(2013 OR 2012) Tempo estipulado=Todos os anos; Período de análise: 2012, 2013, 2014 e 2015.

Apêndice A - Estudos empíricos do setor

Quadro A.2 – Estudos empíricos (teses e dissertações)

Autores	Âmbito Geográfico	Objetivos	Design/Methodologia/Abordagem	Principais Conclusões
Sousa (2000a)	Portugal (Alentejo) e Espanha (Extremadura)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os estilos de reflexão estratégica em cada região e variáveis contextuais associadas; - Análise da importância das variáveis contextuais na formação do perfil de cada estilo de reflexão estratégica e performances económicas associadas; - Comparar os processos estratégicos das duas regiões; - Propor alguns ajustamentos nas arquiteturas estratégicas de cada região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão bibliográfica centrada na gestão estratégica; - Construção de uma Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) permitindo enquadrar as principais características da vertente organizacional e explorar a sua vertente estratégica; - Questionários implementados junto dos dirigentes de topo das empresas (60 Extremadura e 32 Alentejo) e entrevistas a responsáveis pelos organismos que tutelam o setor em cada região; - Delimitação temporal: de 1990 a 1998.- Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter); - Tratamento estatístico: Análise Fatorial de Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante, ANOVA e MANOVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificaram-se semelhanças entre as duas regiões nos estilos de reflexão estratégica, sistemas de informação, recursos produtivos, dinâmica inovadora e via estratégica de desenvolvimento; - As diferenças situam-se ao nível da lógica produtiva, integração a montante, atividade exportadora e dinâmica setorial; - As estratégias privilegiadas são: liderança nos custos na Extremadura e diferenciação no Alentejo; - As recomendações abrangem a vertente humana (evolução para um estilo empreendedor), sistemas de informação, dinamização do desempenho inovador, vertente produtiva (aumento da quantidade, no Alentejo e da qualidade na Extremadura), função comercial (reforçar a comunicação, reorganizar redes de distribuição e progredir nos mercados externos), aposta na diversificação e necessidade de empenho das

				organizações interprofissionais e poderes públicos.
Shields (2000)	Diversos: América do Norte, do Sul, Europa, Austrália e Ásia	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e dar exemplos de <i>drivers</i> de fusões e aquisições relativas às operações da empresa <i>Allied Domecq Spirits & Wine</i>; - Medir a perceção do pessoal da empresa relativamente a esses <i>drivers</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso: 2 empresas (Project Boston para a Allied Domecq e a fusão da Guinness Plc e a Grand Metropolitan Plc); - Recolha de dados a partir de um questionário de resposta aberta e semiestruturado, aplicado pelo correio, complementado por dados de natureza qualitativa. Os entrevistados eram colaboradores das empresas; - 71 respostas válidas (19 Marketing; 16 Financeira; 6 Recursos Humanos; 7 Estratégia; 11 de Logística e 12 das Vendas); - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - As preocupações são uniformes para as empresas que estão interessadas em fusões e aquisições. Foram identificados 32 <i>drivers</i> (desde dimensão, quota de mercado, expansão de portfólio ou de mercado, até pessoal e ativos de I&D, obtenção de ideias e pressão dos acionistas); - A medida de perceção dos <i>drivers</i> por parte do pessoal da empresa variou desde o seu conhecimento, aos que apreciavam conhecer os resultados; - Foi identificado que uma possível aliança poderia implicar múltiplas empresas em múltiplas regiões sob múltiplas alianças organizacionais.
Mações (2000)	Portugal (Douro - Vinho do Porto)	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas exportadoras de Vinho do Porto; - Identificar o modelo de internacionalização adotado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão bibliográfica assente na teoria e modelos de internacionalização; - Análise da estrutura da indústria pelo método proposto por Porter; - Aplicação de questionário às empresas (produtoras/engarrafadoras) e dirigidos aos responsáveis (90 empresas); 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores importantes no processo de internacionalização: posse de vantagens competitivas (nível de custos), perceção das barreiras à exportação por parte do gestor de topo (falta de experiência internacional, desconhecimento dos mercados potenciais e sobre exportação, diferenças culturais e linguísticas, falta de pólos de apoio no estrangeiro, designadamente

			<ul style="list-style-type: none"> - Consulta dos relatórios de contas das empresas exportadoras de vinho do Porto; - Delimitação temporal: de 1995 a 1999; - Tratamento estatístico: Análise Fatorial de Componentes Principais e modelo de Regressão Linear Múltipla. 	<p>empresas subsidiárias ou alianças estratégicas);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão das empresas não significativa na explicação da propensão para exportar; - Das características demográficas dos gestores, apenas a formação profissional no estrangeiro revelou influenciar significativamente a propensão para exportar; - Quer a perceção da existência de barreiras de recursos (falta de apoios à exportação, falta de recursos financeiros), quer a perceção de barreiras exógenas e de barreiras legais, não revelam influenciar significativa na propensão à exportação; - As estratégias de internacionalização privilegiam formas de entrada que exigem menor envolvimento de recursos e implicam menores riscos, como a exportação direta e via agentes ou distribuidores e têm adotado um processo gradual de envolvimento internacional de países mais próximos psicologicamente, para países.
--	--	--	--	--

Rosa (2001)	Brasil	Formular um modelo de análise da indústria, tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso: 1 empresa - Dados secundários: registos de arquivo, documentos, publicações do setor, outras teses elaboradas na empresa; - Dados secundários: 5 entrevistas estruturadas a executivos com responsabilidades nas atividades internacionais e financeiras da empresa (vice-presidente, diretor de estratégia e desenvolvimento, diretor de relações com investidores); - Pesquisa qualitativa (análise de conteúdo) e quantitativa (relatórios financeiros); 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do processo de forma incremental (de operações de menor compromisso e em países mais próximos, para a instalação de unidades em países distantes – confirma a teoria de Uppsala e Paradigma Eclético; - Obstáculos: natureza económica e cultural; - Facilitadores: parcerias; - Operações em mercados externos foram mais rentáveis do que no mercado doméstico, tornando-se mais expressivos com a instalação de unidades no exterior; - Medidas de apoio governamental geraram efeitos positivos para as exportações, contudo, não tiveram qualquer influência na instalação de unidades no exterior
Fé de Pinho (2001)	Portugal (Tejo)	Encontrar soluções para aumentar a rentabilidade do cultivo de uvas para os membros adegas cooperativas do Ribatejo (Portugal).	Este estudo é baseado na metodologia de gestão estratégica e Abordagem Sistêmica. Como fonte básica para o estudo empírico utilizado um amplo questionário aplicado a toda a população de interesse.	Para resolver a situação verificada, o autor propõe um conjunto de estratégias a serem implementadas pela implementação de um plano de reestruturação que consiste de um conjunto integrado de planos parciais: plano de negócios de reestruturação, plano de investimento, técnica e produção, plano de marketing e plano de reconversão da vinha.

Ochoa (2001)	Espanha (Rioja)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de fatores determinantes nos resultados alcançados pelas empresas do setor vitivinícola, mais concretamente as empresas com Denominação de Origem Rioja; - Descrição da configuração organizativa da DOC Rioja, das suas características estruturais mais relevantes e relações existentes entre os diferentes operadores do ciclo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra composta por 59 empresas do setor vitivinícola (DOC Rioja) com capacidade de armazenamento superior a 250hl; - Perspetiva descritiva, com recurso ao método dedutivo, de caráter quantitativo e transversal; - Questionário enviado pelo correio dirigido ao diretor ou gerente da empresa; - Delimitação temporal: de 1993 a 1997; - Tratamento dos dados: Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante e Regressão Linear Múltipla. 	<ul style="list-style-type: none"> - O setor revelou-se muito dinâmico e com elevado nível de competência interna. A rivalidade competitiva é fortemente potenciada pela pressão de produtos substitutos, potencial entrada de novos concorrentes e poder negocial dos clientes elevado e crescente, assim como de uma parte dos fornecedores; - Elevada variabilidade nos resultados de rendimento e crescimento, mostrando a necessidade de contemplar outros fatores que não os contextuais; - Elevada diversidade das unidades empresariais no que se refere aos fatores empresariais (heterogeneidade na dotação de recursos); - As adegas mais antigas apresentam maior dimensão maior âmbito do negócio, com uma infraestrutura financeira mais consolidada, mas com menor esforço tecnológico e de inovação de produto; - As cooperativas estão menos vinculadas com as fases finais do ciclo produtivo e mais com a etapa inicial da produção (menor capacidade de acrescentar valor em
--------------	-----------------	--	---	---

				<p>termos brutos). Apresentam uma estrutura financeira mais frágil, realizam menor esforço comercial, o âmbito do negócio é mais reduzido e orientam-se para uma vantagem competitiva em custos baixos;</p> <p>- As empresas foram agrupadas segundo nível de rendimento alto e baixo.</p> <p>As de alto rendimento: não são cooperativas, o acionista principal tem controlo maioritário, a empresa pertence a um grupo empresarial, têm maior dimensão e menor rotação de ativos, apresentam maior solvabilidade e recorrem mais a capitais próprios, o esforço comercial é superior, o âmbito geográfico dos mercados mais amplo, a vantagem competitiva incide na diferenciação e estão mais integradas verticalmente a jusante e com maior grau de abastecimento de uva própria;</p> <p>- Para explicar os resultados de rentabilidade económica e margem sobre as vendas surgem o grau de eficácia dos recursos humanos e a imagem da empresa.</p>
--	--	--	--	--

Lovatel (2002)	Brasil (Serra Gaúcha)	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar as práticas de gestão (gestão, inovação, produção e recursos humanos) associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha; - Caracterizar a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa <i>survey</i> descritiva, qualitativa e quantitativa, com amostragem não probabilística; - Amostra de 49 empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha; - Questionário estruturado com questões abertas no primeiro bloco, destinadas a caracterizar a atividade vinícola, e com questões fechadas no segundo bloco, destinadas a avaliar as ações de gestão pertencentes aos fatores empresariais determinantes da competitividade; - Delimitação temporal: 1999 a 2001; - Tratamento de dados: testes de comparação de médias (T de Student e Mann-Whitney). 	<ul style="list-style-type: none"> - As ações relativas à produção e inovação são mais desenvolvidas que as ações relativas à gestão e recursos humanos; - Identificaram-se mudanças profundas na indústria: as grandes cooperativas deixaram de ter o peso que tradicionalmente tinham, surgindo novas indústrias anualmente. Segue a tendência mundial em que coexistem dois grandes blocos: indústrias de grandes dimensões com grande poder de mercado e pequenas voltadas exclusivamente à elaboração de vinhos com uvas próprias
----------------	-----------------------	---	---	--

Teruchkin (2003)	Brasil e Uruguai	<p>Descrever e comparar o processo de formulação e de implementação das estratégias empresariais para os vinhos finos das vinícolas brasileiras e uruguaias, após 1990.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa exploratória, através do método de estudos de caso múltiplos com duas unidades de análise em cada caso; - Pesquisa descritiva com entrevistas em profundidade em 5 vinícolas do Brasil e 5 do Uruguai (selecionadas pela sua dimensão); - Delimitação temporal: 1991 a 2001; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - A globalização e o Mercado Comum do Sul (Mercosul) afetaram as estratégias de produto e de mercados; - As ações estratégicas foram moldadas e os seus retornos influenciados pela envolvente transacional e contextual; - No ambiente setorial, salienta-se, no Uruguai, o planeamento setorial da cadeia produtiva; - Quanto ao processo estratégico, verificou-se eu a formulação e implementação de estratégias ocorreram, preponderantemente, de forma simultânea; - As estratégias de produto e de produção foram semelhantes; - Nas estratégias de mercado e de distribuição registaram-se diferenças significativas ao nível do mercado interno.
------------------	------------------	---	---	--

Susin (2003)	Brasil (Vale dos Vinhedos)	Identificar os fatores e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Vinícola Miolo.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso: 1 empresa; - Dados primários: entrevistas em profundidade estruturadas com experts (9) de instituições relacionadas com o setor e principais executivos da empresa (4); - Dados secundários: documentação oficial; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	A dinâmica estratégica da empresa revelou-se deliberada e empreendedora. De acordo com Mintzberg, foram também adaptadas à disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e às modificações ocorridas no contexto.
Adamo (2004)	Argentina e EUA	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as tendências na gestão da cadeia de abastecimento (GCA) que afetam a cadeia de abastecimento (CA) global no setor do vinho, mais concretamente nas empresas argentinas que vendem os seus produtos no mercado dos EUA; - Descrição das alterações possíveis na configuração da cadeia de abastecimento na adoção das novas tendências pelas organizações e principais aspetos a considerar na obtenção de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da cadeia de abastecimento a partir do modelo das 5 forças de Porter; - A cadeia de abastecimento foi dividida em 2 segmentos: Argentina (produção de vinho) e EUA (distribuição); - Amostra de 9 empresas (4 argentinas e 5 do EUA); - Entrevistas desenvolvidas entre novembro de 2003 e março de 2004, por telefone ou visitas pessoais, quando possível; - O guião da entrevista composto maioritariamente por questões abertas; - Análise de conteúdo, análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendências na GCA: setor bastante fragmentado (principalmente nos vinhos Premium) e restrições legais (barreira à obtenção de economias de escala e com fracos incentivos ao investimento); - No caso dos vinhos Premium não são implementadas estratégias de GCA (vendas em menores quantidades). Deveria ser mais fácil a circulação e partilha de informação ao longo da cadeia (quem, como e onde são consumidos estes vinhos) para uma política de marketing mais eficaz; - No caso dos vinhos de mesa são fundamentais as economias de escala, com forte recurso a

				<p>estratégias de <i>postponement</i>. Maior parte dos projetos CRM/ERP têm a amplitude da empresa e não da cadeia;</p> <p>- Os fatores que influenciam o desenvolvimento das tendências da GCA: <i>e-business</i> (principalmente no segmento Premium), a importância do <i>branding</i> (com o aumento do comércio mundial e com maior oferta de marcas, este fator assumiu extrema importância, principalmente em produtos mais baratos), a influência das publicações de vinho e críticas e a consolidação do retalho nos EUA.</p>
Gusmão (2004)	Brasil	- O objetivo geral é propor um esquema de análise para avaliar a viabilidade da aplicação da Teoria das Restrições e da Teoria dos Custos de Transação, para identificação e análise das restrições existentes em cadeias de suprimentos do setor vinícola.	- Estudo exploratório, de quatro casos (questionário semiestruturado), em cadeias de suprimentos produtoras de vinhos finos no Estado do Rio Grande do Sul.	- A abertura de mercado, globalização, necessidade de profissionalização e, conseqüentemente, da busca contínua pela melhoria da competitividade.

Benson-Rea (2005)	Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar de que forma as empresas do setor entendem, avaliam e usam as suas redes de negócio na formulação e implementação das suas estratégias; - Contribuir para a teoria da gestão estratégica através da ligação do conteúdo e processo no contexto das relações de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo; - No estudo exploratório foram entrevistadas 16 empresas do setor com base num guião semiestruturado; - No estudo confirmatório foram entrevistadas 8 empresas (selecionadas de entre o grupo de empresas entrevistadas na fase exploratória), por terem semelhantes características em termos de dimensão, gama de produtos, vendas, cobertura do mercado e performance; - Em cada uma das fases foi entrevistado o proprietário. 	<p>Nem a perspetiva internacional, nem a visão de interdependência explica a construção de redes de negócio na estratégia das empresas estudadas. O que se salienta é que o uso das redes de negócio pode ser conscientemente gerido quando os resultados são similares, mas com diferentes perspetivas relacionais.</p>
Ladeira (2005)	Portugal	<p>Analisar as possibilidades estratégicas de inovação no setor vitivinícola português. Procura-se compreender como é que as organizações deste setor exploram novas formas de organização e novas estratégias de gestão dos seus negócios, em particular, através da gestão da cadeia de abastecimento (<i>supply chain management</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de Caso: 1 empresa; - Pesquisa bibliográfica sobre o tema, observação direta e experiência pessoal; - Análise PEST, Modelo das 5 Forças e Análise SWOT. 	<p>Apesar das contrariedades com que se debatem as empresas do setor vitivinícola em Portugal, nomeadamente, a crescente globalização das economias, as rápidas transformações ao nível da produção, da comercialização, das políticas e das medidas de regulação e funcionamento do mercado vitivinícola, bem como dos comportamentos sociais e de consumo do vinho a nível mundial, estas podem vencer o desafio da competitividade, apostando numa gestão estratégica da cadeia de abastecimento, ou seja,</p>

				estabelecendo novos padrões ao nível da organização das atividades produtivas, da gestão e inovação de processos e no relacionamento com clientes e fornecedores, procurando alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, otimizando assim a sua cadeia de valor e, conseqüentemente, respondendo com rapidez e flexibilidade às exigências do mercado.
Gollo (2006a)	Brasil (Vale dos Vinhedos)	Propor um Framework (inovação de produto, processo, distribuição e gestão que ocorrem num contínuo entre incremental e radical) para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva e testá-lo nas vinícolas que possuem IPVV.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo qualitativo, exploratório e estudo de caso - Amostra: vinícolas localizadas em vale dos Vinhedos que obtiveram IPVV nos anos de 2001 a 2003 (universo = 13 empresas e amostra = 12 empresas) - Dados primários: questionário (questões abertas e fechadas) - Entrevista em grupo e observação direta - Dados secundários: literatura e publicações sobre vitivinicultura (Aprovale, Embrapa, Uvibra e Ibravin) - Análise de conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação de produto: produção de vinhos assemblage; - Inovação de processo: reconversão da vinha, substituição do sistema de condução de mosto, bombeamento e sistema de controlo de temperatura; Inovação de distribuição: ampliação dos mercados interno e externo e marketing (rótulo); - Inovações de gestão organizacional são as menos significativas. - Inovação radical: produto e processo; num continuum: distribuição e incremental: gestão organizacional. - Configuração estratégica interorganizacional: redes de empresas e alianças estratégicas

				(lógica competitiva) – Associação de Produtores de Vinhos Finos de Vale dos Vinhedos.
Luján (2006)	Espanha (Comunidade Valenciana)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os aspetos relacionados com a posição competitiva do subsetor vinícola da Comunidade Valenciana; - Determinar o grau de rivalidade competitiva entre as empresas em análise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra de 110 empresas que elaboram e/ou envelhecem vinhos tranquilos (taxa de resposta de 53%); - Questionário estruturado e aplicado pelo correio (após pré-teste); - Fontes de informação secundária: organismos e instituições públicas e privadas relacionadas com o setor vitivinícola; - Aplicação da metodologia de análise SWOT, Modelo das 5 forças de Porter e modelo do diamante de Porter; - Tratamento de dados: Análise de Componentes Principais, Análise de Regressão Linear Múltipla e Análise Discriminante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de elevada rivalidade competitiva, potenciada por um crescente poder negocial dos clientes, elevado potencial de novas entradas e significativa pressão de produtos substitutos, em contraposição com o reduzido poder negocial dos viticultores e outros fornecedores; - A análise SWOT permite concluir que se trata de um setor de baixa competitividade; - A elevada rivalidade não permitiu uma elevada competitividade do setor, porque a contribuição de cada uma das arestas do diamante é bastante reduzida, principalmente no que se refere às condições dos fatores, da procura e setores relacionados; - A estratégia de diferenciação de preços do vinho engarrafado está associada às seguintes variáveis: variedades autóctones, tecnologia de vinificação, esforço tecnológico, idade e forma jurídica (cooperativa

				<p>ou não), esforço comercial, número de marcas, integração vertical, canais de comercialização, grau de participação na fixação de preços, quota de exportação e percentagem de valor adicionado;</p> <p>- Os fatores mais valorizados pelos gerentes na determinação do valor comercial: marca, canal de comercialização, método de vinificação e variedade da uva. Os fatores menos valorizados: critério de fixação de preços, marca coletiva e mercado alvo.</p>
Wilk (2006)	Brasil (Serra Gaúcha)	Estudo da influência exercida pelos recursos estratégicos sobre a performance das empresas e qual o papel que as estratégias têm no acesso a esses recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo exploratório: observação participante e entrevistas em profundidade com especialistas; - Estudo descritivo: elaboração de um questionário aplicado a 54 empresas produtoras de vinhos finos instaladas no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, que produziram em 2003 pelo menos 10000l de vinhos finos em garrafas até 750ml e que atuavam no segmento há pelo menos 3 anos; - Delimitação temporal: 1999 a 2004; - Tratamento de dados: Análise Fatorial em Componentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência significativa e positiva dos recursos e das estratégias sobre a performance, auxiliando a compreensão das assimetrias competitivas entre as empresas do cluster; - Estratégias: as empresas que se dedicam apenas aos vinhos finos apresentaram um desempenho superior àquelas que atuam em diversos produtos (a amplitude de linhas de produto e a diversificação são estratégias que não contribuem positivamente para a performance). A decisão de deter vinhedos próprios ou integrados é um padrão dominante nas empresas de alto desempenho e o nível de

			Principais, ANOVA e Regressão Linear Múltipla.	tecnologia vinícola utilizado por cada empresa é um determinante de performance superior tão importante quanto a especialização, permitindo muitas vezes a superação de deficiências nos demais aspetos estratégicos; - Recursos: predominância de efeitos dos recursos singulares sobre a performance, destacando-se os recursos associados à competência enológica.
Passinhas (2006)	Portugal (Alentejo)	Diagnóstico das estruturas e estratégias empresariais existentes nas empresas privadas e cooperativas, e perspetivar a sua atuação.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo de carácter comparativo (4 produtores cooperativos e 20 privados); - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter); - Delimitação temporal: de 1999 a 2003; - Recolha de dados primários realizada pessoalmente através da implementação de um questionário (pré-teste a 4 empresas) aos empresários e/ou gestores/diretores gerais das empresas, complementado por entrevistas e observação direta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativas: orientadas, principalmente, para a diferenciação, enquanto as empresas privadas para a especialização. O vetor estratégico determinante foi a qualidade, em ambos os casos; - As empresas privadas, contrariamente às cooperativas, negligenciam a necessidade de estudos que incidam sobre a concorrência; - Os dirigentes de topo descuidaram demasiado o “marketing” a favor das “vendas”, assim como também descuidaram a “gestão de recursos humanos”. - Movimentos de integração vertical recentes das empresas

				<p>concorrentes, quer pela via de fusões e aquisições noutros países - incluindo países do “novo mundo do vinho”, quer pela via do investimento direto, não se verificam nas empresas privadas alentejanas. Nas cooperativas dão-se alguns passos, ainda que restritos ao domínio da comercialização conjunta para os mercados externos (ENOFORUM);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Região vitivinícola muito dinâmica, favorece a rivalidade interna e capacita as empresas para o sucesso; - Novas linhas de orientação estratégica: movimentos de concentração empresarial, geradores de “massa crítica”.
Ramalho (2006)	Brasil (Vale de São Francisco)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar a competitividade empresarial da indústria vitivinícola brasileira e local (Pólo emergente de vitivinicultura do Vale de São Francisco); - Propor linhas adicionais de ação estratégica e perspetivar as suas possibilidades de sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo comparativo (4 empresas), de natureza exploratória e, essencialmente qualitativa; - Delimitação temporal: de 1999 a 2005; - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter). 	<ul style="list-style-type: none"> - Indústria mundial em estado de maturidade, com excesso de capacidade crónica e em processo de recentragem estratégica, com a formação de oligopólios concentrado/diversificado e crescimento das exportações. A procura é declinante, queda dos preços e da atratividade estrutural; - No Brasil, a indústria está no início da sua reconfiguração e sob dificuldades no livre comércio;

		no novo contexto competitivo globalizado.		- No Vale de São Francisco, apesar de ainda se encontrar em processo de emergência, já existe a necessidade de reinvenção estratégica, tanto pela procura de respostas ao “problema da administração”, quanto pela necessidade de fugir à concorrência marginal e adquirir massa crítica para a competição setorial em nível global.
Valente (2006)	Portugal (Alentejo)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o processo estratégico das adegas cooperativas alentejanas num contexto de competição global; - Identificar o seu perfil estratégico; - Comparar conteúdos e perfis para tirar ilações capazes de melhorar a competitividade das empresas num quadro de concorrência acrescida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo comparativo (6 adegas cooperativas - universo), de natureza exploratória e, essencialmente qualitativa; - Inclui estudos descritivos, com base na implementação de questionários aos dirigentes das cooperativas; - Avaliação da performance financeira através de rácios e outros indicadores contabilísticos; - Delimitação temporal: de 1999 a 2003; - Análise da envolvente contextual (método PEST) e transacional (modelo das 5 forças competitivas de Porter). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aposta generalizada na internacionalização; - Diferenciação pouco clara entre vinhos regionais e VQPRD; - Identificaram-se demasiadas marcas por cooperativa; - As adegas encontram-se em diferentes fases de desenvolvimento, especialmente nas áreas de marketing e gestão estratégica (as maiores com melhores resultados); - Procederam à reestruturação da vinha, modernização do processo produtivo, investiram em vinhos de qualidade assentes em atividade de marketing numa lógica individual; - Recente parceria conjunta (ENOFORUM) com vista a atacar o mercado externo;

