

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE DOUTORADO EM ASSOCIAÇÃO AMPLA ENTRE  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL E PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

**BEATRIZ LÚCIA SALVADOR BIZOTTO**

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS, INOVAÇÃO, E VANTAGEM  
COMPETITIVA NA CADEIA PRODUTIVA DA UVA E VINHO**

**CAXIAS DO SUL  
2017**

**BEATRIZ LÚCIA SALVADOR BIZOTTO**

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS, INOVAÇÃO, E VANTAGEM  
COMPETITIVA NA CADEIA PRODUTIVA DA UVA E VINHO**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração, em Associação Ampla da Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito necessário à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Emilia Camargo

Coorientadores:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha

Prof. Dr. António Jorge Fernandes

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia

**CAXIAS DO SUL  
2017**

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

B625r Bizotto, Beatriz Lúcia Salvador, 1959-  
Relação entre prioridades competitivas, inovação, e vantagem competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho / Beatriz Lúcia Salvador Bizotto. – 2017.  
152 f. : il. : 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo.

Coorientação: Profa. Dra. Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha, Prof. Dr. Antônio Jorge Fernandes, Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Uvas - Cultivo. 4. Vinho e vinificação. I. Camargo, Maria Emilia, orient. II. Rocha, Maria Elisabeth Teixeira Pereira e, coorient. III. Fernandes, Antônio Jorge, coorient. IV. Malafaia, Guilherme Cunha, coorient. V. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Índice para o catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento organizacional	005.591.6
2. Planejamento estratégico	005.51
3. Uvas - Cultivo	634.8
4. Vinho e vinificação	663.25

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

**BEATRIZ LÚCIA SALVADOR BIZOTTO**

**RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS, INOVAÇÃO, E VANTAGEM  
COMPETITIVA NA CADEIA PRODUTIVA DA UVA E VINHO**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração, em Associação Ampla da Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Emilia Camargo

Coorientadores:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha

Prof. Dr. António Jorge Fernandes

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia

Aprovada em 22/12/2017

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Emília Camargo - UCS - (Orientadora)

---

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia - UNIDERP - EMBRAPA - (Co-orientador)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha - UA - (Co-orientadora)

---

Prof. Dr. António Jorge Fernandes - UA - (Co-orientador)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Ana Cristina Fachinelli Bertolini - UCS

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marta Elisete Ventura da Motta - UCS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes - UFSM

---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo - UFPel

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a **DEUS**, este **SER**, que nunca me deixou só! E ao mesmo tempo me colocou as pessoas certas no meu caminho, e afastou as que não deveriam ter o direito de fazer parte da minha nova caminhada.

Se você está lendo esta página é porque eu consegui! E não foi sozinha, tiveram muitas pessoas envolvidas, e não foi fácil chegar até aqui. Do processo seletivo, passado pela aprovação até a fase do projeto foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, nem tão pouco tranquilo. “A sola do pé conhece toda a sujeira da estrada” (Proverbio Africano).

Quero agradecer a todos aqueles que sempre confiaram em mim, desde sempre. A minha família de sangue: pais, irmãos, sobrinhos e em especial meu esposo, minha filha e meu genro, amo todos. E, a minha família que conquistei ao longo do tempo, cada um sabe de quem estou falando! Reservo-me o direito de não citar nomes da minha família de coração, pois são pessoas ilibadas, e, estas não têm a necessidade de verem seus nomes expressos em papel. O bem e o compartilhamento do conhecimento fazem parte da filosofia de vida destas pessoas. São mais do que família, são verdadeiros amigos; seja qual for o momento! Fazem parte de tudo, alegrias tristezas e nos momentos que não estavam no *script* da vida. Mas talvez DEUS, quis dizer! Elas lhe querem bem. A minha família de coração lhes confesso que estou com os olhos marejados neste momento.

Não posso deixar de agradecer a minha orientadora Professora Dr<sup>a</sup> Maria Emilia Camargo, pela sua incansável atenção e dedicação, fizestes mais do que uma mãe, palavras não são suficientes para dizer a importância e dedicação para com minha tese. Ao Co-orientador Professor Dr. Guilherme Cunha Malafaia, pelo seu conhecimento e dedicação nos estudos do agronegócio. Aos Coorientadores do Doutorado Sanduíche na Universidade de Aveiro Portugal, Professora Dr<sup>a</sup> Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha, Professor Dr. António Jorge Fernandes, pela sua receptividade e compartilhamento do conhecimento, sem vocês não teria sido possível concluir a pesquisa em Portugal.

Aos professores que aceitaram o convite para Banca de Defesa da Tese: Professora Ana Cristina Fachinelli Bertolini, Professora Dr<sup>a</sup> Marta Elisete Ventura da Motta, Professor Dr. Luis Felipe Dias Lopes e Professor Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo.

Tenho muitas pessoas para agradecer, mas me reservo o direito de não citar nomes para não incorrer em negligenciar ninguém.

Tenho algumas pessoas que posso dizer que fizeram parte diretamente na caminhada, as quais passaram a fazer parte diária da vida acadêmica, e também me proporcionaram a alegria

de dividir a mesma residência onde compartilhávamos todas as nossas angústias, prazos dos seminários, artigos, em fim me deram o prazer de conviver e compartilhar conhecimento, cada uma com suas particularidades: Alice Munz Fernandes, Gabriela Zanandrea, Priscila Bresolin Tisott e Margarete Arbugeri! “Meninas” como eu gostava de chama-las! Aprendi muito com vocês. A amiga sempre prestativa com sua amizade incondicional Evelize de Fatima Gequelin, sempre solicita. As minhas colegas e amigas Gisiani Stancki de Lima e Chainae Stancki de Lima, pelo apoio incondicional e direto, sem vocês eu não poderia ter concluído o doutorado. Ao prestativo e fornecedor de coronas para volta para casa após a jornada acadêmica Uiliam Hahn Biegelmeier.

Aos colegas do doutorado, todos os alunos do doutorado e mestrado UCS: aprendi muito com vocês. Os estudantes da Iniciação científica: sigam em frente sempre!

A todos os professores do doutorado associação UCS/PUCRS, cada um com suas peculiaridades, souberam passar a sua mensagem.

Ao PPGA da UCS e a secretaria, sempre prontos e solícitos.

A CAPES - pela Bolsa de Estudos, a qual me proporcionando o conhecimento, tanto no Brasil como em Portugal.

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”. (Antoine De Saint-Exupéry)*

*“Quando não souberes para onde ir, olhe para trás e saberás pelo menos de onde vens”. (Proverbio Africano)..*

## RESUMO

A busca pela Vantagem Competitiva se tornou fundamental para a sobrevivência e destaque das organizações, assim o objetivo desta tese foi analisar a relação entre as Prioridades Competitivas, a Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliométrica, a qual confirmou que a análise conjunta destes construtos teóricos é ainda pouco explorado, principalmente quando se tratando de cadeias produtivas do agronegócio. O método de pesquisa foi o quantitativo seguido do qualitativa. A pesquisa quantitativa foi realizada na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil, foram entrevistados 196 atores da cadeia produtiva da uva e vinho. Enquanto que a pesquisa qualitativa foi realizada na região da Bairrada, Aveiro, Portugal com 6 atores da cadeia produtiva da uva e vinho. Para análise, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que existe relação positiva e significativa entre as Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva. Todas as hipóteses foram confirmadas com nível de significância de 5%. Após os resultados obtidos na pesquisa quantitativa e qualidade as Prioridades Competitivas foram ordenadas conforme a percepção dos entrevistados tanto na pesquisa quantitativa ou qualitativa. A redução de custos se apresentou como a Prioridade Competitiva mais relevante, para a cadeia produtiva da uva e vinho da Serra Gaúcha, Brasil, na criação de Vantagem Competitiva e para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal, ficou em segundo lugar. Para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal a Prioridade Competitiva mais importante foi a Qualidade. As prioridades Entrega e Flexibilidade ficaram com a mesma classificação tanto para a região da Serra Gaúcha, Brasil como para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal. Assim, a partir do Modelo Teórico proposto e testado empiricamente que é uma contribuição desta tese, pois possibilita um melhor entendimento sobre a relação das Competitiva para a cadeia produtiva da uva e do vinho. Pode-se observar que neste contexto as Prioridades Competitivas podem ser consideradas as precursoras ou facilitadoras para inovação, auxiliando assim os atores da cadeia da uva e do vinho tomarem decisões. Poderá também possibilitar o redirecionamento de estratégias e ações de investimento no sentido de maximizar os lucros econômicos da cadeia da uva e vinho, tanto no Brasil quanto em Portugal.

**Palavras-Chave:** Prioridades Competitivas. Inovação. Inovação de Produto. Inovação de Processo. Vantagem Competitiva. Cadeia da uva e do vinho.