				- Propostas: pautar a ação pela eficiência e eficácia dos modelos de gestão operacionais e, principalmente, estratégicos, apoiados em adequados sistemas de informação; implementação de estratégias de internacionalização em paralelo com ações de marketing da ViniPortugal e ICEP; necessidade de sobrevalorizar a componente “empresa” em detrimento da cooperativa enquanto associação.
Roberto (2006)	Portugal (Alentejo)	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender melhor o modo como as organizações controlam o processo de criação e distribuição de valor; - Construir e testar um modelo de análise organizacional que contribua para uma melhor apreensão dos fenómenos associados ao processo de integração dos diversos interesses em jogo; - Identificar padrões de semelhança/dissemelhança nos comportamentos das organizações pesquisadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de 7 casos (incluindo o estudo piloto), com recolha de dados alicerçada em entrevistas semiestruturadas; - Em cada “caso”, as informações recolhidas das diversas fontes foram sendo cruzadas, tendo em vista a sua validação, por via da triangulação; - Foi desencadeado um conjunto de esforços (contactos informais, reuniões preparatórias, etc.), visando: i) a recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, códigos, notas de imprensa, manuais, relatórios, mapas, demonstrações financeiras; ii) a realização de visitas às instalações 	<p>Uma das principais conclusões desta pesquisa é que: se não houver à partida uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade, na satisfação dos diversos interesses em jogo, ou não estiverem reunidas certas condições excecionais de interpenetração com o contexto, qualquer entidade económico-social (seja qual for o respetivo estatuto jurídico-formal) tenderá a gerir estrategicamente as suas relações com as audiências relevantes, numa perspetiva meramente instrumental.</p> <p>Nota: Em cada caso foram retratados os seguintes pontos: caracterização</p>

		para com as suas audiências.	(administrativas, produtivas, comerciais); e iii) a realização de entrevistas aos principais dirigentes de cada organização (membros do conselho de administração, diretores, gerentes); - Em paralelo com o processo de recolha, os dados foram sendo objeto de compilação, sistematização e análise.	geral; principais marcos da história da organização; missão e valores fundamentais; breve diagnóstico estratégico; importância atual da organização; desempenho recente da organização; principais <i>stakeholders</i> da organização; seleção dos <i>stakeholders</i> em função de três atributos; potenciais de cooperação e de ameaça por parte dos <i>stakeholders</i> ; mecanismos de gestão das relações com os <i>stakeholders</i> ; discussão do caso em torno das questões de investigação.
Tristany (2006)	Portugal (Alentejo)	- Identificar as perspetivas das empresas portuguesas, face aos mercados exteriores.	- Estudo de caso: o setor vitivinícola alentejano; - Aplicação de questionários (quer pessoalmente, quer via correio) em duas fases 2000 (Universo: 69 empresas e Amostra: 31 empresas) e 2004 (Universo: 151 empresas e Amostra: 67 empresas); - Tratamento de dados: análise de frequências, estatísticas descritivas, correlações, testes de hipóteses (paramétricos – t de student e anova – e não paramétricos – Mann Whitney), análise de correspondências múltiplas (HOMALS) e	Influenciam as perspetivas de desempenho exportador: - A dimensão da empresa, expressa na fórmula societária - A estratégia de comunicação e promoção (internet e feiras/exposições) - A estratégia de distribuição - A imagem da empresa e, com algumas reservas, a qualidade do produto; - A pouca divulgação do produto; - A expansão geográfica (não considerando o alargamento da gama de produtos);

			Categorical Principal Components Analysis (CatPCA).	<ul style="list-style-type: none"> - O mercado de destino (maior propensão nos exportadores para Reino Unido e Alemanha); - A formação académica dos quadros diretivos. <p>São também as empresas com maiores vendas nos anos anteriores que têm maior propensão para a exportação.</p>
Blume (2008)	Brasil	Analisar o uso estratégico da noção de <i>terroir</i> para mobilizar recursos, fatores e valores para a geração de vantagens competitivas na vitivinicultura brasileira.	<ul style="list-style-type: none"> - Método de pesquisa exploratório – qualitativo; - Entrevistas a especialistas do setor vitivinícola; - Aplicação de um questionário a 3 empresas vinícolas (estudo de caso) que resultaram em 5 entrevistados; - Tratamento de dados: Análise de Conteúdo. 	<p>O <i>terroir</i> pode ser explorado como um recurso estratégico diferenciado na geração de vantagens competitivas para a vitivinicultura brasileira. No entanto, deverá registar-se um maior empenhamento das empresas vinícolas para que o uso estratégico da noção possa ser efetivado em diferentes escalas de produção, mas aderentes com as idiossincrasias da lógica do <i>terroir</i>, através da valorização de um ou mais recursos naturais ou construídos, que possibilitem a comunicação com o consumidor que se procura sensibilizar, para que as características da noção possam ser revertidas positivamente na opção de compra.</p>

Fernández (2008)	Argentina	Indagar sobre a função diferencial cumprida pelos recursos no desempenho competitivo internacional das empresas do Vale do Rio Negro argentino, dedicadas à produção e comercialização de vinhos finos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso: 5 empresas; - Entrevistas semiestruturadas e questionário; - Análise descritiva univariada e bivariada. Estudo gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de alto desempenho competitivo internacional: valorizam recursos relacionados com aspetos comerciais e de mercado; - Empresas de baixo desempenho competitivo internacional: valorizam recursos que valorizam aspetos de tecnologia e produção e de acesso a capital e recursos. - Ambos os grupos valorizam a importância da localização geográfica e a dotação dos recursos naturais, de fundamental importância para a produção/elaboração dos vinhos.
Guimarães (2009)	Portugal (Douro - Vinho do Porto) e Brasil (Vale dos eVinhedos)	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a existência de empresas instaladas em <i>clusters</i>; - Verificar a possibilidade das influências desse modelo de orientação estratégica dual e super posta têm efeitos sobre o poder competitivo das empresas; - Destacar resultados que tenham influência na competitividade dessas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa do tipo exploratória, <i>cross-section</i>; - Amostragem não probabilística intencional de 55 indivíduos (22 do Vale do Douro e 33 de Vale dos Vinhedos); - Entrevista (em ambos os países) com diversos agentes do setor; - Delimitação temporal: 1998 a 2007; - Tratamento de dados: método de avaliação numérica de relações funcionais (método <i>Mudge</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirma-se a existência de <i>clusters</i> de empresas que se orientam por estratégias supraempresas de redes de negócios, em ambas as regiões; - As empresas beneficiam dos fundamentos de competitividade de <i>clusters</i> e de redes de negócios, simultaneamente; - O aumento da competitividade dessas empresas foge à lei da atratividade do preço pelo mercado, que caracteriza os <i>clusters</i>, para usufruírem, no momento da comercialização, das vantagens oferecidas pela grande

				distribuição mundial, formatada em rede de negócios.
Araújo (2009)	Brasil	<p>Explorar se o pertencimento a um cluster facilita o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas;</p> <p>Em que medida empresas desses portes se beneficiam da localização em um cluster para atuar em mercados externos e qual o papel que as próprias empresas podem desempenhar no processo de internacionalização do cluster.</p>	Estudo de Caso Múltiplo (quatro empresas).	- Fatores associados ao cluster, às empresas e externos tanto às empresas quanto ao cluster, contribuíram para a internacionalização do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha.

Zen (2010)	Brasil e França	Analisar o impacto dos recursos existentes clusters vitivinícolas na internacionalização das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo qualitativo: estudo de caso (3 empresas francesas e 3 brasileiras); - Estudo quantitativo: 130 empresas francesas e 18 brasileiras - Tratamento de dados: Análise estatística descritiva, análise fatorial e testes de hipóteses (teste t, Kruskal-Wallis, Anova e Qui-quadrado). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os recursos partilhados e desenvolvidos no âmbito do cluster podem influenciar a internacionalização das vinícolas; - Brasil: recurso “relações de cooperação horizontais”; França: “reputação da região”; - Identificou-se a importância da forma de governo do cluster no desenvolvimento e implementação da estratégia de internacionalização para o cluster; - As empresas localizadas em diferentes clusters apresentaram um desempenho exportador diferente; - Os recursos do cluster ligados ao fator “terroir e instituições” são percebidos de maneira diferente pelas empresas pertencentes a clusters diferentes; - Rejeitou-se a hipótese de que empresas com desempenho exportador inferior perceberão os recursos do cluster como mais importantes do que os recursos singulares para a internacionalização da empresa; - Empresas com desempenho exportador superior percebem os recursos singulares ligados ao fator “comercial” como mais
------------	-----------------	--	--	--

				<p>importantes do que as empresas de desempenho exportador inferior;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas com menor tempo de atuação internacional consideram os recursos singulares mais importantes do que os recursos do cluster, enquanto as com maior tempo de internacionalização percebem os recursos do cluster como mais importantes do que os singulares; - Os recursos do país, como a reputação, podem trazer vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas, sendo esse efeito de maior relevância em setores como o vitivinícola.
Vivas (2012a)	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os tipos de reflexão e ação estratégica mais relevantes nas empresas do setor vitivinícola em Portugal, num contexto de internacionalização, as variáveis contextuais associadas; - Analisar a relação entre o tipo de reflexão/ação estratégica e, destes com a performance económica; e 	<p>A investigação desenvolveu-se a dois níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em nível preliminar com uma caracterização genérica das empresas quanto aos seus recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais; - Em nível central, foi explorada a vertente estratégica das empresas, mediante a articulação de três componentes estudadas sistematicamente – fatores contingentes externos e internos, 	<ul style="list-style-type: none"> - A análise estatística permitiu identificar quatro estilos de reflexão estratégica: Exportador Ativo, Exportador Passivo, Presença Global e Investidor Focalizado. Os estilos mais frequentes são os que apresentam um perfil assente num crescimento mais elevado (Exportador Ativo e Presença Global). - No que diz respeito à performance económica: as empresas que apresentam níveis superiores de crescimento de

		<p>- Verificar se existe uniformidade entre as empresas cooperativas e privadas.</p>	<p>o estilo de reflexão estratégica e performance económica.</p> <p>- a recolha de dados primários e secundários, que foram tratados por meio de técnicas de Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante, Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA) e também, nos casos em que os pressupostos de análise para as técnicas paramétricas não se verificaram, a alternativa não paramétrica. Os dados secundários (de natureza documental) foram analisados: contextual (análise PEST); análise transacional (Modelo das 5 forças de Porter).</p>	<p>internacionalização, têm associados maiores níveis de performance, sendo o valor médio superior nas empresas que, além de elevados níveis de crescimento, apresentam elevado grau de internacionalização (estilo Presença Global). As cooperativas apresentam níveis médios de performance significativamente inferiores aos das empresas privadas.</p>
--	--	--	---	--

Ramos (2015)	Brasil	<p>Identificar e analisar os fatores determinantes do pensamento estratégico e ação estratégica de inovação nas empresas do setor vitivinícola brasileiro e respetivos desempenhos económicos, no contexto da indústria nacional e global.</p>	<p>A investigação desenvolveu-se a dois níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em nível preliminar com uma caracterização genérica das empresas quanto aos seus recursos organizacionais, de informação, tecnológicos e comerciais; - Em nível central, foi explorada a vertente estratégica das empresas, mediante a articulação de três componentes estudadas sistematicamente – fatores contingentes externos e internos, o estilo de reflexão estratégica e performance económica. <p>- a recolha de dados primários e secundários, que foram tratados por meio de técnicas de Análise Fatorial em Componentes Principais, Análise de Clusters, Análise Discriminante, Análise de Variância Simples (ANOVA) e Multivariada (MANOVA) e também, nos casos em que os pressupostos de análise para as técnicas paramétricas não se verificaram, a alternativa não paramétrica. Os dados secundários (de natureza documental) foram analisados: contextual (análise PEST); análise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A análise estatística permitiu identificar que as empresas, em função das variáveis contextuais, têm orientações e ações estratégicas de inovação focadas em inovações técnicas ou de componente (inovação no produto e/ou processo produtivo); - Empresas que, em função das variáveis contextuais, têm orientações e ações estratégicas de inovação focadas em inovações administrativas ou sistémicas (inovações ao nível do marketing e/ou modelo do negócio); - No que diz respeito à Performance económica dos diferentes arquétipos de reflexão estratégica de inovação, os resultados identificam um com maior performance: o Analisador Técnico. Seguindo-se-lhe o Reator Técnico e o Reator Administrativo. Estes três arquétipos representam cerca de 80% das empresas. Os outros três arquétipos, a um nível inferior, não são significativamente diferentes entre si em termos de performance.
--------------	--------	--	---	---

			transacional (Modelo das 5 forças de Porter).	
--	--	--	---	--

Fonte: adaptado de Vivas, 2012a, p. 294-302)

Nota: Critérios de pesquisa: Setor: Vitivinícola; Unidade de análise: Empresa; Âmbito temporal: 2000-2015.

Síntese dos Instrumentos Regulatórios

Quadro A.2. Síntese dos instrumentos regulatórios do setor vitivinícola brasileiro

Lei	Regulamentação
LEI Nº 6.437, de 20 de agosto de 1977.	Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências.
LEI Nº 7.628, de 13 de novembro de 1987.	Dispõe sobre os preços mínimos da uva.
LEI Nº 7.678, de 8 de novembro de 1988.	Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências.
LEI Nº 8.918, de 14 de julho de 1994.	Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Inter setorial de Bebidas e dá outras providências.
LEI Nº 10.989, de 13 de agosto de 1997.	Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da uva, do vinho e dos derivados da uva e do vinho, cria o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado – FUNDOVITIS, e dá outras providências.
LEI Nº 10.674, de 16 de maio de 2003.	Obriga a que os produtos alimentícios comercializados informem sobre a presença de glúten, como medida preventiva e de controle da doença celíaca.
LEI Nº 10.711, de 5 de agosto de 2003.	Dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudanças e dá outras providências.
LEI Nº 10.970, de 12 de novembro de 2004.	Altera dispositivos da Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências.
LEI Nº 11.476, de 29 de maio de 2007.	Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Enólogo e Técnico em Enologia.
DECRETO 99.066, de 08 de março de 1990.	Regulamenta a Lei n.º 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados do vinho e da uva.
DECRETO Nº 113, de 06 de maio de 1991.	Altera o Decreto nº 99.066, de 8 de março de 1990, que regulamenta a Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988.
DECRETO Nº 37.732, de 08 de setembro de 1997.	Modifica o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (RICMS).
DECRETO Nº 37.865, de 05 de novembro de 1997.	Aprova e institui o Regimento interno do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura - FUNDOVITIS, e dá outras providências.
DECRETO Nº 38.988, de 29 de outubro de 1998.	Aprova o Regulamento da Lei nº 10.989 de 13 de agosto de 1997, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da uva, do vinho, e derivados da uva e do vinho e dá outras providências.
DECRETO Nº 4.544, de 26 de dezembro de 2002.	Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.
DECRETO Nº 5.153, de 23 de julho de 2004.	Aprova o Regulamento da Lei nº 10.711, de 5 de agosto de 2003, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudanças - SNSM, e dá outras providências.
Decretos	Base legal
DECRETO Nº 5.305, de 13 de dezembro de 2004.	Acresce § 6º ao art. 81 do regulamento aprovado pelo Decreto nº 2.314, de 4 de setembro de 1997, dispõe

	sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.
Instruções normativas	Base legal
Instrução Normativa Nº 36, de 14 de outubro de 1999.	Aprova o regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para fermentados acéticos.
Instrução Normativa Nº 1, de 07 de janeiro de 2000.	Aprova o regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para polpa de uva.
Instrução Normativa nº 5, de 31 de março de 2000.	Aprova o regulamento técnico para a fabricação de bebidas e vinagres, inclusive vinhos e derivados da uva e do vinho, dirigido aos estabelecimentos que especifica.
Instrução Normativa Nº 19, de 15 de dezembro de 2003.	Aprova as Normas Sobre Requisitos, Critérios e Procedimentos para o Registro de Estabelecimento, Bebida e Fermentado Acético e Expedição dos Respective Certificados.

Fonte: transcrito de Valdner (2015, p. 102 – APÊNDICE E ANEXO; ANEXO B – LEGISLAÇÃO E ENTIDADES DE APOIO AO SETOR VITIVINÍCOLA NO BRASIL).

APÊNDICE B – ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS VARIÁVEIS

Estudo Exploratório das Variáveis

O Estudo da simetria exige a identificação do valor da Assimetria (*Skewness*) e do Erro Padrão (*Std. Error*). As hipóteses serem testadas, são:

H₀: As variáveis Q7.1; Q7.2; Q7.3 e Q7.4 têm distribuição simétrica.

H₁: As variáveis Q7.1; Q7.2; Q7.3 e Q7.4 não têm distribuição simétrica.

A hipótese nula foi testada para cada uma das 4 variáveis em análise (cf.o Quadro **B.1.** Análise de Simetria das 04 variáveis, abaixo), e seria rejeitada caso o quociente entre *Skewness* e *Std. Error* fosse superior a ± 1.96 (em valor absoluto). A análise dos valores do quociente (para a *Skewness*), comprova que uma das 4 variáveis têm valores superiores a -1.96 (Q7.1), logo não apresentando uma distribuição simétrica. Em outras palavras, a variável Q7.1, apresenta assimetria negativa, aproximando-se as medidas de tendência central do valor máximo da distribuição. Logo, aceita-se a hipótese alternativa (H₁). No caso das variáveis Q7.2, Q7.3 e Q7.4, em análise, essas apresentam uma distribuição simétrica. Logo, a hipótese nula não deve ser rejeitada, neste caso.

Antes, porém, da Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP), é feito previamente um estudo da simetria da distribuição de cada variável (cf.o Quadro **B.1.** Análise de Simetria das 04 variáveis, abaixo), para verificar a existência de *outliers*⁷ e o número de não respostas, de forma a garantir que as variáveis utilizadas (questões 7.1 a 7.4 do questionário) não apresentassem problemas de enviesamento, e, dessa maneira, não viessem a invalidar os resultados apurados pela análise fatorial. Para o estudo de simetria, *outliers* e não respostas foram utilizados os procedimentos de Análise (*Descriptive Statistics Explore*)⁸, disponíveis no software estatístico SPSS.

Quadro B.1. Análise de Simetria das 04 variáveis

Variáveis	<i>Skewness</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Quociente</i>
Q.7.1	-,452	,217	-2,083
Q.7.2	,168	,217	,774
Q.7.3	-,219	,217	-1,009
Q.7.4	-,291	,217	-1,341

Fonte: Elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

⁷ Valor aberrante ou valor atípico, é uma observação que apresenta um grande afastamento das demais da série. São, portanto, valor(es) inconsistente(s).

⁸ Conforme faz salientar Santos (2007), numa descrição objetiva de um conjunto de dados, é necessário mais do que a sua apresentação em tabelas e gráficos. O cálculo de medidas que traduzam aspectos como o centro dos dados ou a sua variabilidade, é importante para caracterizar de forma rigorosa um conjunto de dados estatísticos.

As estatísticas descritivas das 4 variáveis utilizadas para medir o processo de abordagem estratégica das empresas, permitem constatar (cf. Quadro B.2. – Apêndice B, imediatamente abaixo) que a amostra é composta por 125 investigados, não sendo registados quaisquer *missing values*, ou seja, nenhum dos investigados omitiu repostas, razão pela qual todos os casos são considerados válidos para a análise.

Quadro B.2. Estatística Descritiva das 04 variáveis da Questão 7

Variáveis	Nº Cases	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7.1	125	5	1	5	3,74	1,009
Q7.2	125	5	1	5	3,50	0,858
Q7.3	125	5	1	5	3,54	0,938
Q7.4	125	5	1	5	3,67	1,014
Valid N (listwise)	125					

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* de SPSS.

Verifica-se (acima), também, que a média das 4 variáveis estão levemente afastadas (situam-se entre 3,74 e 3,50), e que a sua dispersão é moderada (situa-se entre 1,014, para Q7.4, e 0,858, para Q7.2). Essa ocorrência associada ao resultado do quociente de assimetria, dado pelo quociente entre *Skewness* (assimetria) e *Std. Error* (desvio padrão), conforme o Quadro B.1. (mais acima), leva-nos a concluir que a maioria das variáveis em análise apresenta uma distribuição simétrica.

No que diz respeito à normalidade das distribuições, foram utilizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilks (S-W)*. Os resultados destes testes confirmam que nenhuma das 4 variáveis analisadas tem distribuição normal.

Quadro B.3. Teste de Normalidade das 04 Variáveis da Questão 07

Variáveis	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Q7.1	,199	125	,000	,864	125	,000
Q7.2	,254	125	,000	,868	125	,000
Q7.3	,207	125	,000	,892	125	,000
Q7.4	,210	125	,000	,877	125	,000

a. *Lilliefors Significance Correction.*

É necessário ter em atenção que a não normalidade da distribuição não anula a inclusão de todas as variáveis na Análise Fatorial em Componentes Principais, uma vez que pode-se recorrer ao Teorema do Limite Central, dada a dimensão ($n > 30$) da amostra (Pestana & Gageiro, 2008).

Destaca-se, ainda, que o *Alpha* de *Cronbach* é de 0,757, conforme atestam os resultados do quadro resumo do processamento de dados e do quadro das estatísticas de escala, o que indica que as variáveis apresentam consistência interna (cf. o Quadro **B.4.**, logo abaixo).

Segundo Pestana & Gageiro (2005, p. 525), a consistência interna das variáveis pode ser avaliada a partir do *Alpha* de *Cronbach*. Esta é uma das medidas mais empregadas, e define-se como “[...] a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica”. Este indicador varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna razoável para valores de *alpha* entre 0,7 e 0,8 (Pestana & Gageiro, 2008, p. 528; Vivas, C., 2012, p. 333). “Tudo isto comprova a consistência do modelo utilizado para identificar os grupos de empresas pelos tipos de reflexão estratégica que utilizam” (Ramos, V., 2015, p. 258).).

Quadro B.4. Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado nos elementos tipificados	Nº de elementos
,760	,757	4

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

Análise de fiabilidade das variáveis e respetivas escalas

(Questão nº 7 do questionário)

Quadro B.5. Resumo do processamento dos dados

		N	%
Casos	Válidos	125	100,0
	Excluídos	0	,0
	Total	125	100,0

a. Eliminação por lista com base em todas as variáveis do processamento.

Quadro B.6. Estatísticas das Escalas

Média	Variância	Desvio Padrão	Nº de elementos
14,45	8,523	2,920	4

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

Quadro B.7. Estatísticas dos elementos

Variáveis	Média	Desvio Padrão	N
Q.7.1	3,62	1,745	125
Q.7.2	3,62	1,693	125
Q.7.3	3,02	1,723	125
Q.7.4	3,16	1,701	125

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

Quadro B.8. Estatísticas totais dos elementos

Variáveis	Média da escala se eliminado o elemento	Variância da escala se eliminado o elemento	Correlação elemento-total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se eliminado o elemento
Q.7.1	10,71	4,803	,611	,585	,674
Q.7.2	10,95	5,869	,462	,345	,752
Q.7.3	10,90	5,555	,473	,461	,749
Q.7.4	10,78	4,482	,702	,646	,619

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

Considerando, portanto, os resultados da análise exploratória, continua-se com a Análise Fatorial em Componentes Principais.).

APÊNDICE C – ANÁLISE FATORIAL EM COMPONENTES PRINCIPAIS – ACP

Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP)

A estatística *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* permite testar se as correlações parciais entre as variáveis são reduzidas, ou seja, indica a proporção de variância das variáveis que apresentam variância comum. Já o teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade. Em outras palavras, as hipóteses a serem testadas são:

H0: A matriz de correlação é uma matriz identidade.

H1: A matriz de correlação não é uma matriz identidade.

O valor da estatística *KMO* leva à conclusão de que a ACP é executável, uma vez que o valor se aproxima de 0,6, sendo de 0,502, o que atesta a existência de correlação entre as variáveis, permitindo rejeitar a hipótese nula (Sig.= 0,000), evidenciando, assim, que existe correlação entre as variáveis. Considerando-se o valor apurado para esta análise (0,502, cf. **Quadro C.1.**, abaixo), permite-se deduzir que a análise fatorial poderá continuar, condição também aferida no teste de esfericidade de *Bartlett*, que tem associado um nível de significância de 0.000, o que leva à rejeição da hipótese de a matriz de correlações na população ser a identidade, para qualquer p , mostrando, portanto, que existe correlação entre algumas variáveis.

Quadro C.1. Estatística *KMO* e Teste de *Bartlett*

<i>KMO and Bartlett's Test</i>	
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	,502
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i> 180,418
	df. 6
	Sig. ,000

Fonte: Elaborado pelo autor, baseada em *outputs* do SPSS

A Variância Total Explicada (cf. o Quadro C.2., abaixo) permite identificar quantos factores ou componentes que podem ser retidos. Constata-se a retenção de dois factores: um com valor próprio acima de 1 e outro com valor próprio de **0,902**. Esse fator é também considerado devido ao aumento que proporcionam na capacidade de explicação da variância total (de 80,87%), e, também, pelo alinhamento com o *approach* teórico e com o modelo conceitual selecionado. É, portanto, um resultado satisfatório, uma vez que conseguiu constatar a existência de três dos quatro arquétipos propostos, nomeadamente Planeamento Sofisticado, Empreendedor e Adaptativo.

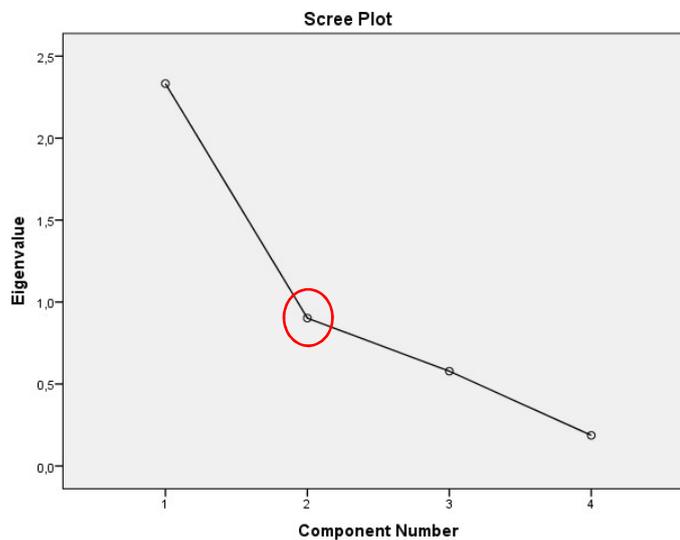
Quadro C.2. Variância total explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,333	58,318	58,318	2,333	58,318	58,318	1,622	40,542	40,542
2	,902	22,551	80,869	,902	22,551	80,869	1,613	40,327	80,869
3	,0578	14,459	95,328						
4	,187	4,672	100,000						

Fonte: Elaborado pelo autor, baseada nos *outputs* de SPSS.