## ABSTRACT

The search for Competitive Advantage has become fundamental to the survival and prominence of organizations. Thus the objective of this thesis was to analyze the relationship between Competitive Priorities, Product and Process Innovation in the creation of Competitive Advantage in the grape and wine production chain. Initially a bibliometric survey was carried out, which confirmed that the joint analysis of these theoretical constructs is still little explored, especially when dealing with agribusiness productive chains. The method of research was quantitative followed by qualitative. The quantitative research was carried out in the region of Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brazil. We interviewed 196 actors from the grape and wine production chain. The qualitative research was carried out in the region of Bairrada, Aveiro, Portugal with 6 actors from the grape and wine production chain. For the analysis, the Structural Equation Modeling technique was used. The results indicated that there is a positive and significant relationship between the Competitive Priorities, Innovation and Competitive Advantage. All hypotheses were confirmed with significance level of 5%. After the results obtained in quantitative and qualitative research, the Competitive Priorities were ordered according to the perception of the interviewees in both quantitative and qualitative research. Based on the ordering of the Competitive Priorities, cost reduction as the most important Competitive Priority, for the productive chain of the grape and wine of the Serra Gaúcha, Brazil, in the creation of competitive advantage and to the Bairrada region, Aveiro, Portugal, took second place. For the region of Bairrada, Aveiro, Portugal the most important Competitive Priority was the quality. Delivery and flexibility were priorities with the same classification both for the region of the Serra Gaúcha, Brazil as to the Bairrada region, Aveiro, Portugal. Thus, from the theoretical model proposed and empirically tested that is a contribution of this thesis, because it allows a better understanding about the relation of the Competitive Priorities to the grape and wine production chain. It can be observed that, in this context, Competitive Priorities can be considered as precursors or facilitators for innovation, thus helping grape and wine chain actors to make decisions. It may also make possible the redirection of investment strategies and actions in order to maximize the economic profits of the grape and wine chain, both in Brazil and in Portugal.

**Keywords:** Competitive Priorities. Innovation. Product Innovation. Process Innovation. Competitive advantage. Grape and wine chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade.....	30
Figura 2 - Representação das cinco forças competitivas de Porter .....	39
Figura 3 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Produto .	43
Figura 4 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Processo	44
Figura 5 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva .....	45
Figura 6 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação.....	46
Figura 7 - Representação da relação entre Inovação de Produto e Processo e a Vantagem Competitiva .....	47
Figura 8 - Representação da relação entre a Inovação e Vantagem Competitiva .....	47
Figura 9 - Representação da relação entre a Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade Custo e Flexibilidade), Inovação de Produto e de Processo) e Vantagem Competitiva .....	48
Figura 10 - Fluxograma resumido com os sete estágios.....	65
Figura 11 - Evolução da Produção de Vinho em Portugal Continental (1883 – 2014).....	79
Figura 12 - Região da Bairrada e Concelhos.....	80
Figura 13 - Produção de vinho por Concelho.....	81
Figura 14 - Produção de vinho em hectolitro na Região da Bairrada-Portugal.....	81
Figura 15 - Diagrama de caminhos que representa o Modelo Estrutural .....	93
Figura 16 - Modelo representativo da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Produto .....	96
Figura 17 - Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo .....	98
Figura 18- Modelo representativo da relação entre a Inovação de Produto e Processo e a Vantagem Competitiva.....	100
Figura 19 - Relação das Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva....	102
Figura 20 - Relação entre Prioridades Competitivas, Inovação e criação de Vantagem Competitiva .....	104
Figura 21 - Nuvens de palavras da pesquisa .....	108
Figura 22 - Representação da ordenação das Prioridades Competitivas a região da Bairrada, Aveiro, Portugal .....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste Kolmogorov-Smirnov.....	85
Tabela 2 - Estatísticas Descritivas das variáveis do construto Inovação.....	85
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas das Variáveis do Construto Prioridades Competitivas.....	86
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas das Variáveis do Construto Vantagem Competitiva .....	87
Tabela 5 - Coeficientes de Correlação e p-valor .....	88
Tabela 6 - Coeficientes de correlação, R <sup>2</sup> e VIF .....	89
Tabela 7 - KMO e Teste de Bartlett .....	89
Tabela 8 - Quantidade de Variáveis Referentes aos Construtos.....	90
Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial Intrablocos .....	91
Tabela 10 - Relacionamentos causais .....	92
Tabela 11- Análise da Validade Convergente .....	94
Tabela 12 - Indicadores de Validade Discriminante .....	95
Tabela 13 - Resultado do teste de hipóteses - Modelo Estrutural Completo.....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Inovação .....	25
Quadro 2 - Tipologias de inovação segundo o grau de novidade.....	26
Quadro 3 - Prioridades competitivas .....	34
Quadro 4 - Vantagem Competitiva posicional e sustentável, foco de análise, fontes de vantagem e autores.....	37
Quadro 5 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Entrega.....	51
Quadro 6 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Qualidade.....	51
Quadro 7 - Variáveis com os autores construto Prioridade Competitiva de Custos.....	52
Quadro 8 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Flexibilidade .	52
Quadro 9 - Variáveis com autores do construto Inovação de Produto .....	53
Quadro 10 - Variáveis com os autores do Construto Inovação de Processo .....	53
Quadro 11 - Variáveis com os autores do Construto Vantagem Competitiva.....	54
Quadro 12 - Procedimentos adotados para a pesquisa bibliométrica .....	55
Quadro 13 - Apresentação dos autores, ano, título, periódico e citações .....	58
Quadro 14 - Resumo dos construtos e o número de perguntas .....	61
Quadro 15 - Indicadores de desempenho da MEE .....	69
Quadro 16 - Proposta de roteiro para entrevista .....	71
Quadro 17 - Municípios com maior produção de uvas em 2017 .....	74
Quadro 18 - Municípios com maior processamento de uvas do Rio Grande do Sul.....	75
Quadro 19 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Produto .....	97
Quadro 20 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Processo .....	99
Quadro 21 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre Inovação de Produto e Vantagem Competitiva .....	101
Quadro 22 - Medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva.....	103
Quadro 23 - Medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas, Inovação de Produto e Processo e Vantagem Competitiva.....	106
Quadro 24 - Nomeação das categorias .....	109
Quadro 25 - Ordenação dos entrevistados.....	117
Quadro 26 - Ordenação das Prioridades Competitivas com relação a criação de Vantagem Competitiva .....	118

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE - Variância Média Extraída

CC - Confiabilidade Composta

CFI - *Comparative Fit Index*

D.O - Denominação de Origem

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

GFI - *Goodness of fit Index*

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

NFI - *Normed Fit Index*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

RFI - *Relative Fit Index*

RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSR - *Root Mean Square Residual*

TLI - *Tucker-Lewis Index*

VIF - *Variance Inflation Factor* (Fator de Inflação da Variância)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1	TEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.3	OBJETIVOS.....	19
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	20
<b>1.4.1</b>	<b>Relevância .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Ineditismo.....</b>	<b>21</b>
1.5	ESTRUTURA DA TESE.....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	INOVAÇÃO.....	23
<b>2.1.1</b>	<b>Inovação e Agronegócio .....</b>	<b>27</b>
2.2	COMPETITIVIDADE .....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Competitividade Sistêmica .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Competitividade Estrutural .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Competitividade Interna.....</b>	<b>31</b>
2.3	PRIORIDADES COMPETITIVAS .....	32
2.4	VANTAGEM COMPETITIVA.....	35
<b>2.4.1</b>	<b>Vantagem Competitiva Baseada nas Cinco Forças de Porter .....</b>	<b>38</b>
2.5	INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA .....	40
2.6	MODELO E RELAÇÕES HIPÓTETIZADAS .....	42
<b>2.6.1</b>	<b>Relação das Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Relação das Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação (Produto e Processo)</b>	<b>45</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Relação entre Inovação de Produto e de Processo e Vantagem Competitiva.</b>	<b>46</b>
<b>2.6.6</b>	<b>Relação entre Inovação e Vantagem Competitiva .....</b>	<b>47</b>
<b>2.6.7</b>	<b>Relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade Custo e Flexibilidade), Inovação (de Produto e de Processo) e Vantagem Competitiva .....</b>	<b>48</b>

2.7	COMENTÁRIOS GERAIS DO CAPÍTULO .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2	PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....	54
3.3	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....	60
<b>3.3.1</b>	<b>Elaboração e Validação do Instrumento.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Descrição dos Construtos e Variáveis.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Coleta de Dados .....</b>	<b>62</b>
3.3.3.1	Procedimento de Coleta de Dados .....	62
3.3.3.2	Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados .....	62
<b>3.3.4</b>	<b>Tratamento dos Dados .....</b>	<b>63</b>
3.3.4.1	Métodos Estatísticos.....	63
3.4	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA QUALITATIVA .....	70
<b>3.4.1</b>	<b>Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>70</b>
3.5	SINTESE DO CAPÍTULO .....	71
<b>4</b>	<b>CADEIAS PRODUTIVAS .....</b>	<b>72</b>
4.1	FORMAÇÃO E ESTRUTURA DAS CADEIAS PRODUTIVAS .....	72
4.2	CADEIA PRODUTIVA DA UVA E DO VINHO NO BRASIL .....	73
<b>4.2.1</b>	<b>Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho na Serra Gaúcha .....</b>	<b>73</b>
4.3	CADEIA PRODUTIVA DA UVA E DO VINHO EM PORTUGAL.....	76
<b>4.3.1</b>	<b>Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho da Bairrada .....</b>	<b>79</b>
4.4	SINTESE DO CAPÍTULO .....	82
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	83
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....	84
<b>5.2.1</b>	<b>Teste das Suposições de Análise Multivariada .....</b>	<b>84</b>
5.2.1.1	Normalidade .....	84
5.2.1.2	Homocedasticidade .....	87
5.2.1.3	Linearidade.....	87
5.2.1.4	Multicolinearidade .....	88
<b>5.2.2</b>	<b>Análise Fatorial Exploratória Intrabloco.....</b>	<b>89</b>

<b>5.2.3</b>	<b>Modelo Estrutural.....</b>	<b>92</b>
5.2.4.1	Validade Convergente.....	93
5.2.3.1	Validade Discriminante.....	94
5.2.3.2	Modelo estrutural e hipóteses.....	95
5.2.3.2.1	<i>Análise da relação entre a Prioridades Competitivas e Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e vinho. ....</i>	<i>95</i>
5.2.3.2.2	<i>Relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Processo.....</i>	<i>97</i>
5.2.3.2.3	<i>Relação entre Inovação de Produto e de Processo e a Vantagem Competitiva....</i>	<i>99</i>
5.2.3.2.4	<i>Relação entre as Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva</i> <i>102</i>	
5.2.3.2.5	<i>Relação entre Prioridades Competitivas, Inovação e criação de Vantagem Competitiva.....</i>	<i>104</i>
5.2.3.3	Teste de Hipótese.....	106
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA ...	107
<b>5.2.4</b>	<b>Análise das Categorias.....</b>	<b>108</b>
5.2.4.1	Prioridades Competitivas.....	109
5.2.4.1.1	<i>Entrega.....</i>	<i>109</i>
5.2.4.1.2	<i>Qualidade.....</i>	<i>110</i>
5.2.4.1.3	<i>Custo.....</i>	<i>111</i>
5.2.4.1.4	<i>Flexibilidade.....</i>	<i>112</i>
5.2.4.1.5	<i>Logística da Informação.....</i>	<i>113</i>
5.2.4.2	Inovação.....	113
5.2.4.2.1	<i>Inovação de Processo.....</i>	<i>114</i>
5.2.4.2.2	<i>Inovação de Produto.....</i>	<i>115</i>
5.3.1.3	Vantagem Competitiva.....	116
<b>5.2.5</b>	<b>Ordenação das Prioridades Competitivas na Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b>117</b>
5.3	ORDENAÇÃO DAS PRIORIDADES COMPETITIVAS.....	118
5.4	SINTESE DO CAPÍTULO.....	119
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
6.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....	122
6.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	124
6.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	124
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>

**APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....145**

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....151**

## 1 INTRODUÇÃO

A abertura dos mercados tornou-se determinante para as empresas manter-se de forma competitiva. Nesse aspecto, a competitividade entre as organizações cresceu exponencialmente, a busca pela Vantagem Competitiva se tornou fundamental para a sobrevivência e destaque das organizações (PORTER, 1989). A ênfase se volta à busca por formular e implementar estratégias concorrenciais para obter uma posição sustentada no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUERNAUER, 1996). A globalização já não é mais assunto recente, mas foi com o advento dela que o acesso a novos produtos e serviços, e, ao mesmo tempo despertou a competitividade em nível global, aumentando a rivalidade entre empresas e a incerteza do mercado. (JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005).

“Vantagem Competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema” (PORTER, 1989, p. 53). Assim, a gestão global do sistema de valores assume um papel relevante no âmbito competitivo, que pode ser percebida pela redução de custos, na produção de bens e serviços com qualidade, velocidade e flexibilidade nas negociações e nas entregas (VENTURA; MELO, 2013).

A rapidez de informações e a forte competitividade entre as empresas, tem obrigado as mesmas a se adaptarem rapidamente à situação apresentada. Quando se fala de inovação, competitividade e Prioridades Competitivas é necessário compreender de que forma estas relações se estabelecem delimitadas nas empresas (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Em uma empresa produtiva, para facilitar e determinar os processos e o rumo que estes devem tomar segundo Paiva, Carvalho e Fenstersefeir (2004) surge o pensamento competitivo, com base nos critérios competitivos que proporcionam competitividade para estas empresas.

Para contribuir com estudos realizados, esta tese desenvolveu um estudo sobre as relações entre as Prioridades de Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva. Também é proposto um modelo estrutural para demonstrar estas relações. Na próxima seção, (seção 1.1), é apresentado o tema da pesquisa. A seguir, são descritos o problema de pesquisa (na seção 1.2), o objetivo geral e os específicos (seção 1.3), a justificativa (seção 1.4) e a estrutura da tese (seção 1.5).

## 1.1 TEMA DE PESQUISA

As Prioridades Competitivas são dimensões operacionais críticas que uma empresa ou uma cadeia devem possuir para satisfazer seus clientes internos ou externos, agora e no futuro (KRAJEWSKI, RITZMAN; MALHOTRA, 2013).

A inovação e a competitividade são construtos fundamentais nos estudos organizacionais, para explicar o crescimento de uma empresa quando comparada à outra ou seja, na geração de Vantagem Competitiva (PORTER, 1990; BARNEY, 1991; BARNEY, 1999).

Apesar de na literatura especializada existirem estudos sobre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva, que vão desde o posicionamento da indústria até a explicação através da visão baseada em recursos e da perspectiva da capacidade dinâmica (MELLAHI; SMINIA, 2009), percebe-se ainda que existe uma lacuna a ser preenchida com estudos teóricos e empíricos, sobre Prioridades Competitivas e Inovação como fontes geradoras de Vantagem Competitiva para cadeias produtivas do agronegócio, mais especificamente no setor da uva e vinho.

Um entre muitos fatores que podem ampliar a capacidade competitiva das empresas é a questão da inovação, a contar do momento no qual a empresa chega ao seu ponto máximo de lucratividade e competitividade, ela só continuará crescendo se houver inovação (CORRÊA; SILVA; MELO, 2010).

Partindo-se de que a implantação de inovações em produtos ou processos pode contribuir para as empresas obterem resultados positivos, e tornarem-se competitivas conforme Huang, (2011), definiu-se o tema deste estudo como sendo, Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A dinâmica das empresas é afetada por fatores externos que vão desde as condições socioeconômicas dos consumidores, até a oportunidade de apresentar um produto inovador para o consumo. Assim, as Prioridades Competitivas impulsionam a inovação, tornando-se o principal fator de competitividade das cadeias produtivas (ITO et al., 2012).

A inovação em qualquer uma das suas dimensões (produto, processo, organizacional e marketing) representa o gerador de Vantagem Competitiva. A competição entre empresas, é influenciada pela abertura dos mercados, e ainda para que elas possam competir precisam

inovação, e desenvolver suas Prioridades Competitivas de maneira que os clientes percebam (PORTER, 1990).

O principal conceito de inovação advém de Schumpeter (1934), onde associa o ato de inovar como criar algo novo ou melhorado, tanto em processos, produtos ou serviços. Após Schumpeter, houveram outros autores que definiram inovação tanto de forma linear como não linear, até chegar em 2005 com o Manual de Oslo, onde o desenvolvimento da produção e comercialização de novas tecnologias são vistos com termos bem distintos.

A inovação nos elos da cadeia produtiva da uva e do vinho é de fundamental importância para o desempenho desse setor, considera-se necessário compreender como é esse processo e o que é necessário ser feito para ampliar os ganhos competitivos. Com base no referencial teórico pesquisado nas bases de dados (*Scopus e Web of Science*), é que formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto e de processo na geração de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho?

Para responder à questão de pesquisa se faz necessário o desdobramento dos objetivos que passaram a direcionar e a articular os caminhos desta tese.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto e de processo na criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos desta tese foram estabelecidos:

- a) analisar a relação entre Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto e de Processo, na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil;
- b) analisar a relação entre Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil;
- c) analisar a relação entre as Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil;
- d) analisar a relação entre as Prioridades Competitivas, a Inovação e a criação de Vantagem Competitiva;

e) analisar a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade), Inovação de Produto e Processo na criação de Vantagem Competitiva;

f) elaborar um modelo estrutural que represente a relação entre Inovação de Produto e Processo, Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva, na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil;

g) identificar a relação entre Prioridades Competitivas, Inovação na criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e vinho na percepção dos atores da cadeia da uva e do vinho na Região da Bairrada, Aveiro, Portugal;

h) ordenar as Prioridades Competitivas que geram Vantagem Competitiva para as duas regiões estudadas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta tese foi desenvolvida em dois tópicos, que se considera serem importantes para a construção de uma tese: a relevância e o ineditismo.

A pesquisa é relevante para o ambiente empresarial e acadêmico, pois traz consigo conceitos ligados a Prioridades Competitivas, Inovação e a Vantagem Competitiva. Esta pesquisa visa também contribuir para os empresários da cadeia da uva e do vinho, elencando os principais resultados encontrados na pesquisa na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul - Brasil e na região da Bairrada, Aveiro, Portugal, trazendo para discussão o assunto como Prioridades Competitivas, Inovação, e a Vantagem Competitiva, através da análise das relações causais entre estes construtos teóricos.

O resultado deste estudo contribuirá para o entendimento das relações entre Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade), Inovação (Produto e Processo) e Vantagem Competitiva, através da Modelagem de Equações Estruturais, no âmbito da cadeia da uva e vinho na Serra Gaúcha Rio Grande do Sul, Brasil, como também a região da Bairrada, Aveiro, Portugal, estas regiões foram escolhidas por apresentarem maior representatividade produtiva.

##### 1.4.1 Relevância

O estudo apresenta relevância, pois contempla dois países Brasil e Portugal, especificamente no Brasil a região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul e em Portugal a região

da Bairrada, Aveiro, as duas regiões apresentam relevância para seu país no setor da uva e do vinho.

Conforme os objetivos e a justificativa do estudo apresentada nos itens 1.3 e 1.4, a pesquisa proposta através desta tese, apresenta contribuições acadêmicas com o modelo teórico o qual demonstra as relações causais entre os construtos, obtidas através da pesquisa quantitativa realizada no Brasil, bem como através da pesquisa qualitativa operacionalizada em Portugal, além de demonstrar a ordem de importância das Prioridades Competitivas de cada país estudado. Do ponto de vista gerencial justifica-se pelos dados do setor.

A relevância empírica está associada a importância da cadeia da uva e do vinho para as regiões em estudo.