A análise *Scree Plot* confirma a retenção dos três componentes:

Gráfico C.3. *Scree Plot*



Fonte: *Outputs* do SPSS.

A opção do número de componentes, a partir do *Scree Plot*, é arranjada por meio da regra do “cotovelo”: o ponto a partir do qual a curva passa a ter um comportamento linear. É comumente neste ponto que se indica reter o número de componentes. Neste caso, observa-se que a curva passa a ter o comportamento mais linear a partir da segunda componente, legitimando a retenção das 03 componentes.

O quadro das correlações reproduzidas mostra que existem 05 correlações residuais (83%) com valores superiores a 0,05. Entretanto, e apesar deste resultado, tanto o critério de *Kaiser* como o do valor da variância total explicada demonstram ser inútil a extração de um novo factor (cf. os quadros C.1. e C.4., mais atrás, e mais à frente, respetivamente).

Quadro C.4. Reproduced Correlations

		q7.1	q7.2	q7.3	q7.4
<i>Reproduced Correlation</i>	q7.1	0,799 ^a			
	q7.2	0,753	0,757 ^a		
	q7.3	0,333	0,129	0,847 ^a	
	q7.4	0,589	0,417	0,776	0,832 ^a
<i>Residual^b</i>	q7.1				
	q7.2	-0,209			
	q7.3	-0,086	0,144		
	q7.4	0,042	-0,108	-0,154	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 5 (83,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

O quadro da *Matriz de Correlações* afere a associação linear entre as variáveis por meio do coeficiente de correlação linear R de Pearson entre as variáveis (parte superior) e os *p-value* para as hipóteses $H_0: p = 0$ vs. $H_1: p > 0$ (parte inferior) (Maroco, 2007).

O diagnóstico da parte superior da matriz de correlações (**Quadro C.5**) passa por analisar as **06 correlações** geradas pelas quatro variáveis (Q7.1, Q7.2, Q7.3 e Q7.4), o que permitiu concluir que existem algumas variáveis que apresentam uma correlação média – neste estudo representada para as correlações acima de 0,9 em termos absolutos, sendo elas:

- Variável Q7.1 com Q7.2, com 0,949; e
- Variável Q7.3 com Q7.4, com 0,957.

Quadro C.5. Matriz de Correlações

		q7.1	q7.2	q7.3	q7.4
<i>Correlation</i>	q7.1	1,000			
	q7.2	0,544	1,000		
	q7.3	0,247	0,273	1,000	
	q7.4	0,632	0,309	0,622	1,000
<i>Sig. (1-tailed)</i>	q7.1				
	q7.2	0,000			
	q7.3	0,003	0,001		
	q7.4	0,000	0,000	0,000	

a. Determinant = ,227

A parte inferior da matriz de correlações diz respeito ao teste à correlação entre cada par de variáveis, tendo como hipóteses (como já citado antes):

H_0 : A correlação entre as variáveis Q7.1; Q7.2, Q7.3 e Q7.4 é igual a zero.

H₁: A correlação entre as variáveis Q7.1; Q7.2, Q7.3 e Q7.4 é diferente de zero.

Desta forma, não se rejeita a hipótese nula de ausência de correlação para grande parte das variáveis. No entanto, o elevado *loading* das variáveis Q7.1; Q7.2, Q7.3 e Q7.4 leva a não considerar a sua eliminação da análise (0,799^a, 0,757^a, 0,847^a e 0,832^a), na matriz de reprodução das correlações), conforme o **Quadro C.4.**, mais atrás.

A *Matriz Anti-Imagem* é uma medida de ajustamento amostral de cada variável (MSA) para utilização da análise fatorial, em que pequenos valores da diagonal levam a considerar a eliminação da variável, com os valores fora da diagonal representando o simétrico da matriz das correlações, devendo ser pequenos para a aplicação do modelo das componentes principais (Maroco, 2007). Assim, constata-se, a partir do **Quadro C.6**, que praticamente todas as variáveis apresentam valores medianos.

Quadro C.6. *Anti-Image Matrices*

		q7.1	q7.2	q7.3	q7.4
<i>Anti-image Covariance</i>	q7.1	,415			
	q7.2	-,269	,655		
	q7.3	,158	-,155	,539	
	q7.4	-,243	,099	-,279	,354
<i>Anti-image Correlation</i>	q7.1	,492 ^a	-		
	q7.2	-,517	,552 ^a		
	q7.3	,333	-,261	,470 ^a	
	q7.4	-,634	,206	-,639	,508 ^a

a. *Measures of Sampling Adequacy(MSA)*

Outro teste importante para verificar a adequação amostral são as “*Comunalidades*” (cf. **Quadro C.7.**, abaixo). Destaca-se que, quanto maior for o valor extraído (“*extraction*”), melhor é o nível de explicação da variável. Os factores retidos explicam, em sua grande maioria, mais de 70% da variância. Nota-se, de um modo geral, uma forte correlação das variáveis iniciais com os factores retidos, uma vez que os valores de “*Comunalidades*” podem ser considerados elevados, variando entre 0,757 e 0,847.

Quadro C. 7. Communalities

	<i>Initial</i>	<i>Extraction</i>
Q7.1	1,000	0,799
Q7.2	1,000	0,757
Q7.3	1,000	0,847
Q7.4	1,000	0,832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A interpretação dos fatores extraídos...

... É feita com base na Matriz de Componentes, importando apontar, entretanto, que a utilização desta técnica no SPSS dá origem a duas matrizes distintas: a) a matriz de componentes antes da rotação; e b) a matriz de componentes após a rotação. Essas duas matrizes exibem pesos (*loadings*) que correlacionam as variáveis com os factores antes e após a rotação.

O método de rotação *Varimax* é o escolhido para aplicação, porque permite uma interpretação mais fácil das variáveis que estão mais associadas a determinado fator. Por esta razão, analisou-se apenas a matriz de componentes após a rotação, (cf. a Tabela 8.1.).

TABELA 7.1. Rotated Component Matrix^a

	Componentes ou Fatores Extraídos		Total
	Fator 1	Fator 2	
Q.7.1	,839	,306	-
Q.7.2	,866	0,83	-
Q.7.3	,061	,918	-
Q.7.4	,404	,818	-
Variância Explicada (%)	40,54%	40,33%	80,87%

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Considerando os valores absolutos acima de 0,5, pode-se concluir que as variáveis mais correlacionadas com a 1ª componente são Q7.1 e Q7.2, estando ordenadas de forma alinhada em termos de coeficientes (0,839 e 0,866). De forma semelhante, a 2ª componente está mais correlacionada com as variáveis Q7.3 e Q7.4.

Os dois factores ortogonais independentes extraídos são:

Quadro C.8. Análise de Componentes Principais: os dois componentes extraídos

	<i>Component</i>	
	1 (GA)	2 (GF)
q7.1 - A1 - A estratégia é formulada a longo prazo e a gerência procura manter o rumo ... A2 - A estratégia é formulada a curto prazo (1 ou 2 anos) e a gerência prefere adaptar-se ao mercado	,539	-,049
q7.2 - A1 - A estratégia influencia o ambiente externo e a gerência adapta os recursos à estratégia ... A2 - A estratégia é determinada pelo ambiente externo; a margem de manobra da gerência é limitada	,636	-,231
q7.3 - A1 - A estratégia resulta duma análise rigorosa e utiliza informação recolhida e analisada regularmente, sobre o ambiente externo e a empresa ... A2 - A estratégia resulta duma abordagem intuitiva inspirada na experiência profissional	-,265	,687
q7.4 - A1 - A estratégia é estudada cuidadosamente para avaliar as consequências financeiras ... A2 - A estratégia é definida em termos gerais e qualitativos.	,031	,493

Fonte: elaboração própria, com base nos *outputs* do SPSS.

APÊNDICE D – ANÁLISE DE *CLUSTER* E ANOVA

Análise de Clusters (AC)

A aplicação da análise de *clusters* tem o objectivo de organizar os grupos de empresas relativamente homogêneos, de tal maneira que as empresas pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível, qual seja: idênticas às empresas do mesmo grupo e diferentes das empresas dos grupos restantes. A análise assumiu como variáveis activas os 2 factores extraídos da ACP: Antecipação e Formalização.

Na análise de *clusters*, os agrupamentos de sujeitos ou variáveis são feitos a partir de medidas de semelhança ou diferenças⁹ (distância), inicialmente, entre dois sujeitos e, depois, entre as demais observações. Existem basicamente duas técnicas analíticas de análise de *Clusters*, conforme Maroco, J. (2007): o agrupamento Hierárquico de *Clusters*¹⁰ – que permite a obtenção de *clusters* quer para sujeitos quer para casos – e o agrupamento Não Hierárquico¹¹ – válido apenas para a obtenção de *Clusters* de sujeitos. Para este trabalho utilizam-se métodos Hierárquicos e Não Hierárquicos. No caso da análise de *Clusters* Hierárquica, aplicou-se aos três factores retidos o quadrado da distância euclidiana como medida de distância e como método de agregação o *Ward's Method*¹².

Tendo em vista que, de acordo com Maroco, J. (Ibdem), existem vários critérios para reter o número de *Clusters*, alguns de carácter mais subjectivo (análise gráfica da constituição dos *clusters*, das distâncias aos centróides e análise do *dendrogram*) e outros mais heurísticos (a distância entre os *clusters* e o critério do R quadrado), são utilizados neste estudo três critérios: análise visual do *dendrogram*, análise da distância entre os *clusters* e critério dos coeficientes de determinação (R²).

- Critério 1 – Análise visual do *dendrogram*, resultando na extração de 3 Clusters (cf. a **FIGURA 7.1.**).

⁹ Um dos objetivos fundamentais na análise de *Clusters* é o de escolher o modo de medir a distância entre pares de casos utilizando-se dos valores observados nas variáveis. Para isso são quatro os tipos de medidas: coeficientes de correlação, medidas de distância, coeficientes de associação e medidas de semelhanças probabilísticas (Pestana & Gageiro, 2008 e Maroco, J., 2007).

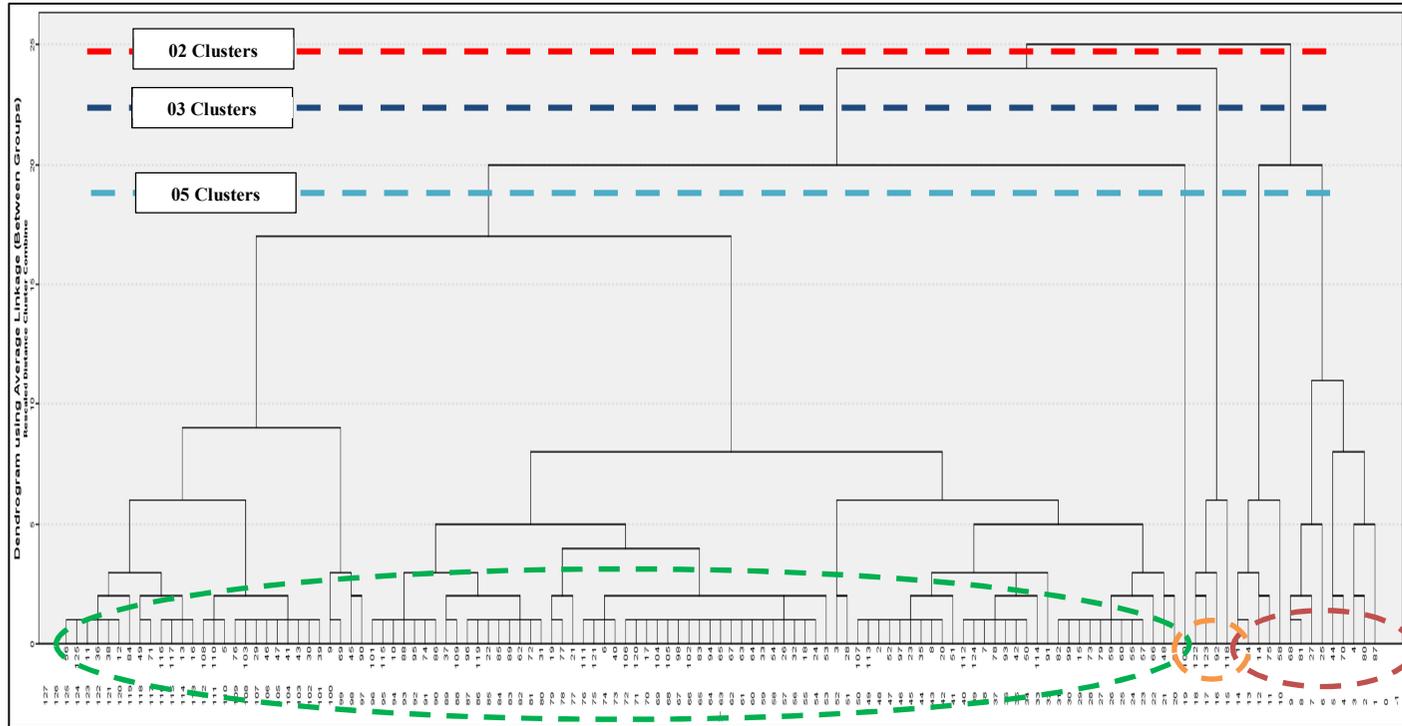
¹⁰ As técnicas hierárquicas utilizam passos sucessivos de agregação dos sujeitos considerados individualmente, *i. e.*; cada sujeito é um *Cluster*. Depois, vão sendo agrupados de acordo com suas proximidades, ou, pelo contrário, os sujeitos são agrupados num só *Cluster*; na sequência são divididos em subgrupos, de acordo com as suas medidas de distância (ver em Maroco, J., 2007).

¹¹ As técnicas não hierárquicas servem para agrupar sujeitos ou itens (e não variáveis) num conjunto de *Clusters* cujo número é de início definido pelo analista. Trata-se de uma técnica em que a probabilidade de classificação errada de um determinado sujeito num determinado *Cluster* é menor que nos métodos hierárquicos (ver em Maroco, J., 2007).

¹² Nesse método não são calculadas distâncias, e os *Clusters* são formados para minimizar a soma dos quadrados dos erros (ou soma de quadrados dentro dos *Clusters*). Em cada um dos passos dos algoritmos, os *Clusters* retidos são aqueles, de todos os possíveis, com menor soma de quadrados dos erros (ver Maroco, J., 2007).

Análise de Clusters

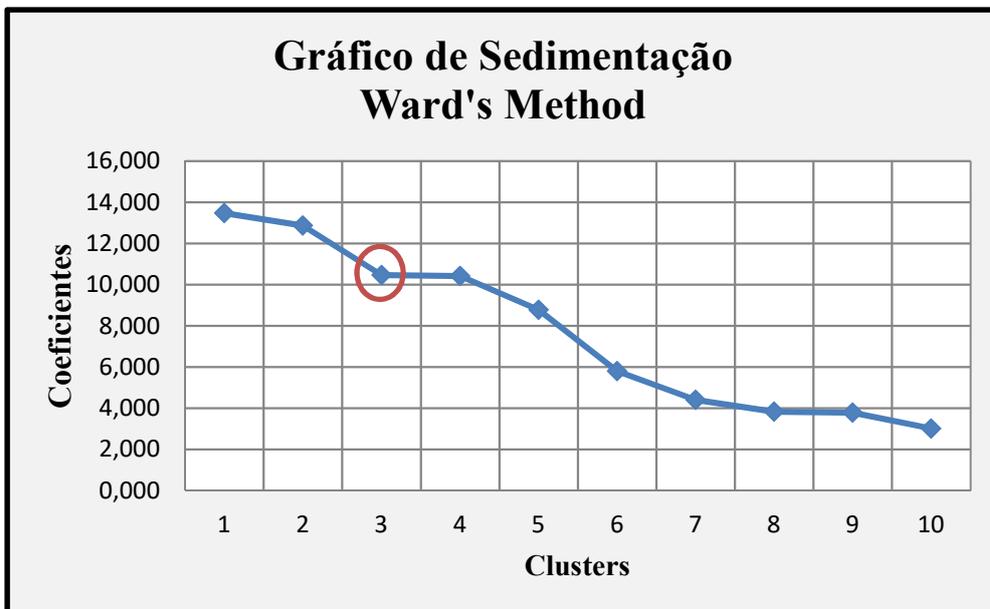
FIGURA 7.1. Dendrogram



Fonte: *Outputs* do SPSS

- Critério 2 – Análise das distâncias entre *clusters* (método *Ward*, com teste de *Cattel*), conduzindo à retenção de 3 *clusters*.

GRÁFICO D.1. Análise da distância entre *Clusters*



Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do AC/SPSS.

- Critério 3 – Dos coeficientes de Determinação (R^2), levando à conclusão que a solução mais adequada, por apresentar o maior valor de coeficiente, é a de 3 *Clusters*.

TABELA 7.2. Valores de R^2 para diferentes soluções do número de *clusters*

Nº de Clusters	R^2 (<i>Ward Method</i>)	Diferença
2	0,41246	-
3	0,51372	0,10126
5	0,64211	0,12839

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* do AC.

Objetivando a confirmação da solução descoberta pelo método Hierárquico, foi aplicado o método Não Hierárquico (*K-Means*). O ponto de partida foi o centróide inicial de cada *cluster*. Os resultados encontrados confirmam que existe uma forte consistência em termos de classificação, quando comparados com os resultados do método hierárquico.

Com base nos dados obtidos nos diferentes *clusters*, encontrou-se a seguinte distribuição de empresas:

Demais Estatísticas

FIGURA 7.2. Estatísticas Descritivas

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Grau de Antecipação	Empreendedor	52	-,8503109	,67626058	,09378047	-1,0385830	-,6620387	-2,97294	-,09345
	Adaptativo	62	,5367129	,71514780	,09082386	,3550994	,7183264	-1,08681	1,98539
	Artesanal	11	,9945423	,56045731	,16898424	,6180219	1,3710626	,15860	1,92419
	Total	125	0E-7	1,00000000	,08944272	-,1770322	,1770322	-2,97294	1,98539
Grau de Formalização	Empreendedor	52	-,2733768	,73228199	,10154924	-,4772454	-,0695082	-1,89500	2,24789
	Adaptativo	62	,5849033	,58912652	,07481914	,4352932	,7345134	-,38745	2,05309
	Artesanal	11	-2,0044010	,78674238	,23721175	-2,5329417	-1,4758603	-3,09407	-,87366
	Total	125	0E-7	1,00000000	,08944272	-,1770322	,1770322	-3,09407	2,24789

Fonte: *outputs* do SPSS.

FIGURA 7.3. Número de casos por *Cluster* – 03 *Clusters*

Cluster	1	52,000
	2	62,000
	3	11,000
Valid		125,000
Missing		,000

Fonte: *outputs* do SPSS.

FIGURA 7.4. Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
q7.1	,199	125	,000	,864	125	,000
q7.2	,254	125	,000	,868	125	,000
q7.3	,207	125	,000	,892	125	,000
q7.4	,210	125	,000	,877	125	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *outputs* do SPSS.

FIGURA 7.5. Teste de homogeneidade da variância

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Grau de Antecipação	1,597	2	122	,207
Grau de Formalização	,626	2	122	,537

Fonte: *outputs* do SPSS.

FIGURA 7.6. Teste ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Grau de Antecipação	Between Groups	66,338	2	33,169	70,177	,000
	Within Groups	57,662	122	,473		
	Total	124,000	124			
Grau de Formalização	Between Groups	69,291	2	34,646	77,259	,000
	Within Groups	54,709	122	,448		
	Total	124,000	124			

Fonte: *outputs* do SPSS.

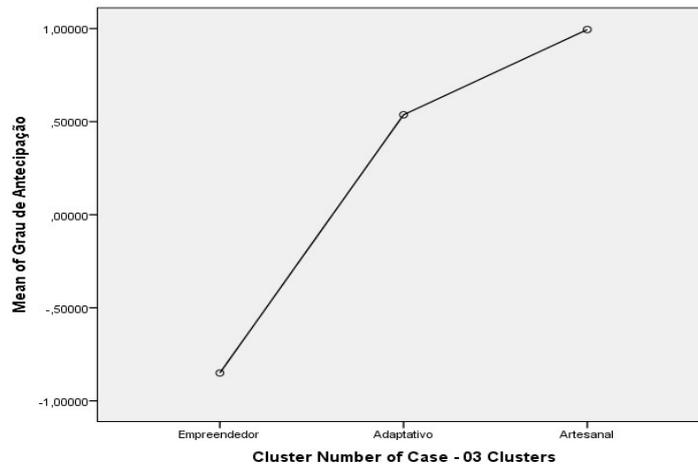
FIGURA 7.7. Teste Post Hoc – Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Grau de Antecipação	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378 [*]	,12927713	,000	-1,6937545	-1,0802930
			Artesanal	-1,84485316 [*]	,22815975	,000	-2,3861988	-1,3035075
		Adaptativo	Empreendedor	1,38702378 [*]	,12927713	,000	1,0802930	1,6937545
			Artesanal	-,45782938 [*]	,22492412	,108	-,9914980	,0758392
		Artesanal	Empreendedor	1,84485316 [*]	,22815975	,000	1,3035075	2,3861988
			Adaptativo	,45782938 [*]	,22492412	,108	-,0758392	,9914980
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378 [*]	,12927713	,000	-1,6429408	-1,1311068
			Artesanal	-1,84485316 [*]	,22815975	,000	-2,2965182	-1,3931881
		Adaptativo	Empreendedor	1,38702378 [*]	,12927713	,000	1,1311068	1,6429408
			Artesanal	-,45782938 [*]	,22492412	,044	-,9030891	-,0125696
		Artesanal	Empreendedor	1,84485316 [*]	,22815975	,000	1,3931881	2,2965182
			Adaptativo	,45782938 [*]	,22492412	,044	,0125696	,9030891
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378 [*]	,12927713	,000	-1,7008361	-1,0732114
			Artesanal	-1,84485316 [*]	,22815975	,000	-2,3986970	-1,2910093
		Adaptativo	Empreendedor	1,38702378 [*]	,12927713	,000	1,0732114	1,7008361
			Artesanal	-,45782938 [*]	,22492412	,132	-1,0038189	,0881602
		Artesanal	Empreendedor	1,84485316 [*]	,22815975	,000	1,2910093	2,3986970
			Adaptativo	,45782938 [*]	,22492412	,132	-,0881602	1,0038189
Grau de Formalização	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013 [*]	,12592279	,000	-1,1570522	-,5595081
			Artesanal	1,73102419 [*]	,22223973	,000	1,2037248	2,2583236
		Adaptativo	Empreendedor	,85828013 [*]	,12592279	,000	,5595081	1,1570522
			Artesanal	2,58930432 [*]	,21908805	,000	2,0694828	3,1091259
		Artesanal	Empreendedor	-1,73102419 [*]	,22223973	,000	-2,2583236	-1,2037248
			Adaptativo	-2,58930432 [*]	,21908805	,000	-3,1091259	-2,0694828
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013 [*]	,12592279	,000	-1,1075569	-,6090034
			Artesanal	1,73102419 [*]	,22223973	,000	1,2910784	2,1709699
		Adaptativo	Empreendedor	,85828013 [*]	,12592279	,000	,6090034	1,1075569
			Artesanal	2,58930432 [*]	,21908805	,000	2,1555976	3,0230110
		Artesanal	Empreendedor	-1,73102419 [*]	,22223973	,000	-2,1709699	-1,2910784
			Adaptativo	-2,58930432 [*]	,21908805	,000	-3,0230110	-2,1555976
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013 [*]	,12592279	,000	-1,1639500	-,5526102
			Artesanal	1,73102419 [*]	,22223973	,000	1,1915508	2,2704976
		Adaptativo	Empreendedor	,85828013 [*]	,12592279	,000	,5526102	1,1639500
			Artesanal	2,58930432 [*]	,21908805	,000	2,0574815	3,1211272
		Artesanal	Empreendedor	-1,73102419 [*]	,22223973	,000	-2,2704976	-1,1915508
			Adaptativo	-2,58930432 [*]	,21908805	,000	-3,1211272	-2,0574815

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

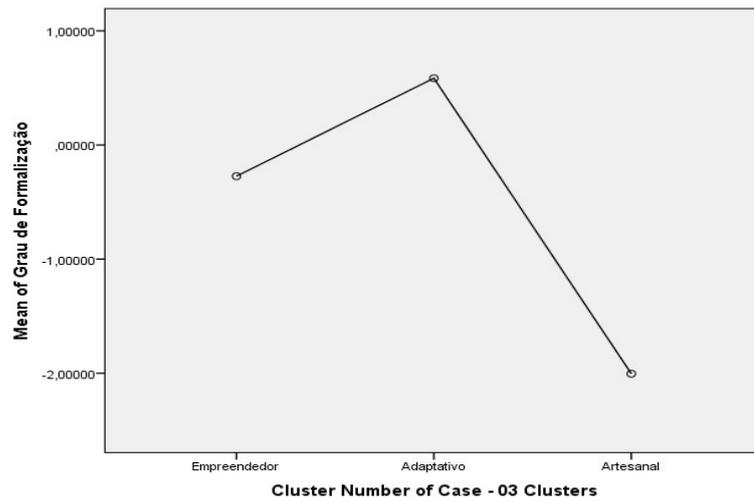
Fonte: *outputs* do SPSS

Gráfico D.2. Means Plots



Fonte: *outputs* do SPSS.

Gráfico D.3. Means Plots



Fonte: *outputs* do SPSS.