A região da Serra Gaúcha Rio Grande do Sul, Brasil porque está desenvolvendo novos produtos e processos. FARIAS, p. 242, 2013). Em 2017 foram 753,3 milhões de quilogramas, sendo viníferas 77,9 milhões de quilogramas e 675,4 milhões de quilogramas de uvas americanas/híbridas. Quanto a elaboração de vinhos e derivados em 2017 foram produzidos 4.854 hl, (IBRAVIN, 2017).

A região da Bairrada é a 7<sup>a</sup> região vitivinícola do país em área, com 9.298 ha de superfície de vinho e representa 4% da área total do país. Este indicador, associado a uma produção relativamente estável nos últimos anos, configura na solidez e na capacidade produtiva e empresarial da região (IVV, 2017).

#### **1.4.2 Ineditismo**

Conforme a pesquisa bibliométrica realizada para o andamento desta tese, constatou-se que existe necessidade de estudo que verifique as relações entre Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva no contexto da cadeia da uva e do vinho. Assim, esta tese apresenta um avanço na fronteira do conhecimento, pela análise conjunta destes constructos e também pela possibilidade da identificação das relações causais entre eles.

A pesquisa contribuirá teoricamente com o estudo da ligação conceitual entre as abordagens da inovação com base no Manual de Oslo (2005), com o enfoque em produto e processo, das Prioridades Competitivas e da Vantagem Competitiva de Barney e Herstely (2011), no contexto da cadeia produtiva da uva e vinho da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil e da região da Bairrada, Aveiro Portugal.

Metodologicamente, o estudo contribuirá com aplicação da Modelagem de Equações Estruturais para a compreensão das relações entre os construtos na pesquisa quantitativa, visto

como um gap teórico na revisão bibliométrica realizada, na qual não foi encontrado nenhum estudo com estes construtos no contexto de cadeia da uva e vinho utilizando a Modelagem de Equações Estruturais.

Na pesquisa qualitativa também considera-se como ineditismo a contribuição dos atores da cadeia da uva e do vinho da região da Bairrada, Aveiro, Portugal, na determinação das relações entre os construtos Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução da pesquisa, subdividindo-se em cinco seções: tema da pesquisa, problema de pesquisa, objetivos, justificativa, relevância, ineditismo e finalmente a estrutura da tese. O segundo capítulo inclui o referencial teórico sobre o assunto pesquisado, que deu sustentação ao andamento desta tese, e a partir do qual foram elaboradas as hipóteses e o modelo estrutural. No terceiro capítulo, apresentou-se o propósito do estudo e as hipóteses testadas. No quarto capítulo apresentou-se a abordagem metodológica. No quinto capítulo apresentam-se as análises e discussões dos resultados, tanto da análise quantitativa quanto da análise qualitativa, que foram adotadas nesta tese para a consecução dos objetivos propostos. No sexto capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão do problema de pesquisa e sustentação da análise que será realizada, apresenta-se o referencial teórico da discussão sobre a inovação, Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva.

### 2.1 INOVAÇÃO

Schumpeter (1934) foi precursor a inevitabilidade nos procedimentos de inovação e associa ao ato de inovar em um bem ou serviço, novos métodos de produção, novo mercado, qualidade, nova matéria prima, mas com o foco sempre voltado ao produto e processo, como uma alternativa de obter a competitividade. Enfatizando a indispensabilidade de verificar sempre o que os mercados estão aptos a absorver e verificar as aptidões dos mercados e sua absorção, bem como verificar as necessidades das nações e o que o consumidor final pretende ou aspira. Com a Globalização surgiu a necessidade crescente de diferenciação de produtos e serviços, e esta passa pela evolução da inovação (DRUCKER, 1986; KLINE; ROSENBERG, 1986; DOSI, 1988; CHESBROUGH, 2006).

Para Drucker (1986) a inovação não é uma ideia de melhoria nos processos em uma organização para facilitar seu dia a dia. O processo de inovação visa descobrir, experimentar, desenvolver, bem como adotar novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais (DOSI, 1988).

O conceito de inovação evoluiu com o tempo quanto ao entendimento de inovar. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE no Manual de Oslo (2005) apresenta o modelo linear como sendo aquele o qual desenvolvimento, produção e comercialização de novas tecnologias, são vistos como uma sequência de tarefas com tempos bem definidos. O modelo não linear foi inicialmente proposto por Kline e Rosenberg (1986). Ele origina-se nas atividades de pesquisa, e posteriormente para o desenvolvimento do produto, depois para a produção e, por fim, à comercialização. A queda efetiva do modelo linear ocorre pela constatação de que os investimentos em Planejamento e Desenvolvimento não levavam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico e sucesso econômico do uso da tecnologia. Após tais constatações, surgiram às abordagens não lineares e interativas, que procuram enfatizar o relacionamento entre as etapas, os efeitos de feedback e a relação do processo com outros agentes (KLINE; ROSENBERG, 1986).

A inovação pode ocorrer em um novo produto ou serviço, numa nova estrutura ou sistema administrativo, num novo processo tecnológico de produção, num novo plano ou num programa relacionado aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991).

Para Drucker (1986), a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Neste contexto, as empresas que pretendem aumentar sua competitividade sentem a carência de investir em práticas voltadas ao desenvolvimento sistemático de novas tecnologias, buscarem novas formas de desenvolver suas atividades, seja no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, ou ainda, melhorando os já existentes.

A inovação caracteriza-se como um tipo de mudança que introduz novas práticas organizacionais. Classificam-se em quatro categorias (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; BESSANT; TIDD, 2007, MANUAL DE OSLO, 2005): i) Inovação de Produto s e/ou serviços: são mudanças de um produto ou serviço oferecido pela organização; ii) Inovação de Processo s: são as mudanças no modo dos quais os produtos ou serviços são criados e distribuídos; iii) inovação de gestão, refere-se a inovação organizacional: modificações nos modelos que a organização faz e; iv) inovação de marketing (posição competitiva): alterações com relação a produtos ou serviços que são introduzidos no mercado. Neste estudo utilizou-se somente as dimensões produto e processo.

O surgimento da globalização gerou uma necessidade crescente de diferenciação de produtos e serviços e essa busca pela diferenciação passa pelo processo de inovação (DRUCKER, 1986; KLINE; ROSENBERG, 1986; DOSI, 1988; CHESBROUGH, 2006).

Ele origina-se nas atividades de pesquisa, passa para o desenvolvimento do produto, depois para a produção e, a comercialização. A queda efetiva do modelo veio pela constatação de que os investimentos em Planejamento e Desenvolvimento não levavam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico e sucesso econômico do uso da tecnologia. Após tais constatações, surgiram às abordagens não lineares e interativas, que procuram enfatizar o relacionamento entre as etapas, os efeitos de feedback e a relação do processo com outros agentes (KLINE; ROSENBERG, 1986).

A inovação pode se referir a um novo produto ou serviço, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo processo tecnológico em produção, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991). Importante mencionar que a inovação pode ser entendida como a adoção de um dispositivo adquirido ou produzido como um sistema, programa processo, produto ou serviço para a empresa.

A Inovação de Processo pode ser considerada como uma melhoria em um processo ou forma de melhorar o desempenho na produção do mesmo, ou mesmo adotar um novo método,

ou seja, constitui-se de uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar melhores resultados através de processos de rotina (MONTEIRO; 2008; LEITE; HEINZMANN, 2016; CAVALCANTI; OLIVEIRA; BRONZO, 2016). Os tipos de inovação na visão de Schumpeter (1982), Damanpour (1996), Jonash e Sommerlatte (2001), Afuah (2003) e do Manual de Oslo (2005), estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de Inovação

Autores	Tipos De Inovação
Schumpeter (1982)	Introdução de um novo bem; Introdução de um novo método de produção; Abertura de um novo mercado; Conquista de uma nova fonte de matéria-prima; Aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.
Damanpour (1996)	Inovação em produtos ou serviços; Inovação em processos tecnológicos; Inovação na estrutura organizacional ou sistemas administrativos; Inovação em planos ou programas pertencentes aos membros.
Jonash e Sommerlatte (2001)	Inovação em produtos ou serviços; Inovação em processos e tecnologia; Inovação em negócios.
Afuah (2003)	Produto ou Serviço; Mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os tipos de inovação proposto pelo Manual de Oslo (2005, p. 57 - 61), são:

a) Inovação de Produto - é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

b) Inovação de Processo - é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Esta *know-how* de inovar é um dos fatores mais importantes que impactam na performance do negócio (BURNS; STALKER, 1961; HURLEY; HULT, 1998; PORTER, 1990; SCHUMPETER, 1934).

c) Inovação de marketing - é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

d) Inovação organizacional - é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Um componente chave para o sucesso das empresas é o seu grau de inovatividade, que diz respeito à capacidade da empresa se envolver em inovação, ou seja, a introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização. Esta capacidade de inovar é um dos fatores mais importantes que impactam na performance do negócio (BURNS; STALKER, 1961; HURLEY; HULT, 1998; PORTER, 1990; SCHUMPETER, 1934).