APÊNDICE E – ANÁLISE DISCRIMINANTE

Quadro E.3. Resultado do teste *M de Box*

Box's M		13,392
F	Approx.	2,127
	df1	6
	df2	5719,594
	Sig.	,047

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.4. *Pooled WithTavin-Groups Matrices*^{ap}

		Grau de Antecipação	Grau de Formalização
Covariance	Grau de Antecipação	,473	-,079
	Grau de Formalização	-,079	,448
Correlation	Grau de Antecipação	1,000	-,171
	Grau de Formalização	-,171	1,000

a. The covariance matrix has 122 degrees of freedom.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.5. Descritivas

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Grau de Antecipação	Empreendedor	52	-,8503109	,67626058	,09378047	-1,0385830	-,6620387	-2,97294	-,09345
	Adaptativo	62	,5367129	,71514780	,09082386	,3550994	,7183264	-1,08681	1,98539
	Artesanal	11	,9945423	,56045731	,16898424	,6180219	1,3710626	,15860	1,92419
	Total	125	0E-7	1,00000000	,08944272	-,1770322	,1770322	-2,97294	1,98539
Grau de Formalização	Empreendedor	52	-,2733768	,73228199	,10154924	-,4772454	-,0695082	-1,89500	2,24789
	Adaptativo	62	,5849033	,58912652	,07481914	,4352932	,7345134	-,38745	2,05309
	Artesanal	11	-2,0044010	,78674238	,23721175	-2,5329417	-1,4758603	-3,09407	-,87366
	Total	125	0E-7	1,00000000	,08944272	-,1770322	,1770322	-3,09407	2,24789

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.6. Anova

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Grau de Antecipação	Between Groups	66,338	2	33,169	70,177	,000
	Within Groups	57,662	122	,473		
	Total	124,000	124			
Grau de Formalização	Between Groups	69,291	2	34,646	77,259	,000
	Within Groups	54,709	122	,448		
	Total	124,000	124			

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.7. Post Hoc Test (Multiple Comparisons)

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
							Lower Bound	Upper Bound	
Grau de Antecipação	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378	,12927713	,000	-1,6937545	-1,0802930	
			Artesanal	-1,84485316*	,22815975	,000	-2,3861988	-1,3035075	
			Empreendedor	1,38702378	,12927713	,000	1,0802930	1,6937545	
		Adaptativo	Artesanal	-4,5782938	,22492412	,108	-,9914980	,0758392	
			Empreendedor	1,84485316	,22815975	,000	1,3035075	2,3861988	
			Adaptativo	,45782938	,22492412	,108	-,0758392	,9914980	
		LSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378	,12927713	,000	-1,6429408	-1,1311068
				Artesanal	-1,84485316*	,22815975	,000	-2,2965182	-1,3931881
				Adaptativo	1,38702378	,12927713	,000	1,1311068	1,6429408
	Artesanal	Empreendedor	Adaptativo	-4,5782938	,22492412	,044	-,9030891	-,0125696	
			Adaptativo	1,84485316	,22815975	,000	1,3931881	2,2965182	
			Adaptativo	,45782938	,22492412	,044	-,0125696	,9030891	
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378	,12927713	,000	-1,7008361	-1,0732114	
			Artesanal	-1,84485316*	,22815975	,000	-2,3986970	-1,2910093	
			Adaptativo	1,38702378	,12927713	,000	1,0732114	1,7008361	
		Adaptativo	Empreendedor	Artesanal	-4,5782938	,22492412	,132	-1,0038189	,0881602
				Empreendedor	1,84485316	,22815975	,000	1,2910093	2,3986970
				Adaptativo	,45782938	,22492412	,132	-,0881602	1,0038189
Artesanal		Empreendedor	Adaptativo	-1,38702378	,12927713	,000	-1,7008361	-1,0732114	
			Artesanal	-1,84485316*	,22815975	,000	-2,3986970	-1,2910093	
			Adaptativo	1,38702378	,12927713	,000	1,0732114	1,7008361	
Grau de Formalização	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013	,12592279	,000	-1,1570522	-,5595081	
			Artesanal	1,73102419*	,22223973	,000	1,2037248	2,2583236	
			Empreendedor	,85828013	,12592279	,000	,5595081	1,1570522	
		Adaptativo	Empreendedor	Artesanal	2,58930432*	,21908805	,000	2,0694828	3,1091259
				Empreendedor	-1,73102419	,22223973	,000	-2,2583236	-1,2037248
				Adaptativo	-2,58930432*	,21908805	,000	-3,1091259	-2,0694828
		LSD	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013	,12592279	,000	-1,1075569	-,6090034
				Artesanal	1,73102419*	,22223973	,000	1,2910784	2,1709699
				Adaptativo	,85828013	,12592279	,000	,6090034	1,1075569
	Artesanal	Empreendedor	Artesanal	2,58930432*	,21908805	,000	2,1555976	3,0230110	
			Empreendedor	-1,73102419	,22223973	,000	-2,1709699	-1,2910784	
			Adaptativo	-2,58930432*	,21908805	,000	-3,0230110	-2,1555976	
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-,85828013	,12592279	,000	-1,1639500	-,5526102	
			Artesanal	1,73102419*	,22223973	,000	1,1915508	2,2704976	
			Adaptativo	,85828013	,12592279	,000	,5526102	1,1639500	
		Adaptativo	Empreendedor	Artesanal	2,58930432*	,21908805	,000	2,0574815	3,1211272
				Empreendedor	-1,73102419	,22223973	,000	-2,2704976	-1,1915508
				Adaptativo	-2,58930432*	,21908805	,000	-3,1211272	-2,0574815
Artesanal		Empreendedor	Adaptativo	-,85828013	,12592279	,000	-1,1639500	-,5526102	
			Artesanal	1,73102419*	,22223973	,000	1,1915508	2,2704976	
			Adaptativo	,85828013	,12592279	,000	,5526102	1,1639500	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.8. Classification Results^a

	Cluster Number of Case - 03 Clusters	Predicted Group Membership			Total	
		Empreendedor or	Adaptativo	Artesanal		
Original	Count	Empreendedor	50	2	0	52
		Adaptativo	10	52	0	62
		Artesanal	0	1	10	11
%		Empreendedor	96,2	3,8	,0	100,0
		Adaptativo	16,1	83,9	,0	100,0
		Artesanal	,0	9,1	90,9	100,0

a. 89,6% of original grouped cases correctly classified.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.2. Resultados da classificação da Análise Discriminante

Resultados da Classificação ^{a,b,c}		Grupos	Membros Englobados			Total
			EP	AD	PA	
Original	%	EP	50 (96,2%)	02 (3,8%)		52 (100%)
		AD	11 (17,7%)	51 (82,3%)		62 (100%)
		PA			11 (100%)	11 (100%)
Validação Cruzada	%	EP	50 (96,2%)	02 (3,8%)		52 (100%)
		AD	11 (17,7%)	51 (82,3%)		62 (100%)
		PA			11 (100%)	11 (100%)

Fonte: *outputs* A.D. (SPSS), Apêndice E – (a) A validação cruzada classifica cada caso com as funções de classif. deduzidas de todos os casos, mas sem esse caso (b) 89,6% dos casos foram classificados corretamente na função original. (c) 89,6% dos casos foram classificados corretamente na validação cruzada.

Quadro E.7. *Eigenvalues*

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1,670 ^a	65,5	65,5	,791
2	,881 ^a	34,5	100,0	,684

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro E.8. *Standardized Canonical Discriminant – Function Coefficients*

	Function	
	1	2
Grau de Antecipação	,726	,710
Grau de Formalização	,824	-,593

Fonte: *Output* do SPSS.

APÊNDICE F – TESTES APLICADOS AO DESEMPENHO ECONÓMICO

Quadro F.1. Teste de Normalidade^b

Cluster Number of Case - 03 Clusters	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
ROI_2011	Empreendedor	,319	19	,000	,605	19	,000
	Adaptativo	,351	19	,000	,575	19	,000
	Artesanal	,260	2	.			
ROI_2012	Empreendedor	,422	19	,000	,347	19	,000
	Adaptativo	,396	19	,000	,428	19	,000
	Artesanal	,260	2	.			
ROI_2013	Empreendedor	,265	19	,001	,754	19	,000
	Adaptativo	,273	19	,001	,741	19	,000
	Artesanal	,260	2	.			
Volume_Médio_Negócio	Empreendedor	,364	19	,000	,575	19	,000
	Adaptativo	,301	19	,000	,582	19	,000
	Artesanal	,260	2	.			

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro F.2. Questões 43.1.; 47.1.; 47.2. Descritivas (*Dependent Variable: volume médio das vendas totais; Rendibilidade econômica*)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ROI_2011	Empreendedor	19	,9145	1,52040	,34880	,1817	1,6473	,00	5,00
	Adaptativo	21	,5877	1,33277	,29083	-,0190	1,1944	-1,09	4,67
	Artesanal	2	,1909	,01286	,00909	,0754	,3064	,18	,20
	Total	42	,7167	1,38618	,21389	,2847	1,1486	-1,09	5,00
ROI_2012	Empreendedor	20	2,0250	6,39897	1,43085	-,9698	5,0198	,02	28,78
	Adaptativo	23	,4910	1,35368	,28226	-,0944	1,0764	-1,22	6,24
	Artesanal	2	,1050	,13435	,09500	-1,1021	1,3121	,01	,20
	Total	45	1,1556	4,38439	,65359	-,1616	2,4728	-1,22	28,78
ROI_2013	Empreendedor	21	,2077	,36321	,07926	,0423	,3730	-,45	1,50
	Adaptativo	23	,3029	,49017	,10221	,0909	,5149	,01	2,00
	Artesanal	2	,0500	,07071	,05000	-,5853	,6853	,00	,10
	Total	46	,2484	,42456	,06260	,1223	,3745	-,45	2,00
Volume_Médio_Negócio	Empreendedor	52	1611260,769	4985859,655	691414,3322	223188,5773	2999332,961	,00	3,33E+007
	Adaptativo	62	6462096,774	33394624,33	4241121,531	-2018549,866	14942743,41	,00	2,52E+008
	Artesanal	10	25711500,00	56814860,38	17966436,37	-14931402,73	66354402,73	,00	1,82E+008
	Total	124	5980246,452	28972457,84	2601803,520	830135,9128	11130356,99	,00	2,52E+008

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro F.3. Questões 43.1.; 47.1.; 47.2. ANOVA (*Dependent Variable: volume médio das vendas totais; Rendibilidade econômica*)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Volume_Médio_Negócio	Between Groups	4,900E+15	2	2,450E+15	3,014	,053
	Within Groups	9,835E+16	121	8,128E+14		
	Total	1,032E+17	123			
Valor_Médio_ROI	Between Groups	6,090	2	3,045	1,140	,331
	Within Groups	98,833	37	2,671		
	Total	104,923	39			

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro F.4. Questões 43.1.; 47.1.; 47.2. Descritivas (*Dependent Variable: volume médio das vendas totais; Rendibilidade média econômica*)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Volume_Médio_Negócio	Empreendedor	52	1611260,769	4985859,655	691414,3322	223188,5773	2999332,961	,00	3,33E+007
	Adaptativo	62	6462096,774	33394624,33	4241121,531	-2018549,866	14942743,41	,00	2,52E+008
	Artesanal	10	25711500,00	56814860,38	17966436,37	-14931402,73	66354402,73	,00	1,82E+008
	Total	124	5980246,452	28972457,84	2601803,520	830135,9128	11130356,99	,00	2,52E+008
Valor_Médio_ROI	Empreendedor	19	1,0891	2,26467	,51955	-,0025	2,1806	,06	9,78
	Adaptativo	19	,3341	,60161	,13802	,0441	,6241	-,49	2,17
	Artesanal	2	,1153	,02550	,01803	-,1138	,3444	,10	,13
	Total	40	,6818	1,64022	,25934	,1572	1,2063	-,49	9,78

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro F.5. Questões 43.1.; 47.1.; 47.2. Post Hoc Tests – Multiple Comparisons (*Dependent Variable: volume médio das vendas totais; rendibilidade econômica*)

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Volume_Médio_Negócio	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-4850836,005	5360946,602	,638	-17571838,66	7870166,655
		Artesanal	-24100239,2 [*]	9844207,180	,042	-47459581,34	-740897,1170	
		Adaptativo	Empreendedor	4850836,005	5360946,602	,638	-7870166,655	17571838,66
		Artesanal	-19249403,23	9715317,001	,121	-42302901,53	3804095,083	
		Artesanal	Empreendedor	24100239,23	9844207,180	,042	740897,1170	47459581,34
		Adaptativo	19249403,23	9715317,001	,121	-3804095,083	42302901,53	
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-4850836,005	5360946,602	,367	-15464243,82	5762571,810
		Artesanal	-24100239,2 [*]	9844207,180	,016	-43589443,88	-4611034,585	
		Adaptativo	Empreendedor	4850836,005	5360946,602	,367	-5762571,810	15464243,82
		Artesanal	-19249403,2 [*]	9715317,001	,050	-38483435,77	-15370,6852	
		Artesanal	Empreendedor	24100239,23	9844207,180	,016	4611034,585	43589443,88
		Adaptativo	19249403,23 [*]	9715317,001	,050	15370,6852	38483435,77	
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-4850836,005	5360946,602	1,000	-17865708,74	8164036,726	
	Artesanal	-24100239,2 [*]	9844207,180	,047	-47999209,53	-201268,9362		
	Adaptativo	Empreendedor	4850836,005	5360946,602	1,000	-8164036,726	17865708,74	
	Artesanal	-19249403,23	9715317,001	,149	-42835464,37	4336657,914		
	Artesanal	Empreendedor	24100239,23	9844207,180	,047	201268,9362	47999209,53	
	Adaptativo	19249403,23	9715317,001	,149	-4336657,914	42835464,37		
Valor_Médio_ROI	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,75496	,53026	,339	-,5397	2,0496
		Artesanal	,97376	1,21498	,704	-,19926	3,9401	
		Adaptativo	Empreendedor	-,75496	,53026	,339	-2,0496	,5397
		Artesanal	,21880	1,21498	,982	-2,7475	3,1852	
		Artesanal	Empreendedor	-,97376	1,21498	,704	-3,9401	1,9926
		Adaptativo	-,21880	1,21498	,982	-3,1852	2,7475	
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,75496	,53026	,163	-,3194	1,8294
		Artesanal	,97376	1,21498	,428	-1,4880	3,4355	
		Adaptativo	Empreendedor	-,75496	,53026	,163	-1,8294	,3194
		Artesanal	,21880	1,21498	,858	-2,2430	2,6806	
		Artesanal	Empreendedor	-,97376	1,21498	,428	-3,4355	1,4880
		Adaptativo	-,21880	1,21498	,858	-2,6806	2,2430	
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,75496	,53026	,489	-,5748	2,0847
		Artesanal	,97376	1,21498	1,000	-2,0731	4,0206	
		Adaptativo	Empreendedor	-,75496	,53026	,489	-2,0847	,5748
		Artesanal	,21880	1,21498	1,000	-2,8280	3,2656	
		Artesanal	Empreendedor	-,97376	1,21498	1,000	-4,0206	2,0731
		Adaptativo	-,21880	1,21498	1,000	-3,2656	2,8280	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro F.6. Questão 47. ANOVA (Dependent Variable: Valor Médio de ROI 2011 a 2013)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,090	2	3,045	1,140	,331
Within Groups	98,833	37	2,671		
Total	104,923	39			

Fonte: *Output* do SPSS.

APÊNDICE G – ANOVAS E MANOVAS

Anexo H.1.1. Testes aplicados às variáveis contextuais *Extensão da Empresa e Qualidade*

Quadro H.2.1.1. Teste de Normalidade

Cluster Number of Case - 03 Clusters		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
N.º de empregados permanentes em 2013	Empreendedor	,398	52	,000	,467	52	,000
	Adaptativo	,366	62	,000	,536	62	,000
	Artesanal	,342	11	,001	,624	11	,000
Produção de Vinho fino em 2013	Empreendedor	,441	52	,000	,236	52	,000
	Adaptativo	,386	62	,000	,272	62	,000
	Artesanal	,382	11	,000	,602	11	,000
Produção de vinho regional (indiferenciado) em 2013	Empreendedor	,376	52	,000	,436	52	,000
	Adaptativo	,309	62	,000	,581	62	,000
	Artesanal	,382	11	,000	,602	11	,000
Outro	Empreendedor	,392	52	,000	,429	52	,000
	Adaptativo	,319	62	,000	,566	62	,000
	Artesanal	,382	11	,000	,602	11	,000
% da produção de vinho branco em 2013	Empreendedor	,183	52	,000	,878	52	,000
	Adaptativo	,141	62	,004	,862	62	,000
	Artesanal	,175	11	,200*	,944	11	,572
% da produção de vinho Vinho tinto em 2013	Empreendedor	,148	52	,006	,911	52	,001
	Adaptativo	,192	62	,000	,860	62	,000
	Artesanal	,249	11	,055	,870	11	,078
% da produção de vinho rosado em 2013	Empreendedor	,344	52	,000	,524	52	,000
	Adaptativo	,343	62	,000	,450	62	,000
	Artesanal	,276	11	,019	,767	11	,003

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.1.2. Questões 3., 37.1.1. Descritivas (Dependent Variable: N.º de empregados permanentes em 2013)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
						Lower Bound	Upper Bound			
N.º de empregados permanentes em 2013	Empreendedor	52	26,08	57,082	7,916	10,19	41,97	1	330	
	Adaptativo	62	30,50	59,814	7,596	15,31	45,69	1	320	
	Artesanal	11	33,18	52,786	15,916	-2,28	68,64	3	150	
	Total	125	28,90	57,715	5,162	18,68	39,11	1	330	
	Model Fixed Effects Random Effects			58,132	5,199 5,199 ^a	18,60 6,52 ^a	39,19 51,27 ^a			
Produção de Vinho fino em 2013	Empreendedor	52	128492,54	554038,451	76831,309	-25752,75	282737,83	190	3121600	
	Adaptativo	62	42138,72	145934,173	18533,658	5078,38	79199,06	0	1115299	
	Artesanal	11	49657,96	87121,701	26268,181	-8871,19	108187,12	938	229718	
	Total	125	78723,60	372988,939	33361,145	12692,55	144754,65	0	3121600	
	Model Fixed Effects Random Effects			373616,514	33417,277 33417,277 ^a	12570,76 -65059,34 ^a	144876,44 222506,54 ^a			
Produção de vinho regional (indiferenciado) em 2013	Empreendedor	52	104113,41	250587,719	34750,264	34349,34	173877,47	0	1192521	
	Adaptativo	62	139642,79	256955,273	32633,352	74388,37	204897,21	0	1431025	
	Artesanal	11	273684,11	480161,269	144774,070	-48892,62	596260,84	5170	1266063	
	Total	125	136658,20	281095,288	25141,927	86895,29	186421,12	0	1431025	
	Model Fixed Effects Random Effects			279572,854	25005,756 35437,454	87156,81 -15816,86	186159,60 289133,26			
Outro	Empreendedor	52	54838,61	135536,478	18795,528	17105,01	92572,20	0	643990	
	Adaptativo	62	73392,30	138869,671	17636,466	38126,01	108658,59	0	772788	
	Artesanal	11	147761,49	259318,576	78187,493	-26451,10	321974,08	2792	683704	
	Total	125	72218,45	151983,575	13593,824	45312,47	99124,44	0	772788	
	Model Fixed Effects Random Effects			151108,205	13515,529 19459,064	45463,11 -11507,14	98973,79 155944,05			
% da produção de vinho branco em 2013	Empreendedor	52	28,1410	26,39830	3,66079	20,7916	35,4903	,00	100,00	
	Adaptativo	62	20,4516	18,48675	2,34782	15,7569	25,1464	,00	90,00	
	Artesanal	11	22,1818	13,35528	4,02677	13,2096	31,1540	,00	40,00	
	Total	125	23,8026	21,97417	1,96543	19,9125	27,6928	,00	100,00	
	Model Fixed Effects Random Effects			21,83608	1,95308 2,87810	19,9363 11,4192	27,6690 36,1861			
% da produção de vinho Vinho tinto em 2013	Empreendedor	52	64,6187	29,94083	4,15205	56,2831	72,9542	,00	100,00	
	Adaptativo	62	72,1129	24,61647	3,12629	65,8615	78,3643	,00	100,00	
	Artesanal	11	73,9091	13,64151	4,11307	64,7446	83,0736	60,00	100,00	
	Total	125	69,1534	26,39730	2,36105	64,4802	73,8265	,00	100,00	
	Model Fixed Effects Random Effects			26,32462	2,35455 2,89388	64,4923 56,7020	73,8144 81,6047			
% da produção de vinho rosado em 2013	Empreendedor	52	7,2404	16,09424	2,23187	2,7597	11,7210	,00	80,00	
	Adaptativo	62	7,4355	18,43431	2,34116	2,7540	12,1169	,00	100,00	
	Artesanal	11	3,9091	5,35639	1,61501	,3106	7,5076	,00	15,00	
	Total	125	7,0440	16,64283	1,48858	4,0977	9,9903	,00	100,00	
	Model Fixed Effects Random Effects			16,74945	1,49812 1,49812 ^a	4,0783 -5,981 ^a	10,0097 13,4899 ^a			

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

Fonte: Output do SPSS.

Quadro H.1.3. Questões 3., 37.1.1. ANOVA (Dependent Variable: N.º de empregados permanentes em 2013)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
N.º de empregados permanentes em 2013	Between Groups	774,819	2	387,410	,115	,892
	Within Groups	41 2274,829	122	3379,302		
	Total	41 3049,648	124			
Produção de Vinho fino em 2013	Between Groups	2,211E+11	2	1,105E+11	,792	,455
	Within Groups	1,703E+13	122	1,396E+11		
	Total	1,725E+13	124			
Produção de vinho regional (indiferenciado) em 2013	Between Groups	2,622E+11	2	1,311E+11	1,677	,191
	Within Groups	9,536E+12	122	78160980671		
	Total	9,798E+12	124			
Outro	Between Groups	78566756139	2	39283378070	1,720	,183
	Within Groups	2,786E+12	122	22833689634		
	Total	2,864E+12	124			
% da produção de vinho branco em 2013	Between Groups	1703,813	2	851,907	1,787	,172
	Within Groups	58171,367	122	476,814		
	Total	59875,180	124			
% da produção de vinho Vinho tinto em 2013	Between Groups	1861,143	2	930,572	1,343	,265
	Within Groups	84544,246	122	692,986		
	Total	86405,389	124			
% da produção de vinho rosado em 2013	Between Groups	119,612	2	59,806	,213	,808
	Within Groups	34226,396	122	280,544		
	Total	34346,008	124			

Fonte: Output do SPSS.

Quadro H.1.4. Questões 3., 37.1.1. Post Hoc Tests – Multiple Comparisons (Dependent Variable: N.º de empregados permanentes em 2013)

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
N.º de empregados permanentes em 2013	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-4,423	10,931	,914	-30,36	21,51
			Artesanal	-7,105	19,292	,928	-52,88	38,67
		Adaptativo	Empreendedor	4,423	10,931	,914	-21,51	30,36
			Artesanal	-2,682	19,019	,989	-47,81	42,44
		Artesanal	Empreendedor	7,105	19,292	,928	-38,67	52,88
			Adaptativo	2,682	19,019	,989	-42,44	47,81
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-4,423	10,931	,686	-26,06	17,22
			Artesanal	-7,105	19,292	,713	-45,30	31,09
		Adaptativo	Empreendedor	4,423	10,931	,686	-17,22	26,06
			Artesanal	-2,682	19,019	,888	-40,33	34,97
		Artesanal	Empreendedor	7,105	19,292	,713	-31,09	45,30
			Adaptativo	2,682	19,019	,888	-34,97	40,33
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-4,423	10,931	1,000	-30,96	22,11
			Artesanal	-7,105	19,292	1,000	-53,94	39,73
		Adaptativo	Empreendedor	4,423	10,931	1,000	-22,11	30,96
			Artesanal	-2,682	19,019	1,000	-48,85	43,49
Artesanal		Empreendedor	7,105	19,292	1,000	-39,73	53,94	
		Adaptativo	2,682	19,019	1,000	-43,49	48,85	
Produção de Vinho fino em 2013	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	86353,820	70255,604	,438	-80338,88	253046,52
			Artesanal	78834,573	123993,330	,801	-215359,50	373028,65
		Adaptativo	Empreendedor	-86353,820	70255,604	,438	-253046,52	80338,88
			Artesanal	-7519,248	122234,924	,998	-297541,22	282502,73
		Artesanal	Empreendedor	-78834,573	123993,330	,801	-373028,65	215359,50
			Adaptativo	7519,248	122234,924	,998	-282502,73	297541,22
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	86353,820	70255,604	,221	-52724,17	225431,81
			Artesanal	78834,573	123993,330	,526	-166622,61	324291,75
		Adaptativo	Empreendedor	-86353,820	70255,604	,221	-225431,81	52724,17
			Artesanal	-7519,248	122234,924	,951	-249495,49	234456,99
		Artesanal	Empreendedor	-78834,573	123993,330	,526	-324291,75	166622,61
			Adaptativo	7519,248	122234,924	,951	-234456,99	249495,49
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	86353,820	70255,604	,664	-84187,37	256895,01
			Artesanal	78834,573	123993,330	1,000	-222151,66	379820,81
		Adaptativo	Empreendedor	-86353,820	70255,604	,664	-256895,01	84187,37
			Artesanal	-7519,248	122234,924	1,000	-304237,06	289198,57
		Artesanal	Empreendedor	-78834,573	123993,330	1,000	-379820,81	222151,66
			Adaptativo	7519,248	122234,924	1,000	-289198,57	304237,06

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.1.5. Teste de igualdade das matrizes de covariância^a (Manova)

Box's M	142,646
F	22,652
df1	6
df2	5719,594
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

Design: Intercept + QCL_5

Fonte: *Output* do SPSS.

Anexo H.2.1. Testes aplicados às variáveis contextuais *Lógica do Empresário*

Quadro H.2.1.1. Teste de Normalidade

Cluster Number of Case - 03 Clusters	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Antiguidade no cargo	Empreendedor	,139	52	,013	,908	52	,001
	Adaptativo	,147	62	,002	,924	62	,001
	Artesanal	,174	11	,200*	,859	11	,056
Assuntos técnico- produtivos	Empreendedor	,192	52	,000	,869	52	,000
	Adaptativo	,268	62	,000	,854	62	,000
	Artesanal	,401	11	,000	,625	11	,000
As inovações relacionam- se com	Empreendedor	,466	52	,000	,539	52	,000
	Adaptativo	,455	62	,000	,558	62	,000
	Artesanal	,353	11	,000	,649	11	,000
Produtos novos foram introduzidos em 2011	Empreendedor	,294	52	,000	,693	52	,000
	Adaptativo	,422	62	,000	,495	62	,000
	Artesanal	,353	11	,000	,649	11	,000
Produtos novos foram introduzidos em 2012	Empreendedor	,341	52	,000	,487	52	,000
	Adaptativo	,415	62	,000	,210	62	,000
	Artesanal	,369	11	,000	,698	11	,000
Produtos novos foram introduzidos em 2013	Empreendedor	,224	52	,000	,830	52	,000
	Adaptativo	,244	62	,000	,863	62	,000
	Artesanal	,382	11	,000	,701	11	,000
Objetivo realista para as vendas da sua empresa, nos próximos 3 anos	Empreendedor	,288	52	,000	,854	52	,000
	Adaptativo	,265	62	,000	,854	62	,000
	Artesanal	,227	11	,117	,833	11	,025

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.1.2. Questões 6.2., 21., 34., 35., 41. Descritivas (*Dependent Variable*: Antiguidade no cargo, assuntos técnico-produtivos, as inovações relacionam-se com..., produtos novos foram introduzidos em 2011,2012, 2013; objetivo realista para as vendas da sua empresa nos próximos 3 anos)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Antiguidade no cargo	Empreendedor	52	11,17	7,498	1,040	9,09	13,26	1	26
	Adaptativo	62	9,69	6,414	,815	8,06	11,32	1	31
	Artesanal	11	9,55	5,716	1,723	5,71	13,39	4	19
	Total	125	10,30	6,823	,610	9,09	11,50	1	31
Assuntos técnico- produtivos	Empreendedor	52	2,77	,962	,133	2,50	3,04	1	4
	Adaptativo	62	2,60	,949	,121	2,36	2,84	1	4
	Artesanal	11	2,64	,505	,152	2,30	2,98	2	3
	Total	125	2,67	,923	,083	2,51	2,84	1	4
As inovações relacionam- se com	Empreendedor	52	1,25	,437	,061	1,13	1,37	1	2
	Adaptativo	62	1,27	,450	,057	1,16	1,39	1	2
	Artesanal	11	1,55	,522	,157	1,19	1,90	1	2
	Total	125	1,29	,455	,041	1,21	1,37	1	2
Produtos novos foram introduzidos em 2011	Empreendedor	52	1,02	1,502	,208	,60	1,44	0	7
	Adaptativo	62	,63	1,485	,189	,25	1,01	0	7
	Artesanal	11	,45	,522	,157	,10	,81	0	1
	Total	125	,78	1,442	,129	,52	1,03	0	7
Produtos novos foram introduzidos em 2012	Empreendedor	52	1,23	2,798	,388	,45	2,01	0	17
	Adaptativo	62	1,97	9,192	1,167	-,37	4,30	0	70
	Artesanal	11	,64	1,027	,310	-,05	1,33	0	3
	Total	125	1,54	6,714	,600	-,36	2,73	0	70
Produtos novos foram introduzidos em 2013	Empreendedor	52	1,92	,860	,119	1,68	2,16	0	3
	Adaptativo	62	1,85	,865	,110	1,64	2,07	0	3
	Artesanal	11	2,55	,688	,207	2,08	3,01	1	3
	Total	125	1,94	,864	,077	1,79	2,10	0	3
Objetivo realista para as vendas da sua empresa, nos próximos 3 anos	Empreendedor	52	2,37	,817	,113	2,14	2,59	1	4
	Adaptativo	62	2,11	,812	,103	1,91	2,32	1	4
	Artesanal	11	2,00	,775	,234	1,48	2,52	1	3
	Total	125	2,21	,816	,073	2,06	2,35	1	4

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.1.3. Questões 6.2., 21., 34., 35., 41. ANOVA (*Dependent Variable:* Antiguidade no cargo, assuntos técnico-produtivos, as inovações relacionam-se com..., produtos novos foram introduzidos em 2011,2012, 2013; objetivo realista para as vendas da sua empresa nos próximos 3 anos)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Antiguidade no cargo	Between Groups	68,701	2	34,351	,735	,482
	Within Groups	5703,347	122	46,749		
	Total	5772,048	124			
Assuntos técnico-produtivos	Between Groups	,856	2	,428	,499	,608
	Within Groups	104,696	122	,858		
	Total	105,552	124			
As inovações relacionam-se com	Between Groups	,816	2	,408	2,006	,139
	Within Groups	24,816	122	,203		
	Total	25,632	124			
Produtos novos foram introduzidos em 2011	Between Groups	5,552	2	2,776	1,343	,265
	Within Groups	252,176	122	2,067		
	Total	257,728	124			
Produtos novos foram introduzidos em 2012	Between Groups	25,296	2	12,648	,277	,758
	Within Groups	5563,712	122	45,604		
	Total	5589,008	124			
Produtos novos foram introduzidos em 2013	Between Groups	4,495	2	2,247	3,112	,048
	Within Groups	88,113	122	,722		
	Total	92,608	124			
Objetivo realista para as vendas da sua empresa, nos próximos 3 anos	Between Groups	2,325	2	1,162	1,767	,175
	Within Groups	80,267	122	,658		
	Total	82,592	124			

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.1.4. Questões 6.2., 21., 34., 35., 41. Post Hoc Tests – Multiple Comparisons

(Dependent Variable: Antiguidade no cargo, assuntos técnico-produtivos, as inovações relacionam-se com..., produtos novos foram introduzidos em 2011,2012, 2013; objetivo realista para as vendas da sua empresa nos próximos 3 anos)

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Antiguidade no cargo	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	1,48	1,286	,465	-1,57	4,53
			Artesanal	1,63	2,269	,754	-3,76	7,01
			Empreendedor	-1,48	1,286	,465	-4,53	1,57
		Artesanal	Empreendedor	-1,63	2,269	,754	-7,01	3,76
			Adaptativo	,15	2,237	,998	-5,16	5,46
			Empreendedor	1,48	1,286	,252	-1,07	4,02
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	1,63	2,269	,475	-2,86	6,12
			Artesanal	-1,48	1,286	,252	-4,02	1,07
			Empreendedor	,15	2,237	,947	-4,28	4,58
		Artesanal	Empreendedor	-1,63	2,269	,475	-6,12	2,86
			Adaptativo	,15	2,237	,947	-4,58	4,28
			Empreendedor	1,48	1,286	,756	-1,64	4,60
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	1,63	2,269	1,000	-3,89	7,14
			Artesanal	-1,48	1,286	,756	-4,00	1,04
			Empreendedor	,15	2,237	1,000	-5,28	5,58
		Artesanal	Empreendedor	-1,63	2,269	1,000	-7,14	3,89
			Adaptativo	,15	2,237	1,000	-5,58	5,28
			Empreendedor	1,48	1,286	1,000	-1,04	4,60
Assuntos técnico-produtivos	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,17	,174	,585	-,24	,59
			Artesanal	,13	,307	,902	-,60	,86
			Empreendedor	-,17	,174	,585	-,76	,69
		Artesanal	Empreendedor	-,13	,307	,902	-,86	,80
			Adaptativo	,04	,309	,691	-,76	,69
			Empreendedor	,17	,174	,324	-,17	,52
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,13	,307	,666	-,48	,74
			Artesanal	-,17	,174	,324	-,52	,17
			Empreendedor	-,04	,309	,696	-,64	,56
		Artesanal	Empreendedor	-,13	,307	,666	-,74	,48
			Adaptativo	,04	,303	,896	-,56	,64
			Empreendedor	,17	,174	,972	-,25	,60
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,13	,307	1,000	-,88	,61
			Artesanal	-,17	,174	,972	-,60	,25
			Empreendedor	-,04	,303	1,000	-,78	,70
		Artesanal	Empreendedor	-1,3	,307	1,000	-,88	,61
			Adaptativo	,04	,303	1,000	-,78	,70
			Empreendedor	,17	,174	1,000	-,25	,60
As inovações relacionam-se com	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-,02	,085	,956	-,23	,18
			Artesanal	-,30	,150	,123	-,65	,06
			Empreendedor	,02	,085	,956	-,18	,23
		Artesanal	Empreendedor	-,27	,148	,162	-,68	,08
			Adaptativo	-,30	,150	,123	-,65	,06
			Empreendedor	,27	,148	,162	-,08	,62
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-,02	,085	,776	-,19	,14
			Artesanal	-,30	,150	,051	-,59	,00
			Empreendedor	,02	,085	,776	-,19	,14
		Artesanal	Empreendedor	-,27	,148	,068	-,56	,02
			Adaptativo	-,30	,150	,051	-,59	,00
			Empreendedor	,27	,148	,068	-,02	,56
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-,02	,085	1,000	-,23	,18
			Artesanal	-,30	,150	,152	-,66	,07
			Empreendedor	,02	,085	1,000	-,18	,23
		Artesanal	Empreendedor	-,27	,148	,205	-,63	,09
			Adaptativo	-,30	,150	,152	-,66	,07
			Empreendedor	,27	,148	,205	-,09	,63
Produtos novos foram introduzidos em 2011	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,39	,270	,322	-,25	1,03
			Artesanal	,56	,477	,465	-,57	1,70
			Empreendedor	-,39	,270	,322	-,94	1,29
		Artesanal	Empreendedor	-,56	,477	,465	-1,70	,57
			Adaptativo	,39	,270	,927	-1,29	,94
			Empreendedor	,39	,270	,151	-,14	,98
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,56	,477	,239	-,38	1,51
			Artesanal	-,39	,270	,151	-,93	,14
			Empreendedor	-,56	,477	,239	-1,51	,38
		Artesanal	Empreendedor	-,17	,470	,711	-,76	1,11
			Adaptativo	,39	,270	,454	-,27	1,05
			Empreendedor	,56	,477	,717	-,59	1,72
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,39	,270	,454	-,27	,27
			Artesanal	-,17	,470	1,000	-,97	1,33
			Empreendedor	-,56	,477	,717	-1,72	,59
		Artesanal	Empreendedor	-,17	,470	1,000	-1,32	,97
			Adaptativo	,39	,270	1,000	-,27	,27
			Empreendedor	,56	,477	1,000	-,97	,32
Produtos novos foram introduzidos em 2012	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-,74	1,270	,831	-3,75	2,28
			Artesanal	-,59	2,241	,962	-4,72	5,91
			Empreendedor	,74	1,270	,831	-2,28	3,75
		Artesanal	Empreendedor	1,33	2,209	,819	-3,91	6,57
			Adaptativo	-,59	2,241	,962	-5,91	4,72
			Empreendedor	-,74	1,270	,563	-3,25	1,78
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-,59	2,241	,791	-3,84	5,03
			Artesanal	,74	1,270	,563	-1,78	3,25
			Empreendedor	1,33	2,209	,548	-3,04	5,71
		Artesanal	Empreendedor	-,59	2,241	,791	-3,84	5,03
			Adaptativo	-,74	1,270	,563	-3,04	5,71
			Empreendedor	1,33	2,209	,548	-5,71	3,04
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-,74	1,270	1,000	-3,82	2,35
			Artesanal	-,59	2,241	1,000	-4,85	6,03
			Empreendedor	,74	1,270	1,000	-2,35	3,82
		Artesanal	Empreendedor	1,33	2,209	1,000	-4,03	6,69
			Adaptativo	-,59	2,241	1,000	-6,03	4,85
			Empreendedor	-1,33	2,209	1,000	-6,69	4,03
Produtos novos foram introduzidos em 2013	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,07	,160	,904	-,31	,45
			Artesanal	-,62	,282	,074	-1,29	,05
			Empreendedor	-,07	,160	,904	-,45	,31
		Artesanal	Empreendedor	-,69*	,278	,038	-1,35	-,03
			Adaptativo	,62	,282	,074	-,05	1,29
			Empreendedor	,69*	,278	,038	-,03	1,35
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,07	,160	,670	-,25	,38
			Artesanal	-,62*	,282	,029	-1,18	-,06
			Empreendedor	-,07	,160	,670	-,38	,25
		Artesanal	Empreendedor	-,69*	,278	,014	-1,24	-,14
			Adaptativo	,62	,282	,029	-,06	1,18
			Empreendedor	,69*	,278	,014	-,14	1,24
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,07	,160	1,000	-,32	,46
			Artesanal	-,62	,282	,086	-1,31	,06
			Empreendedor	-,07	,160	1,000	-,46	,32
		Artesanal	Empreendedor	-,69*	,278	,043	-1,37	-,02
			Adaptativo	,62	,282	,088	-,06	1,31
			Empreendedor	,69*	,278	,043	-,02	1,37
Objetivo realista para as vendas da sua empresa, nos próximos 3 anos	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-,25	,153	,227	-,11	,61
			Artesanal	-,37	,269	,367	-,27	1,00
			Empreendedor	-,25	,153	,227	-,61	,11
		Artesanal	Empreendedor	-,11	,265	,905	-,65	,74
			Adaptativo	-,37	,269	,367	-1,00	,27
			Empreendedor	-,11	,265	,905	-,74	,52
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,25	,153	,100	-,05	,55
			Artesanal	-,37	,269	,177	-,17	,90
			Empreendedor	-,25	,153	,100	-,55	,05
		Artesanal	Empreendedor	-,11	,265	,671	-,41	,64
			Adaptativo	-,37	,269	,177	-,90	,17
			Empreendedor	-,11	,265	,671	-,64	,41
	Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-,25	,153	,301	-,12	,62
			Artesanal	-,37	,269	,532	-,29	1,02
			Empreendedor	-,25	,153	,301	-,62	,12
		Artesanal	Empreendedor	-,11	,265	1,000	-,53	,76
			Adaptativo	-,37	,265	,532	-1,02	,29
			Empreendedor	-,11	,265	1,000	-,76	,53

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = ,658.
*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Fonte: Output do SPSS.

Quadro H.2.1.5. Teste de igualdade das matrizes de covariância^a (Manova)

Box's M	158,203
F	2,319
df1	56
df2	2526,256
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + QCL_5

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.1.6. Questão 32. Crosstabulation: organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos estão definidos

			Cluster Number of Case - 03 Clusters			Total
			Empreendedor	Adaptativo	Artesanal	
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Muito explícita e formal	Count	1	5	0	6
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	1,9%	8,1%	0,0%	4,8%
		% of Total	0,8%	4,0%	0,0%	4,8%
	Explícita e formal	Count	13	12	5	30
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	43,3%	40,0%	16,7%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	25,0%	19,4%	45,5%	24,0%
		% of Total	10,4%	9,6%	4,0%	24,0%
	Implícita e informal	Count	36	39	5	80
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	45,0%	48,8%	6,2%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	69,2%	62,9%	45,5%	64,0%
		% of Total	28,8%	31,2%	4,0%	64,0%
Muito implícita e informal	Count	2	6	1	9	
	% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	3,8%	9,7%	9,1%	7,2%	
	% of Total	1,6%	4,8%	0,8%	7,2%	
Total	Count	52	62	11	125	
	% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	41,6%	49,6%	8,8%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	41,6%	49,6%	8,8%	100,0%	

Fonte: *Output* do SPSS.

Anexo H.2.3. Testes aplicados às variáveis contextuais *Características da Atividade*

Quadro H.2.3.1. Teste de Normalidade

Cluster Number of Case - 03 Clusters	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Empreendedor	,404	52	,000	,707	52	,000
	Adaptativo	,361	62	,000	,785	62	,000
	Artesanal	,272	10	,035	,802	10	,015
Valor total de vendas em 2011	Empreendedor	,412	52	,000	,206	52	,000
	Adaptativo	,444	62	,000	,181	62	,000
	Artesanal	,447	10	,000	,502	10	,000
Valor total de vendas em 2012	Empreendedor	,374	52	,000	,338	52	,000
	Adaptativo	,436	62	,000	,192	62	,000
	Artesanal	,358	10	,001	,535	10	,000
Valor total de vendas em 2013	Empreendedor	,380	52	,000	,316	52	,000
	Adaptativo	,429	62	,000	,202	62	,000
	Artesanal	,369	10	,000	,546	10	,000
Imobilizado líquido em 2011	Empreendedor	,396	52	,000	,388	52	,000
	Adaptativo	,402	62	,000	,395	62	,000
	Artesanal	,448	10	,000	,417	10	,000
Imobilizado líquido em 2012	Empreendedor	,365	52	,000	,391	52	,000
	Adaptativo	,349	62	,000	,467	62	,000
	Artesanal	,464	10	,000	,409	10	,000
Imobilizado líquido em 2013	Empreendedor	,350	52	,000	,517	52	,000
	Adaptativo	,378	62	,000	,463	62	,000
	Artesanal	,471	10	,000	,542	10	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.3.2. Questão 32. Cosstab (Dependent Variable: Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos)

			Cluster Number of Case - 03 Clusters			Total
			Empreendedor	Adaptativo	Artesanal	
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Muito explícita e formal	Count	1	5	0	6
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	1,9%	8,1%	0,0%	4,8%
		% of Total	0,8%	4,0%	0,0%	4,8%
	Explícita e formal	Count	13	12	5	30
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	43,3%	40,0%	16,7%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	25,0%	19,4%	45,5%	24,0%
		% of Total	10,4%	9,6%	4,0%	24,0%
	Implícita e informal	Count	36	39	5	80
		% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	45,0%	48,8%	6,2%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	69,2%	62,9%	45,5%	64,0%
		% of Total	28,8%	31,2%	4,0%	64,0%
Muito implícita e informal	Count	2	6	1	9	
	% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	3,8%	9,7%	9,1%	7,2%	
	% of Total	1,6%	4,8%	0,8%	7,2%	
Total	Count	52	62	11	125	
	% within Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	41,6%	49,6%	8,8%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	41,6%	49,6%	8,8%	100,0%	

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.3.3. Questão 32. 43.1., 47.1. Descritivas (Dependent Variable: organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos estão definidos; valor total das vendas 2011 a 2013; imobilizado líquido 2011 a 2013)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Empreendedor	52	2,75	,556	,077	2,60	2,90	1	4
	Adaptativo	62	2,74	,745	,095	2,55	2,93	1	4
	Artesanal	11	2,64	,674	,203	2,18	3,09	2	4
	Total	125	2,74	,662	,059	2,62	2,85	1	4
Valor total de vendas em 2011	Empreendedor	52	1239384,62	5544182,703	768839,808	-304125,71	2782894,94	0	40000000
	Adaptativo	62	6028064,52	32567883,16	4136125,297	-2242629,18	14298758,21	0	250000000
	Artesanal	10	20064000,00	47734949,51	15095116,44	-14083525,79	54211525,79	0	150000000
	Total	124	5151838,71	27026524,06	2427053,508	347635,10	9956042,31	0	250000000
Valor total de vendas em 2012	Empreendedor	52	1499826,92	4685339,006	649739,616	195420,21	2804233,63	0	27588000
	Adaptativo	62	6399112,90	33202280,59	4216693,852	-2032687,57	14830913,38	0	250000000
	Artesanal	10	27765000,00	60788632,21	19223053,36	-15720567,85	71250567,85	0	195000000
	Total	124	6067629,03	29552531,78	2653895,698	814405,22	11320852,84	0	250000000
Valor total de vendas em 2013	Empreendedor	52	2094570,77	6838807,075	948371,907	190634,72	3998506,82	0	40000000
	Adaptativo	62	6959112,90	34583102,70	4392058,435	-1823350,73	15741576,54	0	255000000
	Artesanal	10	29305500,00	62495076,00	19762678,27	-15400784,21	74011784,21	0	200000000
	Total	124	6721271,61	30803403,14	2766227,263	1245694,36	12196848,87	0	255000000
Imobilizado líquido em 2011	Empreendedor	52	2082211,54	6188578,538	858201,432	359300,27	3805122,81	0	35000000
	Adaptativo	62	1276145,16	3601243,705	457358,408	361600,50	2190689,82	0	16606000
	Artesanal	11	4097272,73	11940582,98	3600221,228	-3924520,07	12119065,52	0	40000000
	Total	125	1859728,00	5853636,281	523565,146	823445,92	2896010,08	0	40000000
Imobilizado líquido em 2012	Empreendedor	52	2013676,288	5832978,518	808888,5821	389764,699	3637587,878	,0	35000000,0
	Adaptativo	62	1208702,129	3114853,549	395586,7963	417677,441	1999726,817	-982000,0	16000000,0
	Artesanal	11	5034090,909	14940884,65	4504846,220	-5003331,975	15071513,79	,0	50000000,0
	Total	125	1880205,592	6155018,334	550521,5759	790569,183	2969842,001	-982000,0	50000000,0
Imobilizado líquido em 2013	Empreendedor	52	3694019,23	8270928,370	1146971,397	1391378,07	5996660,39	0	35000000
	Adaptativo	62	1708251,61	4181022,385	530990,374	646470,74	2770032,49	0	18266600
	Artesanal	11	10217272,73	22257012,31	6710741,707	-4735191,60	25169737,05	0	60000000
	Total	125	3283124,80	9069785,321	811226,261	1677480,79	4888768,81	0	60000000

Fonte: Output do SPSS.

Quadro H.2.3.4. Questão 32. 43.1., 47.1. ANOVA (Dependent Variable: organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos estão definidos; valor total das vendas 2011 a 2013; imobilizado líquido 2011 a 2013)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Between Groups	,122	2	,061	,137	,872
	Within Groups	54,166	122	,444		
	Total	54,288	124			
Valor total de vendas em 2011	Between Groups	3,067E+15	2	1,534E+15	2,139	,122
	Within Groups	8,678E+16	121	7,172E+14		
	Total	8,984E+16	123			
Valor total de vendas em 2012	Between Groups	5,800E+15	2	2,900E+15	3,453	,035
	Within Groups	1,016E+17	121	8,399E+14		
	Total	1,074E+17	123			
Valor total de vendas em 2013	Between Groups	6,217E+15	2	3,109E+15	3,404	,036
	Within Groups	1,105E+17	121	9,132E+14		
	Total	1,167E+17	123			
Imobilizado líquido em 2011	Between Groups	7,876E+13	2	3,938E+13	1,152	,319
	Within Groups	4,170E+15	122	3,418E+13		
	Total	4,249E+15	124			
Imobilizado líquido em 2012	Between Groups	1,383E+14	2	6,915E+13	1,850	,162
	Within Groups	4,559E+15	122	3,737E+13		
	Total	4,698E+15	124			
Imobilizado líquido em 2013	Between Groups	6,915E+14	2	3,457E+14	4,436	,014
	Within Groups	9,509E+15	122	7,794E+13		
	Total	1,020E+16	124			

Fonte: Output do SPSS.