Muitas tipologias têm-se preocupado em analisar a relação entre o grau de novidade da inovação e seu impacto na organização (CARVALHO, 2009). Uma das tipologias difundidas por Schumpeter (1934), é a radical e incremental. A inovação incremental é aquela que tem um grau de novidade moderado e gera ganhos relevantes, sendo uma continuidade de algo existente, direcionada para um mercado pré-existente (GARCIA; CALANTONE, 2002; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Para o autor, a inovação radical é aquela que provoca grau de novidade, gerando ganhos, são aquelas que provocam mudanças, enquanto as inovações incrementais promovem o processo de mudança continuamente. As tipologias de inovação segundo o grau de novidade estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipologias de inovação segundo o grau de novidade

(Continua)

Quantidade de Tipos	Descrição	Autores
2	Radical, Incremental	Schumpeter (1934); Stobaugh (1988); Freeman (1994); Atuahene-Gina (2005); Balachandra e Friar (1997); Kessler e Chakrabarti (1999)
	Sustentação, Ruptura	Christensen e Snyder (1997); Christensen e Overdort (2000)
	Autônomas, Sistêmicas	Cheesbrough Donnelly (1996)
	Descontínua, Contínua	Anderson e Tushman (1990); Robertson (1967)
	Realmente novo Incremental	Schimidt e Cantalone (1998); Song e Montoya-Weiss (1998)
	Instrumental, Final	Grossman (1972)
	Variações, Reorientações	Normann (1971)
	Verdadeira, Adoção	Maidique e Zirger (1984)
	Original, Reformulada	Yoon e Lilien (1985)
	Inovação, Re-inovação	Rothwell e Gardiner (1988)
	Radical, Rotina	Meyers e Tucker (1989)
	Evolucionária, Revolucionária	Pistorius e Utterback (1996)
Ruptura, Incremental	Rice (1998)	

(Conclusão)

Quantidade de Tipos	Descrição	Autores
3	Baixa, Moderada, Alta novidade	Kleinshmidt e Cooper (1991)
	Incremental, Nova geração Radicalmente novo	Wheelwright e eClark (1992)
4	Incremental, Modular Arquitetura, Radical	Henderson e Clark (1990)
	Criação de nicho, Arquitetura, Regular Revolucionária	Abernathy e Clark (1985)
	Incremental, Mercadologicamente evolucionária, Tecnologicamente evolucionária, Radical	Moriarty e Kosnik (1990)
	Incremental, Ruptura de mercado, Ruptura tecnológica, Radical	Chandy e Tellis (2000)
	Incremental, Arquitetura Fusão, Ruptura	Tidd (1995)
5	Sistemático, Principal Menor, Incremental, Sem registro	Freeman (1994)
8	Reformulado, Novas partes Remerchandising, Novas melhorias, Novos produtos Novo usuário, Novo mercado, Novos consumidores	Johnson e Jones (1957)

Fonte: Adaptado de Carvalho (2009, p. 8).

Nesta tese serão considerados os conceitos de Inovação de Produto e de processo segundo o Manual de Oslo (2015).

### 2.1.1 Inovação e Agronegócio

O histórico das inovações do agronegócio remonta ao tempo da sociedade feudal. Inicia-se a estabilização do homem no campo e sua agricultura de subsistência. A primeira inovação tecnológica surgiu com a Primeira Revolução Agrícola, pela utilização da tração animal e substituição do repouso da terra pela integração da agricultura com a pecuária, e também pela utilização do fertilizante animal. A 1ª Revolução Agrícola pode ser definida como inovação, face a utilização do conhecimento e dos resultados econômicos obtidos. (MAZZOLENI; OLIVEIRA, 2010).

A Segunda Revolução Agrícola ocorreu pela inovação dos fertilizantes químicos e contribuiu para o surgimento da Revolução Verde. No ano de 1840 surge uma abordagem teórica da reposição de componentes químicos para o tratamento do solo. Representou na época o último empecilho para o domínio da natureza. Desta forma, todas as inovações do setor

agroindustrial e de setores transversais (setores da genética, química e mecânica), realizadas por volta dos anos de 1960 e 1970, representavam uma esperança ilimitada contra a fome e a miséria do planeta (BENITEZ; GOLINSKI, 2007; MAZZOLENI; OLIVEIRA, 2010).

Para compreender a técnica de inovação no agronegócio é necessário entender a inovação em si. Para muitos, inovação é simplesmente sinônimo para criação de algo novo (CASAROTTO, 2013). Além de novidade, a inovação deve ser entendida como uma iniciativa de mudança que preencha lacunas de conhecimento e de mercancia, e que agregue nos resultados para os diferentes agentes relevantes, das empresas à sociedade (CASAROTTO, 2013).

Nesse sentido, para alcançar um resultado inovador, a empresa deve empreender esforços que vão além do simples desenvolvimento de novidades e sua transposição à suas atividades rotineiras. Para ser inovador, algo novo, seja um produto, um processo ou até mesmo uma nova forma de organização ou comercialização, devem necessariamente ser reconhecidos e adotados pelo mercado (SANTOS; VIEIRA FILHO, 2012). E, para tanto, cada empresa deverá ter diferentes capacidades, desde o andamento do processo até a comercialização, passando pela operação e pela gestão.

A natureza da inovação no agronegócio é diferente da natureza da inovação na indústria e nos serviços, isso ocorre devido que o produto no agronegócio é diferente, consiste de formas de vidas, ou seja, animal e vegetal (BARROS et al., 2013).

O agronegócio conta com variáveis físico-química-biológicas, que não são necessariamente controláveis (ex: precibilidade, pestes, qualidade da terra, clima) e que, no entanto, afetam o desempenho dos negócios e em consequência a competitividade. Para que seja ampliado o poder de controle sobre tais variáveis, é necessário ter um domínio maior de conhecimento científico e tecnológico (BARROS et al., 2013).

Constata-se que no agronegócio as relações entre os diferentes agentes e elos da cadeia de valor são determinantes para o padrão de inovação, mais que na indústria. A complementariedade inerente às relações comerciais entre os diferentes atores se expande para relações de pesquisa, expansão e desenvolvimento (FUCK, 2011).

## 2.2 COMPETITIVIDADE

Segundo Farina (1999) e Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), a competitividade pode ser percebida como uma medida de desempenho de uma firma, de um produto, ou de uma cadeia produtiva. O principal indicador de competitividade, estaria ligado à participação de um produto

(Market Share), na ótica dos autores (COUTINHO; FERRAZ, 1995; CASAROTO FILHO; PIRES, 1999; KENNEDY; HARRISON; KALITZANDOKANES, 1998; MATUELLA; FENSTERSIFER; LANZER, 1995; FARINA 1999; FLEURY; FLEURY, 2001; LAMBERT; PORTER, 1990; STOCK; VANTINE, 1999).

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) defendem que a competitividade é “como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”

A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Sempre que houver um sistema econômico envolvido, existe um ambiente denominado de concorrência. As mudanças econômicas ocorridas nos últimos tempos, como o processo de globalização e o desenvolvimento tecnológico, têm forçado as organizações empresariais a adaptarem-se continuamente ao novo cenário, onde a competitividade da empresa no mercado é uma forma de sobrevivência das organizações. Esta situação requer especial atenção das empresas ao planejamento adequado das atividades envolvidas no processo de produção, a fim de melhorar o fluxo e alocação de informações, materiais e pessoas, e atender satisfatoriamente à demanda pelos seus produtos e tornar-se competitiva (DA SILVA, p. 36, 2017).

As frequentes mudanças que ocorrem no cenário dos negócios, a eficácia de competição das empresas constitui-se um elemento fundamental na determinação de seu desempenho futuro, exigindo que as mesmas empresas fiquem atentas as novas exigências do mercado e ainda verificar sua posição em relação as empresas concorrentes no mesmo mercado (EUCLIDES FILHO, 2004).

Assim, pode-se mencionar que a competitividade possui vários conceitos e complexos, ressalva a importância das empresas analisarem o seu passado para tomada de decisões futuras, e não cometer os erros do passado. Os fatores que determinam a competitividade classificam-se em: fatores sistêmicos, estruturais, internos e externos (DA SILVA, 2017). Os fatores sistêmicos não são controlados pela empresa, os estruturais podem ou não serem controlados pela empresa, e por fim os internos são controláveis pela empresa.

O fator e a importância na competitividade está apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade



Fonte: Adaptada de Coutinho e Ferraz (1995)

### 2.2.1 Competitividade Sistêmica

A competitividade faz parte do vocabulário contemporâneo, com várias interpretações na literatura, bem como diferentes metodologias utilizadas com os objetivos de identificar e mensurar. (CAMARGO; MALAFAIA, p. 46, 2007)

Segundo Farina (1999, p. 149) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), a “competitividade pode ser vista como medida de desempenho de uma firma individual ou de um produto. No entanto, este desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística”.

Na visão de Kennedy, Harrison e Kalitzandokanes (1998) o indicador de competitividade estaria ligado a participação de um produto em um determinado mercado, (*Market Share*), assim teria uma medida de competitividade. Por outro lado, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), enfatizam que a eficiência e as ações estratégicas unidas as ações no âmbito econômico é que faria a ligação ao modelo teórico de uma organização bem como sua conduta estaria vinculada ao desempenho.

Na concepção dos autores Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) é relevante para análise de competitividade a capacidade de as empresas desenvolverem suas estratégias. Para Farina (1999), as estratégias competitivas bem-sucedidas são aquelas que são atendidas as

necessidades pela coordenação e a empresa. Assim outros autores destacam a necessidade de articulações internas definidas para possuir posicionamento competitivo em mercados incertos. (MATUELLA; FENSTERSIFER; LANZER, 1995).

Ainda Hansen e Menezes Guimarães (2009), ressaltam que a confiança, é a relação estabelecida entre os atores que define as estratégias produtivas e ainda as relações interorganizacionais. Já para, Coutinho e Ferraz (1995), argumentam que as variáveis exógenas às empresas são responsáveis pelo desempenho ou não das empresas.

### **2.2.2 Competitividade Estrutural**

Enfatiza-se, a partir do momento que as empresas estão inseridas no mercado competitivo, as mesmas estão a mercê de fatores além do seu controle. A macroeconomia, e a oferta e procura é determinante no poder de negociação, e sempre envolve um conjunto de ações, de produtos e serviços. (COUTINHO; FERRAZ, 1995). Para Da Silva (2017), reforça que para ser competitivo é importante compreender o ambiente para abstrair da subjetividade dos consumidores, conhecimentos que possam viabilizar a disputa do mercado.