Quadro H.2.3.5. Questões 32, 43.1., 47.1. Post Hoc Tests – Multiple Comparisons (Dependent

Variable: organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos estão definidos; valor total das vendas 2011 a 2013; imobilizado líquido 2011 a 2013

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Tukey HSD	Empreendedor	.008	.125	.988		.31
		Artesanal	-.114	.221	.865	-.41	.64
		Adaptativo	-.008	.125	.988	-.31	.29
	LSD	Empreendedor	-.106	.221	.865	-.64	.41
		Artesanal	-.008	.125	.949	-.24	.26
		Adaptativo	.114	.221	.608	-.32	.55
	Bonferroni	Empreendedor	-.008	.125	.949	-.24	.24
		Artesanal	-.106	.218	.629	-.59	.34
		Adaptativo	-.114	.221	.608	-.55	.32
	Empreendedor	Artesanal	-.008	.125	1.000	-.30	.31
		Adaptativo	-.114	.221	1.000	-.42	.65
		Artesanal	-.008	.125	1.000	-.31	.30
Artesanal	Empreendedor	-.106	.218	1.000	-.65	.41	
	Adaptativo	-.114	.221	1.000	-.55	.32	
	Artesanal	-.106	.218	1.000	-.63	.42	
Valor total de vendas em 2011	Tukey HSD	Empreendedor	-4788679,901	5035723,995	.609	-16737961,08	7160601,28
		Artesanal	-18824615,38	9247006,917	1.08	-40766859,61	2117626,84
		Adaptativo	-14035935,48	9125935,880	.277	-35690889,96	7619018,99
	LSD	Empreendedor	18824615,38	9247006,917	.108	-3117628,84	40766859,61
		Artesanal	14035935,48	9125935,880	.277	-7619018,99	35690889,96
		Adaptativo	-4788679,901	5035723,995	.344	-14758229,29	5176268,4
	Bonferroni	Empreendedor	-18824615,4	9247006,917	.044	-37131504,59	-517726,18
		Artesanal	4788679,901	5035723,995	.344	-5180863,98	14758223,78
		Adaptativo	-14035935,48	9125935,880	1.27	-32103132,64	4031261,67
	Empreendedor	Artesanal	18824615,38	9247006,917	.044	517726,18	37131504,59
		Adaptativo	-4788679,901	5035723,995	.344	-14758229,29	5176268,4
		Artesanal	14035935,48	9125935,880	1.27	-32103132,64	4031261,67
Artesanal	Empreendedor	18824615,38	9247006,917	.044	517726,18	37131504,59	
	Adaptativo	-4788679,901	5035723,995	1.000	-17014003,48	7436643,68	
	Adaptativo	-18824615,38	9247006,917	.132	-41273751,16	3624520,40	
Empreendedor	Artesanal	4788679,901	5035723,995	1.000	-7436643,68	17014003,48	
	Adaptativo	-14035935,48	9125935,880	.380	-36191144,79	8119273,82	
	Artesanal	18824615,38	9247006,917	.132	-3624520,40	41273751,16	
Artesanal	Empreendedor	18824615,38	9247006,917	.132	-3624520,40	41273751,16	
	Adaptativo	-14035935,48	9125935,880	.380	-8119273,82	3624520,40	
	Adaptativo	-14035935,48	9125935,880	.380	-8119273,82	3624520,40	
Valor total de vendas em 2012	Tukey HSD	Empreendedor	-4899285,980	5449513,578	.642	-17830449,42	8031877,46
		Artesanal	-26265173,1	10006841,08	.026	-50010429,55	-2519916,60
		Adaptativo	4899285,980	5449513,578	.642	-8031877,46	17830449,42
	LSD	Empreendedor	4899285,980	5449513,578	.082	-44800246,29	16680364,08
		Artesanal	26265173,08	10006841,08	.026	2519916,60	50010429,55
		Adaptativo	-4899285,980	5449513,578	.370	-15688035,49	5889463,52
	Bonferroni	Empreendedor	-21365887,1	9875821,538	.082	-2068472,80	44800246,99
		Artesanal	26265173,08	10006841,08	.010	46076354,43	-6453991,73
		Adaptativo	-4899285,980	5449513,578	.032	-5893452,98	1814093,49
	Empreendedor	Artesanal	26265173,08	10006841,08	.010	46076354,43	-6453991,73
		Adaptativo	-21365887,1	9875821,538	.032	-40917680,70	-1814093,49
		Artesanal	26265173,08	10006841,08	.010	46076354,43	-6453991,73
Artesanal	Empreendedor	-21365887,1	9875821,538	.032	-40917680,70	-1814093,49	
	Adaptativo	-4899285,980	5449513,578	1.000	-8330650,50	18129174,46	
	Adaptativo	-4899285,980	5449513,578	.097	-45341608,17	2609833,98	
Empreendedor	Artesanal	26265173,08	10006841,08	.029	1971373,34	50558972,81	
	Adaptativo	-21365887,1	9875821,538	.097	-2609833,98	45341608,17	
	Artesanal	26265173,1	10006841,08	.026	50558972,81	-18129174,46	
Valor total de vendas em 2013	Tukey HSD	Empreendedor	-4864542,134	5682329,999	.669	-18348156,21	8619071,94
		Artesanal	-27210929,2	10434357,57	.028	-51970640,59	-2451217,87
		Adaptativo	4864542,134	5682329,999	.669	-8619071,94	18348156,21
	LSD	Empreendedor	4864542,134	5682329,999	.394	-16114213,15	6385128,89
		Artesanal	27210929,2	10434357,57	.010	47868492,24	-6553366,22
		Adaptativo	-4864542,134	5682329,999	.394	-6385128,89	16114213,15
	Bonferroni	Empreendedor	-27210929,2	10434357,57	.010	47868492,24	-6553366,22
		Artesanal	27210929,2	10434357,57	.010	6553366,22	47868492,24
		Adaptativo	-4864542,134	5682329,999	.394	-6385128,89	16114213,15
	Empreendedor	Artesanal	27210929,2	10434357,57	.010	6553366,22	47868492,24
		Adaptativo	-4864542,134	5682329,999	1.000	-8930529,50	4273480,69
		Artesanal	27210929,2	10434357,57	.031	1879239,52	52542618,94
Artesanal	Empreendedor	-27210929,2	10434357,57	.031	1879239,52	52542618,94	
	Adaptativo	-4864542,134	5682329,999	.096	-47346409,06	47346409,06	
	Adaptativo	-4864542,134	5682329,999	.096	-47346409,06	47346409,06	
Imobilizado líquido em 2011	Tukey HSD	Empreendedor	806066,377	1099381,698	.744	-1802393,16	3414525,91
		Artesanal	-2821127,566	1912770,374	.307	-7359482,29	1712227,16
		Adaptativo	806066,377	1099381,698	.744	-1802393,16	3414525,91
	LSD	Empreendedor	806066,377	1099381,698	.485	-2982402,25	1370269,50
		Artesanal	-2821127,566	1912770,374	.143	-6607647,57	965392,43
		Adaptativo	806066,377	1099381,698	.485	-2982402,25	1370269,50
	Bonferroni	Empreendedor	806066,377	1099381,698	1.000	-18659643,49	8930559,23
		Artesanal	-2821127,566	1912770,374	.307	-7359482,29	1712227,16
		Adaptativo	806066,377	1099381,698	.485	-2982402,25	1370269,50
	Empreendedor	Artesanal	-2821127,566	1912770,374	.143	-6607647,57	965392,43
		Adaptativo	806066,377	1099381,698	.485	-2982402,25	1370269,50
		Artesanal	-2821127,566	1912770,374	.307	-7359482,29	1712227,16
Artesanal	Empreendedor	806066,377	1099381,698	.485	-2982402,25	1370269,50	
	Adaptativo	-2821127,566	1912770,374	.143	-6607647,57	965392,43	
	Adaptativo	-2821127,566	1912770,374	.143	-6607647,57	965392,43	
Imobilizado líquido em 2012	Tukey HSD	Empreendedor	804974,1594	1149545,897	.764	-1922507,989	3532456,308
		Artesanal	-3020414,621	2028820,697	.300	-7834117,362	1793288,121
		Adaptativo	804974,1594	1149545,897	.764	-1922507,989	3532456,308
	LSD	Empreendedor	804974,1594	1149545,897	.485	-1470666,758	3080615,077
		Artesanal	-3020414,621	2028820,697	.139	-7036667,927	995938,586
		Adaptativo	804974,1594	1149545,897	.485	-1470666,758	3080615,077
	Bonferroni	Empreendedor	804974,1594	1149545,897	1.000	-1985478,314	3595426,032
		Artesanal	-3020414,621	2028820,697	.417	-7945252,984	1904423,743
		Adaptativo	804974,1594	1149545,897	.417	-7945252,984	1904423,743
	Empreendedor	Artesanal	-3020414,621	2028820,697	.417	-7945252,984	1904423,743
		Adaptativo	804974,1594	1149545,897	.417	-7945252,984	1904423,743
		Artesanal	-3020414,621	2028820,697	.417	-7945252,984	1904423,743
Artesanal	Empreendedor	804974,1594	1149545,897	.417	-7945252,984	1904423,743	
	Adaptativo	-3020414,621	2028820,697	.417	-7945252,984	1904423,743	
	Adaptativo	-3020414,621	2028820,697	.417	-7945252,984	1904423,743	
Imobilizado líquido em 2013	Tukey HSD	Empreendedor	1985767,618	1660122,918	.458	-1953140,46	5924675,70
		Artesanal	-6523253,497	2929932,372	.071	-13474988,32	428481,33
		Adaptativo	1985767,618	1660122,918	.458	-1953140,46	5924675,70
	LSD	Empreendedor	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74
		Artesanal	-6523253,50	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73
		Adaptativo	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74
	Bonferroni	Empreendedor	-8509021,11	2888381,659	.011	-15362170,20	1655682,03
		Artesanal	8509021,114	2888381,659	.011	1655872,03	15362170,20
		Adaptativo	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74
	Empreendedor	Artesanal	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73
		Adaptativo	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74
		Artesanal	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73
Artesanal	Empreendedor	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74	
	Adaptativo	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	
	Adaptativo	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	
Empreendedor	Artesanal	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	
	Adaptativo	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74	
	Artesanal	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	
Artesanal	Empreendedor	1985767,618	1660122,918	.234	-1300611,51	5272146,74	
	Adaptativo	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	
	Adaptativo	-6523253,497	2929932,372	.028	-12323347,26	-723159,73	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: *Output* SPSS.

Quadro H.2.3.6. Teste de igualdade das matrizes de covariância^a (*Manova*)

Box's M	873,501
F	12,498
df1	56
df2	1995,847
Sig.	,000

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design:
Intercept +
QCL_5

Fonte: *Output* SPSS.

Anexo H.2.4. Testes aplicados às variáveis contextuais – *Características dos SI/TI*

Quadro H.2.4.1. Questões 48 e 49. Teste de Normalidade (*Dependent Variable: As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são... Os computadores da empresa ligados em rede são...*)

	Cluster Number of Case - 03 Clusters	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	Empreendedor	,217	52	,000	,895	52	,000
	Adaptativo	,297	61	,000	,849	61	,000
	Artesanal	,215	11	,165	,904	11	,205
Os computadores da empresa ligados em rede são:	Empreendedor	,491	52	,000	,471	52	,000
	Adaptativo	,479	61	,000	,506	61	,000
	Artesanal	,482	11	,000	,504	11	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.4.2. Questões 48 e 49. Descritivas (*Dependent Variable: As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são... Os computadores da empresa ligados em rede são...*)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	Empreendedor	52	2,54	1,163	,161	2,21	2,86	1	5
	Adaptativo	61	2,46	1,134	,145	2,17	2,75	1	5
	Artesanal	11	2,45	1,036	,312	1,76	3,15	1	4
	Total	124	2,49	1,130	,101	2,29	2,69	1	5
Os computadores da empresa ligados em rede são:	Empreendedor	52	3,75	,590	,082	3,59	3,91	2	4
	Adaptativo	62	3,73	,577	,073	3,58	3,87	2	4
	Artesanal	11	3,73	,647	,195	3,29	4,16	2	4
	Total	125	3,74	,584	,052	3,63	3,84	2	4

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.4.3. Questões 48 e 49. ANOVA. (*Dependent Variable: As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são... Os computadores da empresa ligados em rede são...*)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	Between Groups	,194	2	,097	,075	,928
	Within Groups	156,798	121	1,296		
	Total	156,992	123			
Os computadores da empresa ligados em rede são:	Between Groups	,017	2	,009	,025	,975
	Within Groups	42,271	122	,346		
	Total	42,288	124			

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro H.2.4.4. Questões 48 e 49. Post Hoc Tests – Multiple Comparisons (Dependent Variable: As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são...Os computadores da empresa ligados em rede são...)

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,079	,215	,927	-,43	,59
			Artesanal	,084	,378	,973	-,81	,98
		Adaptativo	Empreendedor	-,079	,215	,927	-,59	,43
			Artesanal	,004	,373	1,000	-,88	,89
		Artesanal	Empreendedor	-,084	,378	,973	-,98	,81
			Adaptativo	-,004	,373	1,000	-,89	,88
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,079	,215	,712	-,35	,50
			Artesanal	,084	,378	,825	-,66	,83
		Adaptativo	Empreendedor	-,079	,215	,712	-,50	,35
			Artesanal	,004	,373	,990	-,73	,74
		Artesanal	Empreendedor	-,084	,378	,825	-,83	,66
			Adaptativo	-,004	,373	,990	-,74	,73
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,079	,215	1,000	-,44	,60	
		Artesanal	,084	,378	1,000	-,83	1,00	
	Adaptativo	Empreendedor	-,079	,215	1,000	-,60	,44	
		Artesanal	,004	,373	1,000	-,90	,91	
	Artesanal	Empreendedor	-,084	,378	1,000	-1,00	,83	
		Adaptativo	-,004	,373	1,000	-,91	,90	
Os computadores da empresa ligados em rede são:	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	,024	,111	,974	-,24	,29
			Artesanal	,023	,195	,993	-,44	,49
		Adaptativo	Empreendedor	-,024	,111	,974	-,29	,24
			Artesanal	-,001	,193	1,000	-,46	,46
		Artesanal	Empreendedor	-,023	,195	,993	-,49	,44
			Adaptativo	,001	,193	1,000	-,46	,46
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	,024	,111	,827	-,19	,24
			Artesanal	,023	,195	,908	-,36	,41
		Adaptativo	Empreendedor	-,024	,111	,827	-,24	,19
			Artesanal	-,001	,193	,994	-,38	,38
		Artesanal	Empreendedor	-,023	,195	,908	-,41	,36
			Adaptativo	,001	,193	,994	-,38	,38
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	,024	,111	1,000	-,24	,29	
		Artesanal	,023	,195	1,000	-,45	,50	
	Adaptativo	Empreendedor	-,024	,111	1,000	-,29	,24	
		Artesanal	-,001	,193	1,000	-,47	,47	
	Artesanal	Empreendedor	-,023	,195	1,000	-,50	,45	
		Adaptativo	,001	,193	1,000	-,47	,47	

Fonte: *Output* do SPSS

Quadro H.2.4.5. Questões 48 e 49. Teste de igualdade das matrizes de covariância^a (Manova)

Box's M	1,743
F	,277
df1	6
df2	5736,883
Sig.	,948

Tests the null hypothesis that the observed covariance matrices of the dependent variables are equal across groups.

a. Design: Intercept + QCL_5

Fonte: *Output* do SPSS

Quadro H.2.4.6. Questões 48 e 49. Crosstab (Dependent Variable: Comparisons (Dependent Variable: As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são... Os computadores da empresa ligados em rede são...))

			Cluster Number of Case - 03 Clusters			Total
			Empreendedor	Adaptativo	Artesanal	
As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	Totalmente de acordo com A1	Count	11	10	2	23
		% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	47,8%	43,5%	8,7%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	21,2%	16,4%	18,2%	18,5%
	Mais de acordo com A1	Count	17	29	4	50
		% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	34,0%	58,0%	8,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	32,7%	47,5%	36,4%	40,3%
	Igualmente de acordo com A1 e A2	Count	11	11	3	25
		% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	44,0%	44,0%	12,0%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	21,2%	18,0%	27,3%	20,2%
	Mais de acordo com A2	Count	11	6	2	19
		% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	57,9%	31,6%	10,5%	100,0%
		% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	21,2%	9,8%	18,2%	15,3%
Totalmente de acordo com A2	Count	2	5	0	7	
	% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	28,6%	71,4%	0,0%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	3,8%	8,2%	0,0%	5,6%	
Total	Count	52	61	11	124	
	% within As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contabilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas e	41,9%	49,2%	8,9%	100,0%	
	% within Cluster Number of Case - 03 Clusters	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	41,9%	49,2%	8,9%	100,0%	

Fonte: *Output* do SPSS.

**APÊNDICE H – TESTES APLICADOS À DINÂMICA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quadro I.1. Teste de normalidade^{b,c}

	Cluster Number of Case - 03 Clusters	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Para quantos países exporta atualmente vinho	Empreendedor	,446	52	,000	,472	52	,000
	Adaptativo	,468	62	,000	,487	62	,000
	Artesanal	,414	11	,000	,574	11	,000
De quantos países a empresa importa atualmente vinho	Empreendedor	,540	52	,000	,193	52	,000
	Adaptativo	,531	62	,000	,337	62	,000
% das vendas de vinhos finos no mercado internacional	Empreendedor	,423	52	,000	,393	52	,000
	Adaptativo	,443	62	,000	,442	62	,000
	Artesanal	,437	11	,000	,440	11	,000
% de compras de vinho fino no mercado internacional (%)	Empreendedor	,540	52	,000	,193	52	,000
	Adaptativo	,525	62	,000	,367	62	,000
Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?	Empreendedor	,498	52	,000	,483	52	,000
	Adaptativo	,520	62	,000	,395	62	,000
	Artesanal	,528	11	,000	,345	11	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b. De quantos países a empresa importa atualmente vinho is constant when Cluster Number of Case - 03 Clusters = Artesanal. It has been omitted.

c. % de compras de vinho fino no mercado internacional (%) is constant when Cluster Number of Case - 03 Clusters = Artesanal. It has been omitted.

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro I.2. Questões 13, 14, 42, 44.2. 44.3. Descritivas (*Dependent Variable: Para quantos países exporta atualmente vinho? De quantos países a empresa importa atualmente vinho? % das vendas de vinhos finos no mercado internacional? % de compra de vinhos finos do mercado internacional? Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?*)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Para quantos países exporta atualmente vinho	Empreendedor	52	,40	,995	,138	,13	,68	0	5
	Adaptativo	62	,52	1,238	,157	,20	,83	0	6
	Artesanal	11	,45	,934	,282	-,17	1,08	0	3
	Total	125	,46	1,111	,099	,27	,66	0	6
De quantos países a empresa importa atualmente vinho	Empreendedor	52	,04	,194	,027	-,02	,09	0	1
	Adaptativo	62	,10	,298	,038	,02	,17	0	1
	Artesanal	11	,00	,000	,000	,00	,00	0	0
	Total	125	,06	,246	,022	,02	,11	0	1
% das vendas de vinhos finos no mercado internacional	Empreendedor	52	7,67	22,308	3,094	1,46	13,88	0	100
	Adaptativo	62	9,61	24,888	3,161	3,29	15,93	0	100
	Artesanal	11	5,55	15,042	4,535	-4,56	15,65	0	50
	Total	125	8,45	23,007	2,058	4,38	12,52	0	100
% de compras de vinho fino no mercado internacional (%)	Empreendedor	52	3,85	19,418	2,693	-1,56	9,25	0	100
	Adaptativo	62	11,29	31,906	4,052	3,19	19,39	0	100
	Artesanal	11	,00	,000	,000	,00	,00	0	0
	Total	125	7,20	25,953	2,321	2,61	11,79	0	100
Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?	Empreendedor	52	,40	,913	,127	,15	,66	0	3
	Adaptativo	62	,26	,676	,086	,09	,43	0	2
	Artesanal	11	,18	,603	,182	-,22	,59	0	2
	Total	125	,31	,777	,069	,17	,45	0	3

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro I.3. Questões 13, 14, 42, 44.2. 44.3. Anova (*Dependent Variable: Para quantos países exporta atualmente vinho? De quantos países a empresa importa atualmente vinho? % das vendas de vinhos finos no mercado internacional? % de compra de vinhos finos do mercado internacional? Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?*)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Para quantos países exporta atualmente vinho	Between Groups	,358	2	,179	,143	,867
	Within Groups	152,730	122	1,252		
	Total	153,088	124			
De quantos países a empresa importa atualmente vinho	Between Groups	,146	2	,073	1,209	,302
	Within Groups	7,342	122	,060		
	Total	7,488	124			
% das vendas de vinhos finos no mercado internacional	Between Groups	208,033	2	104,016	,194	,824
	Within Groups	65426,879	122	536,286		
	Total	65634,912	124			
% de compras de vinho fino no mercado internacional (%)	Between Groups	2192,457	2	1096,228	1,644	,197
	Within Groups	81327,543	122	666,619		
	Total	83520,000	124			
Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?	Between Groups	,805	2	,403	,664	,517
	Within Groups	74,027	122	,607		
	Total	74,832	124			

Fonte: *Output* do SPSS.

Quadro I.4. Questões 13, 14, 42, 44.2. 44.3. Post Hoc Test (*Dependent Variable: Para quantos países exporta atualmente vinho? De quantos países a empresa importa atualmente vinho? % das vendas de vinhos finos no mercado internacional? % de compra de vinhos finos do mercado internacional? Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?*)

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case - 03 Clusters	(J) Cluster Number of Case - 03 Clusters	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Para quantos países exporta atualmente vinho	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-.112	.210	.855	-.61	.39
			Artesanal	-.051	.371	.990	-.93	.83
		Adaptativo	Empreendedor	.112	.210	.855	-.39	.61
			Artesanal	.062	.366	.985	-.81	.93
		Artesanal	Empreendedor	.051	.371	.990	-.83	.93
			Adaptativo	-.062	.366	.985	-.93	.81
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-.112	.210	.595	-.53	.30
			Artesanal	-.051	.371	.892	-.79	.68
		Adaptativo	Empreendedor	.112	.210	.595	-.30	.53
			Artesanal	.062	.366	.867	-.66	.79
		Artesanal	Empreendedor	.051	.371	.892	-.68	.79
			Adaptativo	-.062	.366	.867	-.79	.66
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-.112	.210	1,000	-.62	.40	
		Artesanal	-.051	.371	1,000	-.95	.85	
	Adaptativo	Empreendedor	.112	.210	1,000	-.40	.62	
		Artesanal	.062	.366	1,000	-.83	.95	
	Artesanal	Empreendedor	.051	.371	1,000	-.85	.95	
		Adaptativo	-.062	.366	1,000	-.95	.83	
De quantos países a empresa importa atualmente vinho	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-.058	.046	.418	-.17	.05
			Artesanal	.038	.081	.884	-.15	.23
		Adaptativo	Empreendedor	.058	.046	.418	-.05	.17
			Artesanal	.097	.080	.452	-.09	.29
		Artesanal	Empreendedor	-.038	.081	.884	-.23	.15
			Adaptativo	-.097	.080	.452	-.29	.09
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-.058	.046	.209	-.15	.03
			Artesanal	.038	.081	.637	-.12	.20
		Adaptativo	Empreendedor	.058	.046	.209	-.03	.15
			Artesanal	.097	.080	.230	-.06	.26
		Artesanal	Empreendedor	-.038	.081	.637	-.20	.12
			Adaptativo	-.097	.080	.230	-.26	.06
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-.058	.046	.626	-.17	.05	
		Artesanal	.038	.081	1,000	-.16	.24	
	Adaptativo	Empreendedor	.058	.046	.626	-.05	.17	
		Artesanal	.097	.080	.691	-.10	.29	
	Artesanal	Empreendedor	-.038	.081	1,000	-.24	.16	
		Adaptativo	-.097	.080	.691	-.29	.10	
% das vendas de vinhos finos no mercado internacional	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,940	4,355	.896	-12,27	8,39
			Artesanal	2,128	7,685	.959	-16,11	20,36
		Adaptativo	Empreendedor	1,940	4,355	.896	-8,39	12,27
			Artesanal	4,067	7,576	.853	-13,91	22,04
		Artesanal	Empreendedor	-2,128	7,685	.959	-20,36	16,11
			Adaptativo	-4,067	7,576	.853	-22,04	13,91
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-1,940	4,355	.657	-10,56	6,68
			Artesanal	2,128	7,685	.782	-13,09	17,34
		Adaptativo	Empreendedor	1,940	4,355	.657	-6,68	10,56
			Artesanal	4,067	7,576	.592	-10,93	19,07
		Artesanal	Empreendedor	-2,128	7,685	.782	-17,34	13,09
			Adaptativo	-4,067	7,576	.592	-19,07	10,93
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-1,940	4,355	1,000	-12,51	8,63	
		Artesanal	2,128	7,685	1,000	-16,53	20,78	
	Adaptativo	Empreendedor	1,940	4,355	1,000	-8,63	12,51	
		Artesanal	4,067	7,576	1,000	-14,32	22,46	
	Artesanal	Empreendedor	-2,128	7,685	1,000	-20,78	16,53	
		Adaptativo	-4,067	7,576	1,000	-22,46	14,32	
% de compras de vinho fino no mercado internacional (%)	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	-7,444	4,855	.279	-18,96	4,08
			Artesanal	3,846	8,569	.895	-16,48	24,18
		Adaptativo	Empreendedor	7,444	4,855	.279	-4,08	18,96
			Artesanal	11,290	8,447	.378	-8,75	31,33
		Artesanal	Empreendedor	-3,846	8,569	.895	-24,18	16,48
			Adaptativo	-11,290	8,447	.378	-31,33	8,75
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	-7,444	4,855	.128	-17,06	2,17
			Artesanal	3,846	8,569	.654	-13,12	20,81
		Adaptativo	Empreendedor	7,444	4,855	.128	-2,17	17,06
			Artesanal	11,290	8,447	.184	-5,43	28,01
		Artesanal	Empreendedor	-3,846	8,569	.654	-20,81	13,12
			Adaptativo	-11,290	8,447	.184	-28,01	5,43
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	-7,444	4,855	.383	-19,23	4,34	
		Artesanal	3,846	8,569	1,000	-16,95	24,65	
	Adaptativo	Empreendedor	7,444	4,855	.383	-4,34	19,23	
		Artesanal	11,290	8,447	.552	-9,21	31,80	
	Artesanal	Empreendedor	-3,846	8,569	1,000	-24,65	16,95	
		Adaptativo	-11,290	8,447	.552	-31,80	9,21	
Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?	Tukey HSD	Empreendedor	Adaptativo	.146	.146	.581	-.20	.49
			Artesanal	.222	.259	.667	-.39	.84
		Adaptativo	Empreendedor	-.146	.146	.581	-.49	.20
			Artesanal	.076	.255	.952	-.53	.68
		Artesanal	Empreendedor	-.222	.259	.667	-.84	.39
			Adaptativo	-.076	.255	.952	-.68	.53
	LSD	Empreendedor	Adaptativo	.146	.146	.322	-.14	.44
			Artesanal	.222	.259	.392	-.29	.73
		Adaptativo	Empreendedor	-.146	.146	.322	-.44	.14
			Artesanal	.076	.255	.765	-.43	.58
		Artesanal	Empreendedor	-.222	.259	.392	-.73	.29
			Adaptativo	-.076	.255	.765	-.58	.43
Bonferroni	Empreendedor	Adaptativo	.146	.146	.965	-.21	.50	
		Artesanal	.222	.259	1,000	-.41	.85	
	Adaptativo	Empreendedor	-.146	.146	.965	-.50	.21	
		Artesanal	.076	.255	1,000	-.54	.69	
	Artesanal	Empreendedor	-.222	.259	1,000	-.85	.41	
		Adaptativo	-.076	.255	1,000	-.69	.54	

Fonte: *Output* do SPSS.

APÊNDICE I – CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Quadro G.1. – Codificação das Variáveis

Quadro G.1.1. Codificação das respostas ao questionário

Questões	Variável a ser medida	Escala de medida	Value labels	Missing data code
Q1.	Forma jurídica	Nominal	1 = Privada 2 = Cooperativa	- 1
Q2.	Ano de início de atividade	Escala	Não se aplica	- 1
Q3.	N.º de empregados permanentes em 2013	Escala	Não se aplica (1-500)	- 1
Q4.	Região Vitivinícola	Nominal	1 = Rio Grande do Sul 2 = Vale do São Francisco	- 1
Q5.	Opera em mais que uma região vitivinícola	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q5.1	Qual(ais)	Nominal	Não se aplica	- 1
Q6.	6.1. Cargo	Nominal	Não se aplica	- 1
Q6.2	Antiguidade no cargo	Escala	Não se aplica (1-50)	- 1
Q7.1	Posicionamento Estratégico Gestores	Ordinal	1 = Totalmente de acordo com A1 2 = Mais de acordo com A1 3 = Igualmente de acordo com A1 e A2 4 = Mais de acordo com A2 5 = Totalmente de acordo com A2	- 1
Q7.2	Posicionamento Estratégico Gestores	Ordinal	1 = Totalmente de acordo com A1 2 = Mais de acordo com A1 3 = Igualmente de acordo com A1 e A2 4 = Mais de acordo com A2 5 = Totalmente de acordo com A2	- 1
Q7.3	Posicionamento Estratégico Gestores	Ordinal	1 = Totalmente de acordo com A1 2 = Mais de acordo com A1 3 = Igualmente de acordo com A1 e A2 4 = Mais de acordo com A2 5 = Totalmente de acordo com A2	- 1
Q7.4	Posicionamento Estratégico Gestores	Ordinal	1 = Totalmente de acordo com A1 2 = Mais de acordo com A1 3 = Igualmente de acordo com A1 e A2 4 = Mais de acordo com A2 5 = Totalmente de acordo com A2	- 1
Q8.	Pretende nos próximos 03 anos	Escala	1 = Aumentar a sua participação relativa de mercado, com os produtos atuais e nos mercados atuais 2 = Aumentar a sua participação relativa de mercado, por meio do lançamento de novos produtos 3 = Conquistar novos segmentos de mercado com os produtos atuais 4 = Desenvolver e lançar novos produtos para novos segmentos de mercado	- 1
Q9.	A empresa compete	Ordinal	1 = Sem adaptar os produtos às preferências dos consumidores, para obter maior escala de produção e vantagens de custos 2 = Adaptando os produtos às preferências dos consumidores, para especializar-se nas demandas específicas desses mercados.	- 1
Q10.	Terceirização de atividades	Ordinal	1 = Mais de 50% 2 = Menos de 50%	- 1
Q11.	Mercados atuais	Ordinal	1 = Regional 2 = Brasil 3 = União Europeia 4 = Europa fora da União Europeia 5 = América 6 = Ásia	- 1

			7 = África 8 = Oceania	
Q12.	Mercados prioritários nos próximos 3 anos	Ordinal	1 = Regional 2 = Brasil 3 = União Europeia 4 = Europa fora da União Europeia 5 = América 6 = Ásia 7 = África 8 = Oceania	- 1
Q13.	Para quantos países exporta atualmente vinho	Escala	Não se aplica	- 1
Q14.	De quantos países a empresa importa atualmente vinho	Escala	Não se aplica	- 1
Q15.	Dedica-se a outra atividade empresarial	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q16.	Vai utilizar pontos de vendas na internet nos próximos 3 anos	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q17.	Prefere obter	Nominal	1 = Maior rentabilidade em longo prazo 2 = Maior disponibilidade de caixa em curto prazo e menor rentabilidade em longo prazo	- 1
Q18.	Principal alternativa estratégica nos próximos três anos	Ordinal	1 = Reduzir custos 2 = Desinvestir 3 = Manter posição atual 4 = Inovar 5 = Diversificar e desenvolver-se 6 = Crescer 7 = Crescer e inovar	- 1
Q19.	Se pretende fazer crescer a empresa nos próximos 03 anos, esse crescimento deverá ocorrer (só responder se a resposta assinalada anteriormente for uma das duas últimas questões)	Ordinal	1 = Adquirindo empresas do mesmo setor 2 = Em associação com outras empresas 3 = Adquirindo empresas do mesmo setor e associando-se com outras empresas 4 = Crescer sozinha, sem associar-se e/ou adquirir outras empresas do setor vitivinícola	- 1
Q20.	O tempo tem importância decisiva na competição do setor	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q20.1	Perceber mais rapidamente as preferências e os comportamentos de compras dos consumidores	Escala	1 = Muito menos importante 2 = Menos importante 3 = Medianamente importante 4 = Muito importante 5 = Muito mais importante	- 1
Q20.2	Inovar os produtos, processos produtivos e de gestão mais rapidamente	Escala	1 = Muito menos importante 2 = Menos importante 3 = Medianamente importante 4 = Muito importante 5 = Muito mais importante	- 1
Q20.3	Inovar as suas estratégias	Escala	1 = Muito menos importante 2 = Menos importante 3 = Medianamente importante 4 = Muito importante 5 = Muito mais importante	- 1
Q20.4	Ganhar mais poder de competitividade	Escala	1 = Muito menos importante 2 = Menos importante 3 = Medianamente importante 4 = Muito importante 5 = Muito mais importante	- 1
Q21.	Assuntos técnico-produtivos	Ordinal	1 = Menos de 20% 2 = 21% a 50% 3 = 51% a 80% 4 = Mais de 80%	- 1

Q22.	Perspectiva internacionalizar-se em 1 ano	Nominal	0 = Não 1 = Sim	- 1
Q23	Se sim, assinale a forma de internacionalização	Ordinal	1 = Exportação indireta (agentes externos) 2 = Exportação direta (agentes próprios ou setor/departamento/divisão de exportação) 3 = Filial de vendas no exterior 4 = Parceria / aliança com terceiros (joint venture ou outra) 5 = Unidade própria de produção no exterior	- 1
Q24	Durante os próximos 3 anos as vendas no mercado externo irão	Nominal	1 = Aumentar 2 = Diminuir 3 = Estabilizar	- 1
Q25	A empresa pode mobilizar os recursos necessários para produzir em mais de uma região do Brasil ou em países diversos (globalizar-se)	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q26	Tem condições de criar uma rede mundial de valor, sob uma coordenação eficiente, para competir globalmente	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q27	Esta região tem demanda forte para os produtos vitivinícolas	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q28	Esta região tem fornecedores das matérias-primas e insumos, na quantidade e qualidade suficientes para poder competir globalmente?	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.1	Competindo em custos e produzindo vinhos indiferenciados	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.2	Competindo em custos e produzindo vinhos finos	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.3	Competindo em diferenciação e produzindo vinhos para vários segmentos do mercado	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.4	Competindo em diferenciação para pequeno(s) mercado(s) especializado(s) - vinhos finos de alta qualidade (de guarda)	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.5	Estrutura simples, desenhada pelo gestor/fundador que orienta diretamente todas as atividades da empresa	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.6	Diferentes gestores responsáveis por funções distintas na empresa	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q29.7	Diferentes linhas de produtos e mercados administrados por diferentes gestores	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q30	Estimula os subordinados a pensarem livremente nas soluções e na geração de oportunidades para a empresa (assumir riscos)	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q31	Formação acadêmica	Ordinal	1 = Doutorado em gestão empresarial ou equivalente 2 = Mestrado em gestão empresarial ou equivalente 3 = MBA ou equivalente 4 = Graduação em gestão empresarial ou equivalente	- 1

			5 = Não detém formação acadêmica superior ou média 6 = Outros	
Q32	Organogramas, estruturas de autoridade e responsabilidade, objetivos, estão definidos:	Ordinal	1 = Muito explícita e formal 2 = Explícita e formal 3 = Implícita e informal 4 = Muito implícita e informal	- 1
Q33.1	Qual a extensão da(s) linha(s) de produtos da empresa (em nº de marcas existentes), em 2011	Escala	Não se aplica	- 1
Q33.2	Qual a extensão da(s) linha(s) de produtos da empresa (em nº de marcas existentes), em 2012	Escala	Não se aplica	- 1
Q33.3	Qual a extensão da(s) linha(s) de produtos da empresa (em nº de marcas existentes), em 2013	Escala	Não se aplica	- 1
Q34	As inovações relacionam-se com	Ordinal	1 = Aspectos essencialmente produtivos (processos, tecnologias, matérias-primas – vinhos monovarietais), ainda que também comerciais 2 = Aspectos essencialmente comerciais (marketing, marcas, distribuição), ainda que também produtivos	- 1
Q35.1	Produtos novos foram introduzidos em 2011	Escala	Não se aplica	- 1
Q35.2	Produtos novos foram introduzidos em 2012	Escala	Não se aplica	- 1
Q35.3	Produtos novos foram introduzidos em 2013	Escala	Não se aplica	- 1
Q36.1	Superfície atual de vinha	Escala	Não se aplica	- 1
Q36.2	A superfície da vinha sofreu alterações desde 2008	Nominal	1 = Sim 0 = Não	- 1
Q36.3	Variação na dimensão (ha):	Escala	Não se aplica (-100 a +100)	- 1
Q37.1.1	Produção de Vinho fino em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q37.1.2	Produção de vinho regional (indiferenciado) em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q37.1.3	Outro	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q37.2.1	% da produção de vinho branco em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q37.2.2	% da produção de vinho Vinho tinto em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q37.2.3	% da produção de vinho rosado em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 de hectolitros)	- 1
Q38	Idade média da vinha	Escala	Não se aplica (0-100 anos)	- 1
Q39	A empresa compra uvas de terceiros	Nominal	0 = Não 1 = Sim	- 1
Q39.1	Qual a percentagem das uvas compradas de terceiros?	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q40	A empresa compra vinho a granel a terceiros (ou a não sócios)?	Nominal	0 = Não 1 = Sim	- 1
Q40.1	Qual a percentagem de vinhos comprados a terceiros?	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q41	Objetivo realista para as vendas da sua empresa, nos próximos 3 anos	Nominal	1 = Um grande aumento 2 = Um pequeno aumento 3 = Uma estabilização 4 = Uma diminuição	- 1
Q42	Para além da língua materna, domina mais quantos idiomas?	Escala	Não se aplica	- 1

Q43.1.1	Valor total de vendas em 2011	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q43.1.2	Valor total de vendas em 2012	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q43.1.3	Valor total de vendas em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q43.2.1	Valor das vendas no mercado internacional 2011	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q43.2.2	Valor das vendas no mercado internacional 2012	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q43.2.3	Valor das vendas no mercado internacional 2013	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q43.3.1	Valor de compras no mercado internacional 2011	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q43.3.2	Valor de compras no mercado internacional 2012	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q43.3.3	Valor de compras no mercado internacional 2013	Escala	Não se aplica (0-100%)	- 1
Q44.1.1	% da venda de vinhos finos no mercado nacional	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q44.1.2	% da venda de vinho regional mercado nacional	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q44.2.1	% das vendas de vinhos finos no mercado internacional	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q44.2.2	% de vendas de vinho regional (indiferenciado) no mercado internacional	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q44.3.1	% de compras de vinho fino no mercado internacional (%)	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
Q45.1.	Evolução das vendas	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.2	Evolução dos resultados líquidos	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.3	Custos menores do que a maioria dos concorrentes	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.4	Tecnologia produtiva avançada	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.5	Ofertas e produtos diferenciados	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.6	Os pequenos mercados preferem os nossos produtos	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.7	Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos e menores preços	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1

Q45.8	Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos a preços semelhantes	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.9	Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos e preços mais altos	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q45.10	Oferecemos aos clientes produtos populares e de menores preços	Escala	1 = Muito pior 2 = Algo pior 3 = Equiparável 4 = Algo melhor 5 = Muito melhor	- 1
Q46.	% do volume total de negócios investido em publicidade e promoção em 2013	Ordinal	1 = Menos de 2% 2 = 2% a 5% 3 = 6% a 10% 4 = Mais de 10%	- 1
47.1.1	Imobilizado líquido em 2011	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
47.1.2	Imobilizado líquido em 2012	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
47.1.3	Imobilizado líquido em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
47.2.1	Resultado líquido em 2011	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
47.2.2	Resultado líquido em 2012	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
47.2.3	Resultado líquido em 2013	Escala	Não se aplica (0-1.000 em milhares de reais)	- 1
48.1	As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... de natureza contábilístico-financeira: faturamento, gestão de estoques, gestão orçamentária, análise financeira (A1) ... As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são ... bases dados sobre a concorrência, sistema EDI, modelos de apoio à decisão, “ <i>Tableau de Bord</i> ”, <i>Balanced Scorecard</i> : (A2)	Ordinal	1 = Totalmente de acordo com A1 2 = Mais de acordo com A1 3 = Igualmente de acordo com A1 e A2 4 = Mais de acordo com A2 5 = Totalmente de acordo com A2	- 1
49.	Os computadores da empresa ligados em rede são:	Nominal	1 = Nenhum 2 = A minoria 3 = A maioria 4 = Todos	- 1

Fonte: elaboração própria.

ANEXOS 1– DIVERSOS

TABELA A.1. Indicadores contábilísticos da indústria vitivinícola brasileira *versus* indústria transformadora (2002)

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO			
Indicadores Econômico-financeiros	ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
	Data do(s) Balanço(s): <input type="text"/>	SP*	BRASIL**
MÉDIA***			
ESTRUTURA DE CAPITAIS			
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	105%	67%	185%
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	75%	70%	60%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	28%	36%	27%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	29%	24%	51%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	15%	13%	21%
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	0%	17%	10%
IMOBILIZACAO DO PL	53%	45%	119%
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	27%	31%	37%
CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS			
LIQUIDEZ GERAL	1,43	1,80	0,89
LIQUIDEZ CORRENTE	1,87	2,40	1,32
LIQUIDEZ SECA	1,27	1,36	0,85
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,49	0,45	0,10
ATIVIDADE (PRAZOS MEDIOS)			
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	39	79	55
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	79	170	76
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	95	92	80
CICLO FINANCEIRO (ATIVIDADE)	22	157	51
RENTABILIDADE			
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	22%	13%	1%
RENTABILIDADE DO ATIVO	11%	7%	0%
GIRO DO ATIVO (VEZES)	1,92	1,05	1,36
MARGEM LIQUIDA	5%	7%	0%
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	15%	12%	14%

GESTAO DO CAPITAL DE GIRO			
GIR/FATURAMENTO LIQUIDO	10%	12%	2%
MARGEM EBITDA	9%	14%	7%
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	43	38	84
DESPESA FINANCEIRA / EBITDA	30%	29%	100%
DIVIDA BANCARIA EM DIAS FATURAMENTO	26	38	33
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTOS	117	219	128
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTOS	61	71	70
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	55	148	57

NOTAS:

* Índices para a atividade vitivinícola de São Paulo

** Índices para a atividade vitivinícola brasileira

*** Índices para a atividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Ramalho, P. (2006).

TABELA A.2. Indicadores contábilísticos da indústria vitivinícola brasileira *versus* indústria transformadora (2003)

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO			
Indicadores Econômico-financeiros	ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
	SP*	BRASIL**	MEDIA***
Data do(s) Balanço(s): <input type="text"/>			
ESTRUTURA DE CAPITAIS			
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	76%	73%	190%
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	91%	71%	60%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	24%	40%	27%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	19%	29%	53%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	14%	15%	22%
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	0%	20%	10%
IMOBILIZACAO DO PL	46%	44%	118%
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	30%	31%	35%

CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS			
LIQUIDEZ GERAL	1,70	1,75	0,90
LIQUIDEZ CORRENTE	1,82	2,35	1,34
LIQUIDEZ SECA	1,28	1,46	0,87
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,54	0,41	0,10
ATIVIDADE (PRAZOS MEDIOS)			
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	36	97	52
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	62	148	72
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	80	101	69
CICLO FINANCEIRO (ATIVIDADE)	18	145	55
RENTABILIDADE			
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	18%	14%	8%
RENTABILIDADE DO ATIVO	10%	8%	2%
GIRO DO ATIVO (VEZES)	2,22	1,07	1,45
MARGEM LIQUIDA	4%	7%	2%
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	17%	18%	19%
GESTAO DO CAPITAL DE GIRO			
GIR/FATURAMENTO LIQUIDO	10%	12%	4%
MARGEM EBITDA	10%	13%	7%
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	29	41	83
DESPEZA FINANCEIRA / EBITDA	25%	26%	74%
DIVIDA BANCARIA EM DIAS FATURAMENTO	22	43	33
PRAZO MEDIO DE RECEBIMENTOS	95	223	123
PRAZO MEDIO DE PAGAMENTOS	51	68	63
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	43	154	59

NOTAS:

* Índices para a atividade vitivinícola de São Paulo

** Índices para a atividade vitivinícola brasileira

*** Índices para a atividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Ramalho, P.J.P (2006).

TABELA A.3. Indicadores contábilísticos da indústria vitivinícola brasileira *versus* indústria transformadora (2004)

SETOR CNAE 1592 : FABRICACAO DE VINHO			
Indicadores Econômico-financeiros	ÍNDICES DA ATIVIDADE		BRASIL
	SP**	BRASIL**	MEDIA***
Data do(s) Balanço(s): <input type="text"/>			
ESTRUTURA DE CAPITAIS			
NIVEL DE ENDIVIDAMENTO	146%	73%	178%
ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO	87%	75%	65%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/ENDIVIDAMENTO	0%	40%	29%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO/PL	0%	29%	52%
ENDIVIDAMENTO ONEROSO CP/AC	0%	18%	24%
NIVEL DE DESCONTO DUPLICATAS	-----	20%	10%
IMOBILIZACAO DO PL	26%	47%	106%
OBSOLESCENCIA DO IMOBILIZADO	84%	28%	34%
CAPACIDADE DE PAGTO DE DIVIDAS			
LIQUIDEZ GERAL	1,49	1,71	0,96
LIQUIDEZ CORRENTE	1,72	2,12	1,34
LIQUIDEZ SECA	0,56	1,22	0,86
LIQUIDEZ IMEDIATA	0,09	0,34	0,09
ATIVIDADE (PRAZOS MEDIOS)			
PRAZO MEDIO RECEBIMENTO DE VENDAS	0	106	54
PRAZO MEDIO RENOVACAO ESTOQUES	195	210	75
PRAZO MEDIO PGTO COMPRAS	202	123	72
CICLO FINANCEIRO (ATIVIDADE)	6	193	58
RENTABILIDADE			
RENTABILIDADE PATRIMONIAL	36%	15%	14%
RENTABILIDADE DO ATIVO	15%	9%	5%
GIRO DO ATIVO (VEZES)	1,96	0,86	1,51
MARGEM LIQUIDA	7%	10%	3%
EVOLUCAO NOMINAL VENDAS	53%	11%	25%

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO			
GIR/FATURAMENTO LÍQUIDO	11%	14%	6%
MARGEM EBITDA	11%	15%	9%
COBERTURA DE DIVIDAS (EM MESES)	-----	43	63
DESPESA FINANCEIRA / EBITDA	7%	25%	52%
DÍVIDA BANCÁRIA EM DIAS FATURAMENTO	0	62	36
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	218	269	129
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	88	84	64
CICLO FINANCEIRO (CAPITAL DE GIRO)	130	184	65

NOTAS:

* Índices para a atividade vitivinícola de São Paulo

** Índices para a atividade vitivinícola brasileira

*** Índices para a atividade da indústria de transformação brasileira

Fonte: Ramalho, P. (2006).

FIGURA A.4 – Market share dos espumantes nacional e importado no Brasil – 2007 a 2013

IMPORTAÇÃO DE CHAMPAGNES/ESPUMANTES - POR PROCEDÊNCIA - (em litros)

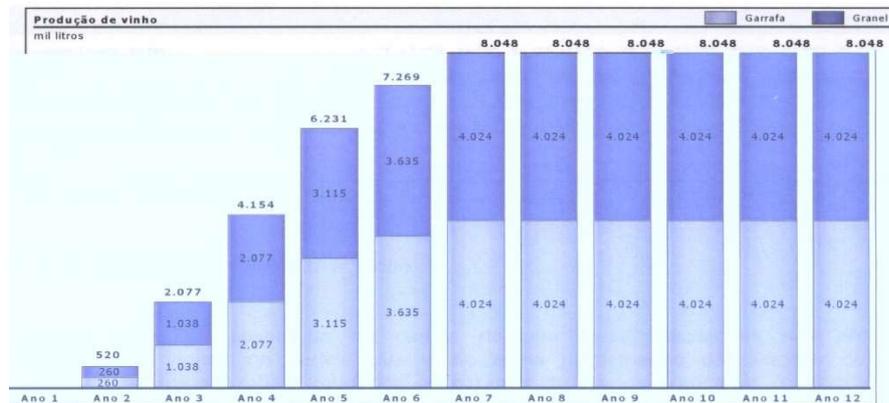
2204.10.10: VINHOS DE UVAS FRESCAS, TIPO CHAMPANHA ("CHAMPAGNE"); 2204.10.90: OUTROS VINHOS DE UVAS FRESCAS, ESPUMANTES E ESPUMOSOS

Anos	2007			2008			2009			2010			2011			dez/12			mai/12			mai/13		
	Países	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%	FOB US\$ 9 lts	Litros	%
Itália	1236.636	38,1	33,05	1051675	30,0	38,29	693.765	21,7	38,72	1079.836	25,0	39,20	1.076.610	23,1	39,29	1.123.066	21,1	39,70	394.049	22,2	39,89	325.469	24,0	41,28
Argentina	556.320	17,1	23,32	10.6357	29,0	27,42	894.550	28,0	27,47	1086.901	25,2	29,67	997.492	20,3	34,46	963.574	18,1	37,22	224.580	12,7	35,11	114.917	8,5	38,12
França	1079.332	33,3	90,56	991608	28,3	97,76	1.007.768	35,3	94,98	1.462.949	33,9	104,66	1.802.575	36,6	99,96	1.852.431	34,8	110,50	730.480	41,2	113,02	601.821	44,4	118,25
Espanha	254.317	7,8	35,53	266.955	7,8	39,76	388.452	12,1	32,38	5.02539	11,9	33,44	831585	16,9	32,66	1054.367	19,8	38,73	328.030	16,5	35,29	233.592	17,2	38,54
Portugal	40.462	1,2	42,58	62.471	1,8	39,43	31.170	1,0	47,47	74.164	1,7	39,66	53.756	1,1	53,16	77.260	1,5	44,56	16.763	0,9	45,64	24.373	1,8	44,92
Chile	49.400	1,5	28,97	84.673	2,4	24,88	39.533	1,2	37,73	68.562	1,6	31,90	66.639	1,4	33,59	137.790	2,6	31,66	34.110	1,9	35,11	33.498	2,5	39,24
Alemanha	1.980	0,1	53,57	1.959	0,1	57,50	1.170	0,0	64,88	1.116	0,0	46,40	810	0,0	97,78	1.260	0,0	71,25	675	0,0	54,24	180	0,0	110,75
Uruguai	7.807	0,2	23,08	1.755	0,1	42,93	900	0,0	102,0	5.850	0,1	29,4	195	0,0	62,1	87	0,0	62,1	-	-	-	-	-	-
África do Sul	90	0,0	107,30	9.212	0,3	29,93	10.381	0,3	36,81	8.121	0,2	41,04	20.228	0,4	54,81	24.954	0,5	48,32	9.474	0,5	55,96	7.617	0,6	52,97
Estados Unidos	3.240	0,1	24,63	2.417	0,4	25,36	7.119	0,2	32,81	11.387	0,3	39,25	4.553	0,1	30,56	15.461	0,3	51,40	6.818	0,4	40,51	10.965	0,8	21,46
Outros	5.408	0,5	49,59	3.988	0,1	64,32	1.827	0,1	48,67	2.808	0,1	242,7	8.250	0,2	73,89	66.690	1,3	46,66	30.126	1,7	41,93	3.970	0,3	47,17
Total Importados	3.245.012	27,5	50,82	3.502.070	27,0	51,77	3.199.635	22,2	54,77	4.314.253	25,5	58,33	4.923.618	27,2	59,80	5.316.940	26,5	63,76	1.775.105	39,0	68,82	1.356.402	33,0	87,95
Espumante Brasil	8.563.320	72,5		9.469.293	73,0		11.197.001	77,8		12.574.764	74,5		13.163.503	72,8		14.739.365	73,5		2.772.996	61,0		2.758.374	67,0	
TOTAL GERAL	11.808.332	100		12.971.363	100		14.396.636	100		16.889.017	100		18.087.121	100		20.056.305	100		4.548.101	100		4.114.776	100	

Fonte: DECEX
Elaboração: UVIBRA

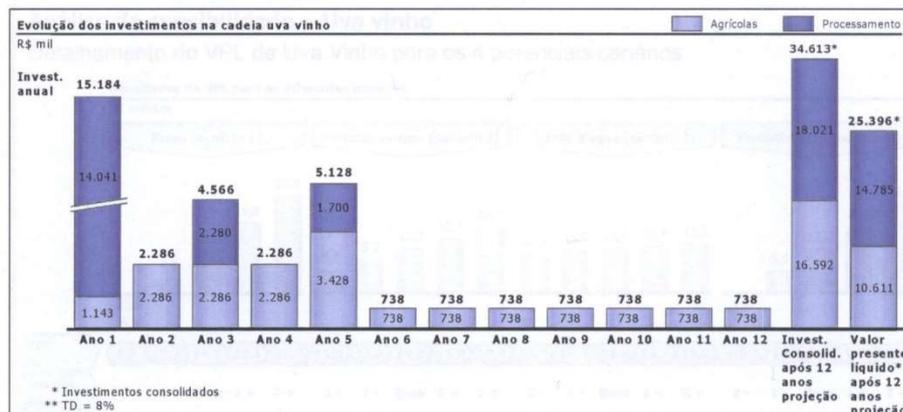
Fonte: UVIBRA, 2013.

FIGURA A.5. Investimentos no Vale do São Francisco: evolução da produção de vinhos em garrafa e a granel



Fonte: CODEVASF/FNP, 2004.

FIGURA A.6. Evolução dos investimentos na cadeia produtiva uva-vinho do Vale do São Francisco



Fonte: CODEVASF/FNP, 2004.

FIGURA A.7. Investimentos no Vale do São Francisco: demonstração de resultados e fluxos de caixa relativos à cadeia produtiva uva-vinho

RESULTADOS "UVA VINHO"	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12
Faturamento Líquido - R\$ Mil	-	1.765	7.062	14.123	21.185	24.715	27.363	27.363	27.363	27.363	27.363	27.363
EBITDA - R\$ Mil	(476)	(1.468)	1.117	4.595	7.475	9.950	11.434	11.461	11.487	11.513	11.537	11.560
Fluxos de Caixa Provenientes de Operações - R\$ Mil	(476)	(1.468)	1.117	4.217	7.136	7.383	8.379	8.414	8.448	8.481	8.514	8.546
Fluxos de Caixa Líquidos - R\$ Mil	(15.659)	(4.532)	(4.379)	734	658	4.982	5.929	5.915	5.900	5.884	5.868	5.850
VPL* - R\$ Mil		12.207										
TIR**		14,3%										

* Taxa de desconto (custo médio ponderado de capital) igual a 8%; ** Taxa interna de retorno líquida, isenta de indexador inflacionário.