### **2.2.3 Competitividade Interna**

A competitividade empresarial, a estratégia de gestão e a busca pela inovação presente na rotina da firma, os recursos produtivos que a empresa possui, a compressão do mercado, conforme os autores (CASTELLS; ESPANHA, 1999, HAMEL; PRAHALAD, 2005), evidenciam que existe a indispensabilidade das empresas realizarem no seu ambiente interno a organização e a forma de competir, principalmente valorizando os recursos disponíveis dentro da própria empresa, salientam ainda, compete aos gerentes administrar estes recursos como forma de obter a competitividade e ainda incrementar sua lucratividade, (SALERNO; 1999, COUTINHO; FERRAZ, 1995).

“O novo ambiente econômico, que coloca a busca da competitividade como uma necessidade de sobreviver, exige do empresário uma postura mais dinâmica e atenta as transformações”, (DA SILVA, p. 40, 2017). Diante de um sistema de mudanças constantes de políticas e estratégias de governo, o setor econômico também fica atrelado aos investimentos e assim as empresas necessitam rever sua estrutura interna e reinventar-se para manter-se na competitividade.

### 2.3 PRIORIDADES COMPETITIVAS

As Prioridades Competitivas são delineadas como as dimensões que o sistema de produção das cadeias produtivas, da uva e do vinho deve possuir para suportar as demandas das quais desejam competir (KRAJEWSKI; RITZMAN, 1996; PHUSAVAT; KANCHANA, 2007; DIAS; FENSTERSEIFER, 2005; STALK, 1988; SKINNER, 1969).

As inovações influem na Vantagem Competitiva quando os concorrentes não percebem nova forma de competir (PORTER, 2000; CRUZ et al, 2013; CHENG; SHIU, 2008; SCHMIDT; DRUEHL, 2008; GAULT, 2010; DABIC; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO; ROMERO-MARTINEZ, 2011), ainda estes autores salientam que os estudos sobre inovação apresentam a ideia de que as empresas se quiserem crescer e se tornarem competitivas, precisam passar por um processo de ruptura com o passado. Com o advento da economia do aprendizado surge uma nova lógica para a definição de competitividade, pois somente a inovação em produtos e serviços não é suficiente (CUNHA; BIGNETTI, 2006; LAFLEY; CHARAN, 2008; CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000; HAMEL, 2000; LUNDVALL; JOHNSON 1994; LUNDVALL, 2003; LUNDVALL, 2006; CHENG; SHIU 2008)

O sucesso de uma produção eficaz está conectado como agregar valor para os clientes, nesta linha de pensamento necessita-se conhecer o cliente e qual a pretensão deste. Portanto, pode-se concluir que as Prioridades Competitivas são sustentadas por uma estratégia a ser atendida ao agregar valor ao produto ou serviço. Assim, as empresas devem estabelecer Vantagem Competitiva como uma métrica a ser alcançada para concorrer ao mercado (STALK, 1988; SKINNER, 1969).

Embora as Prioridades Competitivas mais citados na literatura são: custos, qualidade, confiabilidade e flexibilidade, estas foram propostas inicialmente pelos autores como: Wheelwright (1984), Slack et al. (1999) e D'andrade, Thompson e Forrest (2002), estes autores são referências na literatura sobre operações, estas operações que os autores referem-se são na área da produção industrial. No entanto, outros autores destacam o tempo de entrega como fator de competitividade (HAYES; PISANO, 1996; MAPES; NEW; SZWEJCZEWSKI, 1997).

A inovação é uma das Prioridades Competitivas elencadas por Nair e Boulton (2008), Galeazzo e Klassenb (2015), Thrulogachantar e Zailani (2011), Luzzini et al. (2012), Terpend, Krause e Dooley (2011), Kroes e Ghosh (2010), Jain, Adil e Ananthakumar (2014). Neste estudo optou-se em pesquisar a inovação separadamente das prioridades competitivas, ou seja, como um construto que influencia o desenvolvimento de Prioridades Competitivas dentro da cadeia produtiva da uva e do vinho.

A Prioridade de Entrega refere-se à busca por menor tempo de entrega, ou seja, entregar na data acertada com o cliente, bem como a redução do tempo de produção. Refere-se também ao lançamento de produtos inovados antes de seus concorrentes e redução do ciclo de vida dos projetos, com o propósito de implantar melhorias e resposta ao mercado de forma rápida (GÖLEÇ, 2015).

A Prioridade de Qualidade, objetiva oferecer produtos com características superiores aos dos concorrentes (GARVIN, 1987). Abrange alta performance, durabilidade, confiança no produto e produção de conformidade com os padrões pré-estabelecidos (SANTOS, 2000). Conforme Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), se for considerado a gestão da qualidade total, pode-se observar que ela é composta pelos seguintes elementos fundamentais:

- i) **Processo:** transformação das entradas em saídas, ou seja, a entrada de matérias primas precisa ser controlada, assim como todo o processo de produção. O controle tem que ser realizado por todos os funcionários independente da hierarquia, todos precisam saber quais critérios os clientes consideram fundamentais para a qualidade do produto.
- ii) **Clientes e Fornecedores:** a primordialidade dos clientes internos e externos devem ser conhecidos, buscando-se sempre a qualidade máxima.
- iii) **Comprometimento e Liderança:** deve haver comprometimento da alta administração com a qualidade. A chefia operacional deve passar a importância da qualidade aos seus funcionários através de ações de conscientizações e de treinamentos.
- iv) **Cultura:** é um conjunto de crenças e pressupostos que um grupo de pessoas compartilha, cada organização tem a sua cultura. Assim, para alterar a cultura de uma organização é necessário que haja incentivos e recompensa para as mudanças de atitudes positivas.
- v) **Comunicação:** é preciso que se tenha um ambiente aberto e livre para que a comunicação aconteça tanto dentro da organização como com os clientes e fornecedores.
- vi) **Ferramentas e Técnicas:** é importante que se estabeleça um sistema para coletar, registrar e divulgar os números relativos a produção da empresa.
- vii) **Sistemas:** interação e coordenação em várias dimensões como estratégia, educação e informação, devem andar juntas.
- viii) **Grupos:** criação de grupos aglutinando vários departamentos e níveis

hierárquicos da organização facilitam a interação e melhoram a qualidade da tomada de decisão.

ix) Treinamento: oferecer aos colaboradores treinamentos para capacitá-los para executarem as suas atividades da melhor forma possível e tornar o treinamento valorizado dentro da organização (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997).

A Prioridade de Custo, tem como objetivo a produção de produtos a custos menores que os concorrentes (DANGAYACH; DESHMUKH, 2006), mas pode ser obtido também mediante a produção de vários produtos diferentes em uma mesma linha de produção, utilizando melhor a capacidade da fábrica (PINE; VICTOR; BOYNTON, 1993). Segundo o mesmo autor, o controle de custos da produção e o aprimoramento da produtividade do trabalho, a utilização de forma otimizada dos equipamentos, são características que as empresas devem buscar para desenvolver esta prioridade.

A Prioridade Flexibilidade refere-se como buscar mudanças rápidas nos projetos e processos de produtos, bem como no *mix* de produtos GARVIN (1993). Além de considerar a o equilíbrio entre variação da demanda e a capacidade da empresa (LIU; CHEN; TSAI, 2005).

O Quadro 3 apresenta-se de forma sumarizada as dimensões das Prioridades Competitivas utilizadas neste estudo, segundo Jabbour e Filhos (2010).

Quadro 3 - Prioridades competitivas

Prioridades Competitivas	Descrição	Autores
Entrega	Refere-se ao tempo de entrega de um produto ou serviço aos clientes, bem como o tempo de divulgação.	Kazan, Ozer e Cetin (2006)
Qualidade	Refere-se à taxa de defeito baixo, desempenho de produto, confiabilidade, a certificação e a preocupação ambiental.	Zelenovich e Paskalev (1986)
Custo	A capacidade de gerenciar eficazmente a produção custo, incluindo seus aspectos relacionados, tais como sobrecarga e estoque inventário e de valor acrescentado.	Lee e Zhou (2000); Wood, Saltzberg e Goldsamt (1990); Miller e Roth (1994); Dean e Snell (1996); Kim e Arnold (1996); Vickery, Droge e Markland (1997); Boyer (1998); Ward et al (1998); Avella, Fernández e Vasquez (1999); Kathuria (2000)
Flexibilidade	Disponibilizar maior <i>mix</i> de produtos e serviços; Ser capaz de orientar mão de obra.	Zhang, Vonderembse e Lim (2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Ghemawat (1986), salienta que para fazer parte do mercado é necessário ser diferente e de forma contínua e ainda serem os líderes do mercado, buscando sempre a Vantagem Competitiva. Ainda, destaca que a Inovação de Produto e de Marketing são pontos fundamentais na Vantagem Competitiva, em contraponto são facilmente percebidos pelos concorrentes, desta forma devem incrementar em vantagens sustentáveis.

Para este autor, o que reforça uma das categorias da Vantagem Competitiva é o porte da empresa, mas depende de fatores econômicos para tornar-se uma vantagem sustentável, dentre eles, destacam-se: efeitos da experiência, que caracterizam-se como um investimento irreversível e específico em um determinado ramo ou setor.

Prahalad e Hamel (1998) corroboram com Ghemawat (1986) quanto à rápida aquisição por partes concorrentes das vantagens atuais da organização. Os que se destacam na Vantagem Competitiva tem evidências de uma gestão eficaz e um ambiente consolidado, tanto tecnologicamente como econômico. Sempre estão desenvolvendo competências com pressupostos de abranger as oportunidades.