Fonte: CODEVASF/FNP, 2004.

FIGURA A.8. Resultados operacionais por tamanho das vinícolas do Rio Grande do Sul, com dados amostrais (em R\$)

Itens	Tamanho da vinícola			
	Grande	Média	Pequena	Micro
Receita Total média	41.064.972.45	13.786.210.78	4.807.343.30	968.976.21
Custo Total médio	40.470.129.02	7.614.095.56	3.281.968.29	741.949.44
Margem Líquida média	594.843.43	6.172.115.22	1.525.375.01	227.026.77

Fonte: adaptado de IBRAVIN/UFSM, 2010

FIGURA A.9. Classificação das vinícolas do Rio Grande do Sul por faturamento (em R\$)

Classificação	Valores em reais
Micro até	2.400.000,00
Pequena de	2.400.001,00 até 10.500.000,00
Média	10.500.001,00 até 30.000.000
Grande > que	30.000.001,00

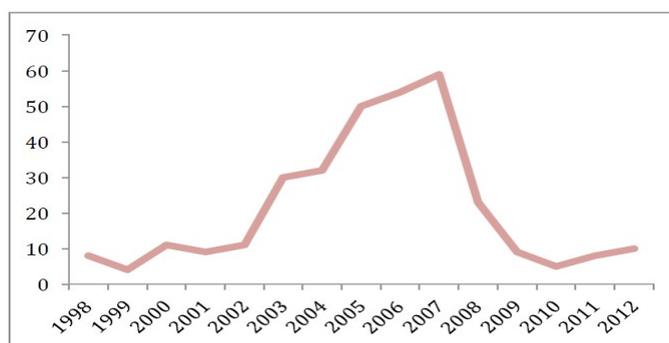
Fonte: adaptado de IBRAVIN/ UFSM, 2010

TABELA A.4. Posturas estratégicas, entropias, disfunções e algumas competências das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco

CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS E ORGANIZACIONAIS	ENTROPIAS E DISFUNÇÕES
<p>✓ Estratégias competitivas genéricas pretendidas: diferenciação/sloanismo (E2, E3, E4) e enfoque (E1). ➤ Estratégias realizadas: meio termo (tentam competir em diferenciação e custos, concomitantemente), com excepção de E4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Caso típico de empresas que ficam presas “no meio termo” de Porter e não conseguem uma estratégia genérica competitiva. Tal facto decorre, geralmente, de uma cultura de desenvolvimento empresarial indefinida, que resulta num conjunto conflictuante de arranjos organizacionais, em perdas de rentabilidade e de clientes.</i>
<p>✓ Preponderância da lógica estratégica baseada em vantagens comparativas e centrada na produção, em detrimento de outras áreas importantes em gestão, tais como o marketing, as vendas e a distribuição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Essa forma de competir é, hoje, demasiado limitada e reveladora de uma certa miopia estratégica, pois para além das vantagens naturais (comparativas) de produção, importa explorar vantagens competitivas (diferenciação, custos, enfoque), dando atenção a todas as actividades da cadeia de valor, quer a montante quer a jusante da actividade produtiva. Todas elas são fontes potenciais de vantagem competitiva e, portanto, de criação adicional de valor. A lógica estratégica adoptada pode ter reflexos muito prejudiciais para o posicionamento de longo prazo, para a rentabilidade e, conseqüentemente, para a sobrevivência das empresas. Algumas delas Sofrem de assimetrias informacionais, com reflexos negativos ao nível da decisão, não só de natureza estratégica, mas também corrente.</i>
<p>✓ Negligência da vertente de gestão de recursos humanos (políticas de recrutamento, selecção, formação e retenção).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>As pessoas são o motor de qualquer empresa: podem ser fonte de desenvolvimento ou de subdesenvolvimento. A sua maior ou menor criatividade tem reflexos na inovação empresarial e, por consequência, na sua posição competitiva. Recursos humanos motivados potenciam ganhos de eficiência, de eficácia e, portanto, de produtividade.</i>
<p>✓ Estruturas organizacionais de tipo linear (mecanicistas), centralizadas, com tendências rotineiras (taylorismo) e rigidez autocrática (escola burocrática), revelando dificuldades para responder com rapidez às exigências adaptativas-contingenciais do atual mundo dos negócios, incluindo inovações tecnológicas, de produtos e de processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esse tipo de organização não é adequado às actuais exigências de crescimento e condições de mercado. Há que flexibilizar estruturas, adequar recursos e melhorar competências, para fazer emergir um sistema organizacional integrado que potencie capacidades diversas: de inovação, de gestão de pessoas, de marketing e vendas, de finanças e de “inteligência” competitiva.</i>

Fonte: Adaptado de Ramalho, 2006, p. 175.

FIGURA A.10. Total de fusões e aquisições por investidores financeiros na indústria mundial de vinho (1998-2012)



Fonte: Coelho, 2013, p. 14

FIGURA A.11. A concentração setorial: quota de mercado no ranking global de negócios – em percentual

	Cuota	País matriz
E & J. Gallo	2,5	Estados Unidos
The Wine Group	1,6	Estados Unidos
Constellation Brands	1,6	Estados Unidos
Accolade Wines	1,1	Australia
Treasury Wines Estates/Foster's Group	1,0	Australia
Concha y Toro	1,0	Chile
Pernord Ricard	1,0	Francia
Les Grands Chais	1,0	Francia
Castel Group	0,9	Francia
Grupo Peñaflor	0,8	Argentina
Total 10 primeras compañías	12,5	Mundo

Fonte: Valero, J.S.C. & López, R.C., 2014, p. 168

FIGURA A.12. Fusões e Aquisições entre as grandes empresas globais – 2000/2012

Año	Empresa vendida/desinversión	Empresa adquirente	Notas
	Nombre comercial/marca	Matriz	
2000	Beringer	Foster's Group (en 2011 Treasury Wines State)	EEUU/Australia
2002	Pomery Champagne (Lvmh)	Vranken Pommery (Domaines Listel)	Francia/Francia
2003	Hardy's/ Nobilo	Constellation Brands	Australia/EEUU
2004	Mondavi	Constellation Brands	EEUU/EEUU
2005	Southcorp	Foster's G. (Iwe 2011)	Australia/Australia
2005	Allied Domeq	Pernord Ricard/Fortune Brands	Rusia/Francia
2005	Barefoot Cellars	E & J Gallo	EEUU-Sudafrica/EEUU
2005	Lanson Int.	Boizel Chanoine	Francia/Francia
2006	Vincor	Constellation Brands	Canadá/EEUU
2008	Giv	Riunité & Civ	Italia/Italia
2008	Peñaflor	Grupo Peñaflor (empresa Terold)	Argentina/EEUU
2009	Jean Jean	Laroche (Advini 2010)	Fusión Francia
2011	Fetzer (Brown Forman)	Concha y Toro	EEUU/Chile
2011	Hardy/Constellation Europa	Accolade (Champ)	EEUU/Australia
2012	Uccoar	Vall D'orbieu	Fusión Francia

Fonte: Navarro, A.L & Valero, J.S.C., (2014), p. 172.

FIGURA A.13. Principais marcas de vinho (Milhões de garrafas de 2010-2012)

Marques	Groupe	2010-2012
	The Wine Group	285
Martini	Bacardi	170
Carlo Rossi	E&J Gallo Winery	171
Tavernello	Cavero	152
Yellow Tail	Casella Wines	128
Great Wall	COFCO	177
Robert Mondavi	Constellation Brands	120
Sutter Home	Trinchero Family Estates	118
JP Chenet	Grands Chais de France	96
Cono Sur	Concha y Toro	54
Wolf Blass	Pernod Ricard	48
Casillero del Diabo	Concha y Toro	41

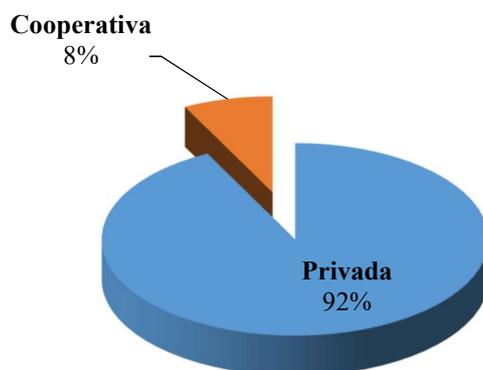
Fonte: Coelho, 2013, p. 12

FIGURA A.14. O modelo das cinco forças competitivas de Porter



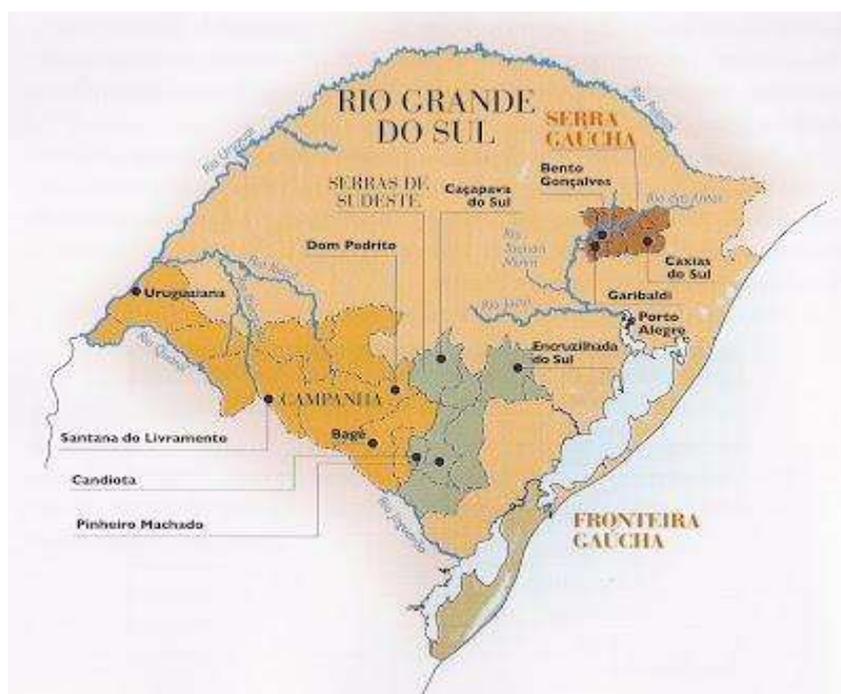
Fonte: adaptado de Porter (1989, p 5)

GRÁFICO A.1. Fomas jurídicas das empresas vitivinícolas do Rio Grande do Sul



Fonte: questionários

FIGURA A.15. O Rio Grande do Sul vitivinícola



Fonte Google.

FIGURA A.16. O dinamismo das cinco empresas do VSF – extensão de marcas

2011	2012	2013
7	9	5

Fonte: questionário

CA. 1. Carta enviada às empresas (*protocolo de pesquisa*)



DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Doutorado em Gestão de Empresas

Petrolina, 05 de julho de 2014.

Ilmo. Sr. Empresário (a).

Sou professor da Facape e estou desenvolvendo uma tese de doutorado em Gestão de Empresas – pela Universidade de Évora – Portugal, cujo título é “*Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas da Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco*”.

Trata-se de um estudo inédito e tem os objetivos de (a) Identificar as estruturas organizacionais existentes e as estratégias em curso nas empresas do Rio Grande do Sul e do polo emergente do Vale do São Francisco; (b) Identificar e discutir os tipos de abordagens estratégicas que norteiam as decisões nessas empresas; (c) Identificar os impactos ambientais internos e externos nas performances econômicas das empresas; (d) Formular propostas estratégicas renovadas para uma maior competitividade empresarial.

As informações recolhidas serão destinadas exclusivamente ao presente trabalho, sendo tratadas de forma confidencial. As empresas participantes da pesquisa podem optar pelo anonimato. Sendo assim, e, na expectativa do estabelecimento dessa parceria, coloco-me ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais julgados necessários.

Para conhecimento prévio dos termos da entrevista que ora solicito a Vossa Senhoria, encaminho as informações necessárias. Peço apontar alternativamente datas, horários e locais para a entrevista.

Cumprimentos.

PEDRO JORGE PEREIRA RAMALHO.

QA.1. QUESTIONÁRIO – SURVEY

QUESTIONÁRIO

O presente questionário enquadra-se no âmbito do estudo “Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas do Rio Grande do Sul e do Vale do São Francisco” e destina-se exclusivamente a fins científicos, contribuindo para a elaboração de uma Tese de Doutoramento em Gestão na Universidade de Évora. As informações que fornecer são **confidenciais** e serão tratadas de forma agregada (a sua empresa não será citada individualmente). **A sua participação é fundamental para a conclusão deste estudo!** O preenchimento do questionário durará aproximadamente **15 minutos** e deverá ser respondido pelo proprietário/gestor/diretor ou gestor estratégico da empresa.

INSTRUÇÕES: Assinale com um X as respostas nos ou preencha os espaços com valores correspondentes. Se a sua resposta for 0 (zero), por favor, escreva 0 no espaço respectivo.

I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1. Forma jurídica da empresa: Privada; Cooperativa.
2. Ano de início de atividade: _____.
3. N.º de empregados permanentes em 2013: _____.
4. Região Vitivinícola: Rio Grande do Sul; Vale do São Francisco.
5. A empresa produz/opera em mais que uma região vitivinícola? Não; Sim → Qual(ais)? _____.
6. Responsável pela entrevista: 6.1. Cargo: _____ 6.2. Antiguidade no cargo: _____ anos.

II – ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

7. As frases seguintes relacionam-se com o processo estratégico da empresa. Em cada uma das frases indique, por favor, a opção mais adequada à sua opinião:

	Totalmente de acordo com A1	Mais de acordo com A1	Igualmente de acordo com A1 e A2	Mais de acordo com A2	Totalmente de acordo com A2	
	1	2	3	4	5	
A1						A2
7.1 - A estratégia é formulada a longo prazo e a gerência procura manter o rumo.	-----	-----	-----	-----	-----	A estratégia é formulada a curto prazo (1 ou 2 anos) e a gerência prefere adaptar-se ao mercado.
7.2 - A estratégia influencia o ambiente externo e a gerência adapta os recursos à estratégia.	-----	-----	-----	-----	-----	A estratégia é determinada pelo ambiente externo; a margem de manobra da gerência é limitada.
7.3 - A estratégia resulta duma análise rigorosa e utiliza informação recolhida e analisada regularmente, sobre o ambiente externo e a empresa.	-----	-----	-----	-----	-----	A estratégia resulta duma abordagem intuitiva inspirada na experiência profissional.
7.4 - A estratégia é estudada cuidadosamente para avaliar as consequências financeiras.	-----	-----	-----	-----	-----	A estratégia é definida em termos gerais e qualitativos.

8. Pretende, nos próximos 3 anos (*marque a hipótese que mais se adequa ao seu caso*):

- Aumentar a sua participação relativa de mercado, com os produtos atuais e nos mercados atuais.
- Aumentar a sua participação relativa de mercado, por meio do lançamento de novos produtos.
- Conquistar novos segmentos de mercado com os produtos atuais.
- Desenvolver e lançar novos produtos para novos segmentos de mercados.

9. A sua empresa compete (*marque a hipótese que mais se adequa ao seu caso*):

- Sem adaptar os produtos às preferências dos consumidores, para obter maior escala de produção e vantagens de custos.
- Adaptando os produtos às preferências dos consumidores, para especializar-se nas demandas específicas desses mercados.

10. A empresa terceiriza atividades? (*se sim, assinale uma das alternativas abaixo. Se não, passe à questão seguinte*):

- Mais de 50%; Menos de 50%.

11. Quais os **mercados atuais** da empresa? (*marque uma ou mais das alternativas abaixo*):

- Regional; Brasil; Países da União Europeia; Europa fora da União Europeia; América; Ásia; África; Oceania.

12. Destes mercados, quais os **prioritários** para a empresa nos próximos 3 anos? (*marque uma ou mais das alternativas abaixo*):
 Regional; Brasil; Países da União Europeia; Europa fora da União Europeia; América; Ásia; África; Oceania.
13. Para quantos países a empresa exporta atualmente vinho? _____.
14. De quantos países a empresa importa atualmente vinho? _____.
15. Além da atividade de produção, transformação e comercialização vitivinícola a empresa dedica-se a outra atividade empresarial?
 Sim; Não.
16. Pretende, nos próximos 3 anos, utilizar pontos de vendas na internet?
 Sim; Não.
17. Das alternativas abaixo, prefere obter (*responda só a uma delas*):
 Maior rentabilidade em longo prazo; Maior disponibilidade de caixa em curto prazo e menor rentabilidade em longo prazo.
18. A empresa que dirige, prioritariamente, nos próximos três anos, irá buscar como principal alternativa estratégica (*escolha só uma*):
 Reduzir custos; Desinvestir; Manter posição atual; Inovar; Diversificar e desenvolver-se; Crescer; Crescer e inovar.
19. Se pretende fazer crescer a empresa nos próximos 3 anos, esse crescimento deverá ocorrer (*só responder se a resposta assinalada anteriormente for uma das duas últimas questões – deve escolher só uma das alternativas*):
 Adquirindo empresas do mesmo setor; Em associação com outras empresas; Adquirindo empresas do mesmo setor e associando-se com outras empresas; Crescer sozinha, sem associar-se e/ou adquirir outras empresas do setor vitivinícola.
20. O fator tempo tem importância decisiva na competição do setor vitivinícola?
 Não; Sim (**Se sim**, assinale as alternativas abaixo, atribuindo a cada uma um peso de 1 a 5 em grau crescente de importância)
- 20.1. Perceber mais rapidamente as preferências e os comportamentos de compras dos consumidores;
 20.2. Inovar os produtos, processos produtivos e de gestão mais rapidamente;
 20.3. Inovar as suas estratégias;
 20.4. Ganhar mais poder de competitividade.
21. Os assuntos técnico-produtivos absorvem, dos gestores/proprietários, cerca de ... (% do seu tempo de trabalho, em média, no último ano):
 Menos de 20%; 21% a 50%; 51% a 80%; Mais de 80%.
22. Se a empresa ainda não atua no mercado internacional, perspectiva internacionalizar-se em breve (no horizonte temporal de um ano)?
 Não; Sim.
23. **Se sim**, assinale a forma (*considere mais que uma opção, se necessário*):
 Exportação indireta (agentes externos); Exportação direta (agentes próprios ou setor/departamento/divisão de exportação);
 Filial de vendas no exterior; Parceria / aliança com terceiros (*joint venture* ou outra); Unidade própria de produção no exterior.
24. Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão:
 Aumentar; Diminuir; Estabilizar.
25. A empresa pode mobilizar os recursos necessários para produzir em mais de uma região do Brasil ou em países diversos (globalizar-se)?
 Sim; Não.
26. A empresa tem condições de criar uma rede mundial de valor, sob uma coordenação eficiente, para competir globalmente?
 Sim; Não.
27. Esta região tem demanda forte para os produtos vitivinícolas?
 Sim; Não.
28. Esta região tem fornecedores das matérias-primas e insumos, na quantidade e qualidade suficientes para poder competir globalmente?
 Sim; Não.
29. Considerando o período de 2011-2013, por favor identifique onde a empresa apresentou e/ou adotou mudanças relevantes e de impacto ao nível da estratégia competitiva e da estrutura organizacional. Para tanto, assinale com um **X** nas casas correspondentes.

Ao nível da estratégia empresarial...	
29.1. – Competindo em custos e produzindo vinhos indiferenciados.	
29.2. – Competindo em custos e produzindo vinhos finos.	
29.3. – Competindo em diferenciação e produzindo vinhos para vários segmentos do mercado.	
29.4. – Competindo em diferenciação para pequeno(s) mercado(s) especializado(s) - vinhos finos de alta qualidade (de guarda).	
Ao nível da estrutura organizacional...	
29.5. – Estrutura simples, desenhada pelo gestor/fundador que orienta diretamente todas as atividades da empresa.	
29.6. – Diferentes gestores responsáveis por funções distintas na empresa.	
29.7. – Diferentes linhas de produtos e mercados administrados por diferentes gestores.	

III – DIAGNÓSTICO DE RECURSOS

A) RECURSOS HUMANOS

PERFIL DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA: o dirigente de topo...

30. Estimula os subordinados a pensarem livremente nas soluções e na geração de oportunidades para a empresa (assumir riscos)?
 Sim ; Não .
31. Detém formação acadêmica em nível de:
 Doutorado em gestão empresarial ou equivalente.
 Mestrado em gestão empresarial ou equivalente.
 MBA ou equivalente.
 Graduação em gestão empresarial ou equivalente.
 Não detém formação acadêmica superior ou média.
 Outra: _____.

45. Tendo em conta o período 2011-2013 identifique nas questões seguintes as respostas mais adequadas à sua empresa. Para tanto, por favor, utilize a seguinte escala: 1- **Muito pior**; 2- **Algo pior**; 3- **Equiparável**; 4- **Algo melhor**; 5 – **Muito melhor**.

Considerando os desempenhos da sua empresa, como os classificaria relativamente à concorrência?	
45.1. – Evolução das vendas.	
45.2. – Evolução dos resultados líquidos.	
45.3. – Custos menores do que a maioria dos concorrentes.	
45.4. – Tecnologia produtiva avançada.	
45.5. – Ofertas e produtos diferenciados.	
45.6. – Os pequenos mercados preferem os nossos produtos.	
45.7. – Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos e menores preços.	
45.8. – Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos a preços semelhantes.	
45.9. – Oferecemos aos clientes maior qualidade dos produtos e preços mais altos.	
45.10. – Oferecemos aos clientes produtos populares e de menores preços.	

E) RECURSOS FINANCEIROS E PARA INVESTIMENTO NA ATIVIDADE

46. Em 2013 o % do volume total de negócios investido em publicidade e promoção foi: Menos de 2%; 2 a 5%; 6 a 10%; Maior 10%.

47. Qual o valor das seguintes rubricas (*valor aproximado, em milhares de Reais*)?

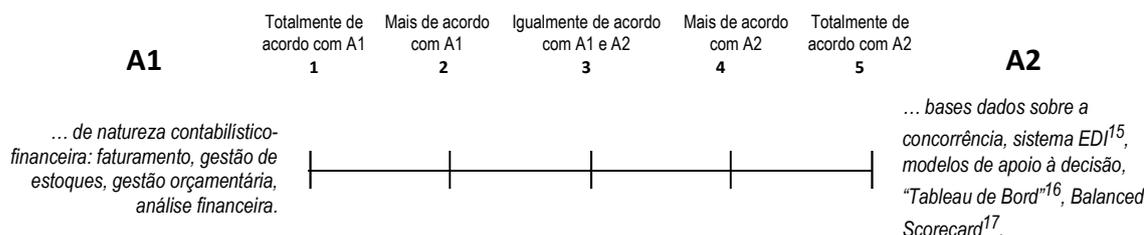
Responda, por favor, a esta questão, pois ela é muito importante para o estudo.

	2011	2012	2013
47.1 – Imobilizado líquido ¹³			
47.2 – Resultado líquido ¹⁴			

F) RECURSOS INFORMACIONAIS

48. As fases seguintes relacionam-se com o âmbito do Sistema de Informação/Tecnologias da Informação (SI/TI) da sua empresa. Indique, por favor, a opção mais adequada à realidade:

As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são...



49. Os computadores da empresa ligados em rede são:
 Nenhum; A minoria; A maioria; Todos.

Muito obrigado pela sua colaboração!

¹³ Conjunto dos valores aplicados em bens materiais e imateriais – bens de uso –, destinados à obtenção dos objetivos sociais da empresa.

¹⁴ Denominação utilizada para designar os lucros ou os prejuízos (caso seja negativo) de uma empresa, num determinado período de tempo, geralmente o exercício económico que, em regra, coincide com o ano civil. O resultado líquido corresponde ao lucro obtido pela empresa já após a dedução dos impostos que sobre ele incidem.

¹⁵ Transações eletrónicas com fornecedores e bancos.

¹⁶ Painel de gestão que traz informações cruzadas das atividades da empresa, essencialmente de natureza financeira, para posicionamentos estratégicos da empresa.

¹⁷ Sistema de acompanhamento de gestão integrada que traz informações sobre indicadores operacionais e estratégicos, financeiros e não financeiros da empresa.

QA.2. QUESTIONÁRIO – GUIÃO DE ENTREVISTA

Estudo de Caso Múltiplo do Vale do São Francisco

1. As dinâmicas de *internacionalização/globalização* do setor vitivinícola têm provocado algum impacto específico na forma como reflete sobre os rumos da estratégia a ser seguida pela empresa? Especifique sinteticamente esses impactos.
2. Qual a estratégia atual da empresa?
3. Pensa em mudar a estratégia atual por conta das transformações que têm ocorrido externamente?
4. Que ações específicas têm sido colocadas em prática para sustentar a estratégia?
5. As mudanças diversas que ocorrem fora da empresa (*forma de competir dos concorrentes nacionais e estrangeiros, governo, sociedade, legislação*) têm resultado em alterações na maneira como reflete sobre modificações na estratégia da empresa?
6. Que alterações na forma de refletir sobre a estratégia da empresa são essas?
7. E na organização interna da empresa, essas mudanças têm motivado alterações na sua estrutura (*setores, departamentos quantidade de níveis organizacionais horizontal e vertical, tecnologia, etc*)? Que alterações são essas?
8. Pensa que existe alguma relação entre a forma como reflete sobre a estratégia e a performance económica alcançada pela empresa?
9. Mudanças no funcionamento interno da empresa têm-se refletido sobre a performance económica da empresa?



Contactos:

Universidade de Évora

Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA

Palácio do Vímioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94

7002-554 Évora | Portugal

Tel: (+351) 266 706 581