Porter (1990), partindo de uma visão mais ampla quanto ao avanço da Vantagem Competitiva, enfatiza que diante de um ambiente altamente competitivo, fatores como assimilação do conhecimento tornam-se primordiais para alavancar e entender as diferenças econômicas, sociais e culturais das organizações para o sucesso. O autor ainda relata que, há outras características que contribuem para um ambiente competitivo de sucesso, ressalva que as empresas devem identificar, entender e capacitar para o mercado, ressalva ainda, que devem ser observadas o preço e a qualidade.

D'aveni e Gunther (1995), em concordância com Porter (1989), destacam que a competição na busca por vantagem através do preço e da qualidade intensificou a concorrência em todos os aspectos. Os mesmos autores, enfatizam que a durabilidade dos produtos e projetos foram reduzidos, em contrapartida o desenvolvimento tecnológico passa a ter um período mais extenso. Em mercados extremamente competitivos as vantagens competitivas copiadas pelos concorrentes, não são consideradas vantagens, e sim disputam o mercado com as mesmas condições de competitividade.

A obtenção de Vantagem Competitiva através do sistema das firmas tem ligação direta entre fornecedores e clientes. Reforça ainda, que é necessário serem percebidos pelos consumidores e os produtos aceitos pelo mercado, ocorrendo este processo, pode-se inferir que a Vantagem Competitiva está concretizada (ITO et al., 2012).

Assim, pode-se concluir a existência de muitos fatores que devem ser observados nas organizações para ter Vantagem Competitiva, normalmente a Vantagem Competitiva tem sua ênfase no lucro, porém para a organização auferir o lucro é necessário entender os fatores intrinsicamente ligados na competição. Importante mencionar que a localização geográfica, o ambiente organizacional, o mercado que pretende atingir os recursos tecnológicos e humanos disponíveis dentro as organizações e também as condições ambientais são fatores de Vantagem Competitiva (FOSS, 1997).

Neste aspecto é importante mencionar a teoria da Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991, 1995), para estes autores que tem como teoria econômica organizacional, salientam a importância do valor e da imitabilidade dos recursos humanos existentes em cada organização, ou seja, cada uma tem que valorizar com ênfase recursos disponíveis internamente. Também enfatizam que não é possível prever o sucesso de uma organização examinando somente as condições ambientais.

Já na teoria do gerenciamento estratégico de Porter (1979, 1985) e Learned et al. (1969), ratificam que o planejamento econômico voltado no lucro, e, este está relacionado a produção. Quanto maior for a produção haverá um desempenho financeiro garantido e assim a Vantagem Competitiva está no lucro. Estas duas teorias divergem entre si, porque uma está voltada a valorização dos recursos intangíveis internos, no caso os recursos humanos disponíveis. Enquanto a outra teoria, enfatiza o aumento da produção como forma de ampliar o lucro e a valorização dos tangíveis externos.

A tese não tem objetivo de discutir as duas teorias, porém devido a relevância do assunto e para futuras pesquisa elenca-se no Quadro 4 os principais autores das duas teorias que estudaram ou discutiram academicamente.

Segundo Kretzer e Menezes (2009, p.78), determina que “Vantagem Competitiva posicional - reúne as condições que definem o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquirido ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas; Vantagem Competitiva sustentável - reúne a condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Quadro 4 - Vantagem Competitiva posicional e sustentável, foco de análise, fontes de vantagem e autores

Vantagem Competitiva	Foco de análise	Fontes de Vantagem	Autores
		Organização industrial	
Posicional	Imperfeições no mercado de produtos; Barreiras à entradas de produtos; Barreiras de mobilidade.	Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ambientais; Posição no mercado de produtos; Atratividades da indústria.	Bain (1959) Learned et al. , (1969) Andrews (1971) Caves e Porter (1977) Porter (1980, 1985)
		<b>Visão Baseada em Recursos</b>	
	Imperfeições no mercado de fatores; Expectativa e sorte ou acaso; Assimetria de informações; Barreiras de posição dos recursos; Barreiras de mobilidade; Apropriabilidade dos recursos; Direitos de propriedade eficaz Valor no sentido econômico	Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da firma individual; Posição no mercado de fatores; Atratividade dos recursos Custo baixo de aquisição dos recursos.	Ansoff (1976) Andrews (1971) Wernerfelt (1984) Barney (1986, 1991)
Sustentável	Heterogeneidade dos recursos; Especificidade dos recursos; Coerência corporativa; Barreiras à imitação (imitabilidade, imperfeita/incerta, mobilidade imperfeita, imobilidade perfeita, substituíbilidade imperfeita) Não-apropriabilidade dos recursos; Direitos de propriedade Ineficaz; Valor no sentido não-econômico.	Serviços produtivos; Habilidade, competência Capacidades (dinâmicas e organizacionais) essenciais; Aprendizado corporativo; Recursos especializados, co-especializados e complementares; Conhecimento distribuído/ Compartilhado; Mecanismos de isolamento Ambiguidade causal; Dependência de caminho/história; Acumulação do estoque de ativos; Limites <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> à competição; Custo de desenvolvimento dos recursos; Custo de oportunidade.	Penrose (1959) Nelson; Winter (1982) Lippman; Rumelt, (1982) Rumelt (1984, 1987) Coyne (1985) Teece (1980, 1982, 1986) Arthur (1988) Dierickx; Cool (1989) Barney (1991, 1995) Prahalad; Hamel (1990) Reed; Defillipi (1990) Amit; Schoemaker (1993) Peteraf (1993) Nelson (1991) Dosi; Teece; Winter (1992) Teece; Pisano; Shuen (1997)

Fonte: adaptado de Kretzer e Menezes (2009, p.77)

Os autores Pereira e Oliveira (2013), reforçam que a visão baseada em recursos, sejam intrínsecos ou extrínsecos, são o que efetivamente geram Vantagem Competitiva nas organizações. Conforme Bronzeri e Bulgacov (2014), ressaltam que a diferenciação que a organização possui terá maiores oportunidades de gerar Vantagem Competitiva de forma sustentável, e será mais difícil de ser copiada ou superada pelos concorrentes.

Enquanto, que para Miranda (2012), salienta que para manter-se com Vantagem Competitiva é necessário haver estratégias prolongadas nas organizações. Para Pereira e Oliveira (2013), para ser competitivo, uma organização carece de construir estratégias de modo contínuo e de forma que sempre alcancem um desempenho superior as demais organizações.

Raymundo, Contador e Contador (2013), reiteram que através dos recursos é possível obter potencial estratégico, as organizações devem identificar as suas aptidões em seus diversos setores, desta forma conseguirá ser competitivo no mercado.

Ainda, Bronzeri e Bulgacov (2014), enfatizam que, a busca por diferenciação nas organizações deve dar ênfase nas estratégias do produto e mercado, sendo possível incrementar a Vantagem Competitiva. Prince e Kay (2003) sugerem que o desempenho das organizações possa ser medido pela capacidade de aglomerar valor competitivo. Para congregarmos Vantagem Competitiva as organizações devem possuir no mínimo uma das capacidades distintivas de uma empresa; arquitetura, reputação, inovação e ativos estratégicos.

Para Barney (1991), as empresas devem explorar os recursos próprios, aos quais lhe permitem ter Vantagem Competitiva adequada. Somente assim a empresa poderá entender quais serão seus recursos e estratégias de forma eficaz.

Do mesmo modo, o autor ratifica ser necessário possuir recursos raros ou limitados em relação aos seus concorrentes, permitindo a Vantagem Competitiva sustentável pelo ato da empresa deter um recurso que os concorrentes não possuem. Não substituível também é outra característica de um recurso que fornece a empresa uma Vantagem Competitiva, por não permitir que o concorrente implemente uma estratégia similar (BARNEY, 1991; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; DE VASCONCELOS; BRITO, 2004).

A Vantagem Competitiva cresce fundamentalmente a partir do valor de uma empresa é capaz de criar [...] valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e um valor superior decorre de oferecer preços mais baixos do que os concorrentes para prestações equivalentes ou fornecer benefícios exclusivos que mais do que compensou os preços mais elevados (PORTER, 1985, p 3).

#### **2.4.1 Vantagem Competitiva Baseada nas Cinco Forças de Porter**

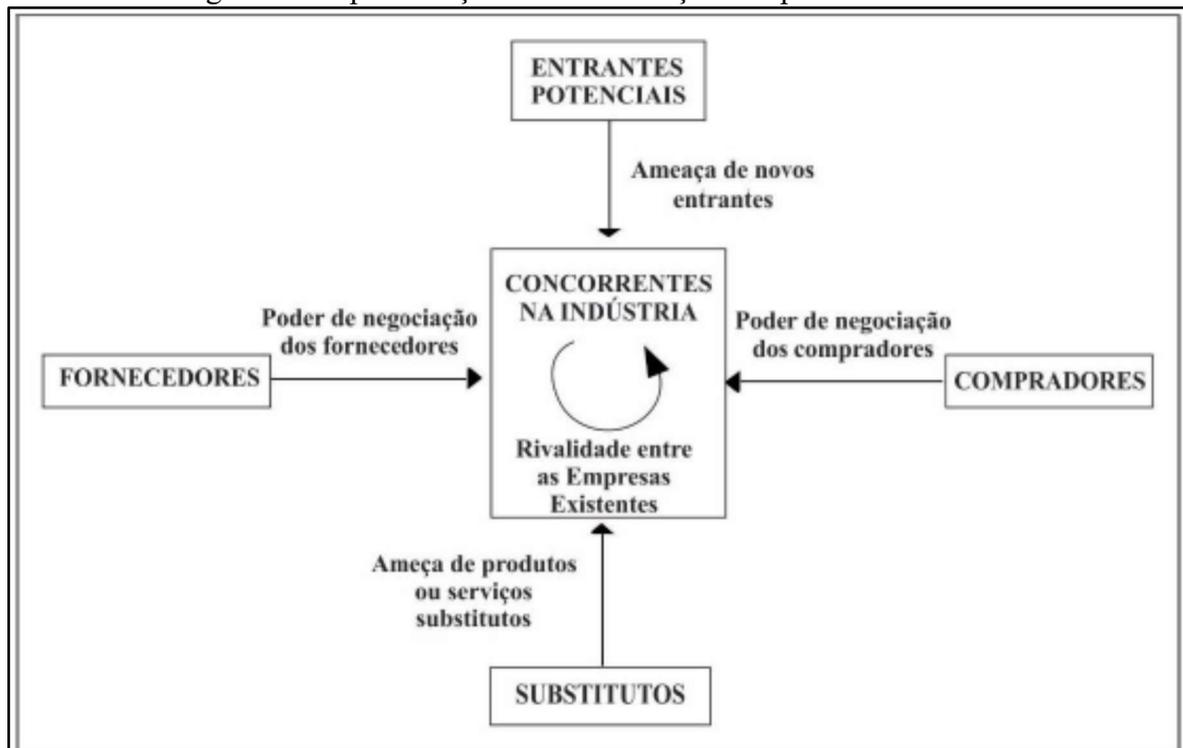
Conforme Porter (1979) o precursor do modelo das cinco forças de Porter, onde contempla os entrantes potenciais, fornecedores, compradores e concorrentes da indústria, estes modelos procuram identificar o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, ameaças de novos entrantes e ameaça de produtos e serviços substitutos. Assim é necessário averiguar quais mudanças são necessárias nas organizações para possibilitar o enfrentamento

das ameaças por novos entrantes.

Hirata e Préteceille (2006) enfatizaram que a globalização foi responsável por diversas mudanças que ocorreram nas organizações, a principal dela foi a reestruturação das empresas e forma de gestão, com finalidade de manter-se no mercado de forma eficientes. Martins e Molinaro (2013) reiteram para as organizações que buscam a Vantagem Competitiva, devem ater-se em estratégias diferenciadas dos concorrentes, possibilitando o desenvolvimento de novas estratégias e ainda estar atento o mercado que está inserido.

Porter (1989) salienta que primeiro é preciso ter Vantagem Competitiva com finalidade de atratividade para o mercado. Observando o comportamento do concorrente no ramo de atuação, independentemente da atividade e da atuação. Ainda, Porter (1989) alerta que o mercado está gerido pelas cinco forças principalmente pela ameaça de produtos substitutos conforme a Figura 2.

Figura 2 - Representação das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1989, p.04; Rodrigues 2015)

Corroborando Porter (1989), que as cinco forças aglutinadas ocasionarão um melhor desempenho econômico nas organizações, salienta ainda, que cada setor e organização tem características específicas. Portanto é necessário estar atento às mudanças do mercado e aplicar as reformulações necessárias nas cinco forças competitivas de Porter.

Da Costa (2007), Pereira e Oliveira (2013), relatam que as organizações têm essência financeira e econômica com particularidades, e estas sempre estão barganhando novos mercados com finalidade de manter-se competitivas de forma superior as demais organizações. Enquanto, que os autores Vasconcelos e Cyrino (2002), enfatizam que a visão de Porter a Vantagem Competitiva está atrelada a colocar e produzir produtos com custo inferior aos demais produtos no mercado.

## 2.5 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

A inovação tem influência na Vantagem Competitiva quando os concorrentes não percebem novo artifício de competir. No momento de inovar é necessário modificar a natureza do curso da inovação porque caso não o fizer, pode sofrer penalizações pelas líderes do mercado (PORTER; BRIANO, 2000).

Segundo Porter e Briano (2000), as causas mais comuns das inovações que influenciam na Vantagem Competitiva são: novas tecnologias; necessidades novas ou renovadas do comprador; aparecimento de novo segmento de indústria; custos e disponibilidade oscilante de insumos; mudanças nos regulamentos governamentais.

Para que existam inovações são necessários investimentos e um planejamento adequado de como e onde efetivamente investir em inovação. No momento do investimento e do planejamento é importante definir se os investimentos serão de curto ou de longo prazo. Cabe aos gerentes identificar as oportunidades e necessidades que o mercado está apto a aderir a novas inovações, (CRUZ et al., 2013).

Autores como Schmidt e Druehl (2008), Gault (2010), Dabic, Cvijanović e González-Loureiro (2011), estes autores enfatizam que as empresas que pretendem e querem torna-se ou manter-se competitivas necessitam romper laços com o passado. As formais mais convencionais, romper com o passado é desenvolver novas formas de aprendizado. Ainda assim, as empresas onde as pessoas estão envolvidas também necessitam proporcionar um ambiente de inovação, criatividade e novas formas de criar oportunidades.

Para Christensen e Overdorf (2000), o que é preocupante é o comportamento obsoleto dos gestores e executivos. Isso é decorrente da busca de resultados imediatos, isso dificulta a criação e implantação de novas ideias. Desta forma a empresa pode estar perdendo espaço no mercado ou ainda tornando-se atrasada em relação às demais empresas e mercado.

As inovações radicais são determinantes por trazerem diferenciação nas empresas e assim aumentar sua Vantagem Competitiva no mercado de atuação. Estas inovações radicais

necessitam ser colocadas no mercado, e ainda os clientes precisam perceber as ideias inovadoras HAMEL (2000).

Para Lundvall (2003), Lundvall (2006) e Cheng e Shiu (2008), com a adoção da economia da aprendizagem surge uma nova lógica para definir competitividade. As tradicionais estratégias voltadas somente em custos diferenciados não são mais suficientes para determinar a competitividade. A empresa precisa estar atrelada a novos modelos estratégicos e estas ainda a inovação. Os principais indicadores de inovação são novas formas de conhecimento, aprendizado assimilado e transformado e ainda a cooperação.

Lima (2011) enfatiza que em relação a competitividade das organizações, salienta que surge e se desenvolve fundamentada na missão e valores ocasionadores do desenvolvimento da liderança, e que seu reflexo advém do comportamento diário dos colaboradores e também dos consumidores.

Conforme Cunha e Bignetti (2006) as estratégias usadas pelas organizações precisam ser diversificadas com finalidade de agilizar os resultados através da inovação. Os mesmos autores ainda enfatizam que quando for utilizado a iniciativa de inovar, deve sempre ater-se a atender e colaborar com o desempenho organizacional para atender seus pressupostos de inovação.

Os autores, Lafley e Charan (2008), salientam que a inovação em produtos e serviços já não é mais o suficiente para competitividade. Nesta era o que é mais relevante é inovação em tecnologias e inovação em processos, assim também como a forma de distribuição. Novos modelos de negócios e novas formas gerenciais também são fatores determinantes para competitividade. Ainda os mesmos autores mencionam a existência de pilares que caracterizam inovação e estratégias: propósito ou senso de missão, sendo maior indicador de *market share*, de *rentabilidade*, metas claras, habilidade, explorar os pontos fortes, estrutura é a cultura e liderança.

Segundo Lafley e Charan (2008), as organizações para serem competitivas através da inovação precisam identificar os fatores de sucesso que o mercado ainda tem espaço. As mesmas organizações precisam ser flexíveis e ágeis na tomada de decisão, sejam elas no processo ou em recursos estratégicos com os recursos disponíveis, tanto humanos como financeiros. Necessitam identificar seus líderes e executivos, e, apoiar as ideias inovadoras. E principalmente não é permitido deixar a opinião dos consumidores, estes precisam ser observados, principalmente nas necessidades expressadas.

Segundo Porter (1993, p. 83) a competitividade da empresa é definida como a “habilidade ou talento, resultantes de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar

um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência”.

O autor diz que o conceito mais apropriado que a empresa necessita para ser competitiva é obtendo produtividade, a qual é definida com a ideia de fazer mais com menos recursos. Segundo Porter (2003), a otimização dos recursos deve estar diretamente conectada com as estratégias competitivas definidas pelas empresas, além da definição clara das suas metas, as quais são operacionalizadas pelos seus recursos disponíveis.

Conforme Porter (1993), a importância da estratégia está centrada no ambiente onde as organizações estão inseridas, mas sempre deverá ter o cuidado de não sofrer influências externas, pois as mesmas podem ser afetadas de forma severa. Farina e Zylberstajn (1998), salientam que as estratégias devem ser estabelecidas no momento da criação como forma de criar padrões com antecedência.

Em função disso, o objetivo desta tese é analisar a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) e a Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho.

## 2.6 MODELO E RELAÇÕES HIPÓTETIZADAS

Neste item, define-se o modelo teórico da tese, que representa as hipóteses que serão testadas, a partir do objetivo geral: analisar a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) e a Inovação de Produto e de Processo, na criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho.

Diante do atual contexto, caracterizado pelas rápidas mudanças, as organizações que inovam obtêm Vantagem Competitiva (WIJK; KWAKKENBOS, 2012). O modelo teórico da tese está representado na Figura 9, no qual é considerado a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) e a Inovação de Produto e de Processo, na criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e vinho.

### 2.6.1 Relação das Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto

Autores, consideram que as prioridades Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade são características primordiais no desenvolvimento de inovações de produto, e as empresas com um nível elevado de prioridades, muitas vezes, são as mais inovadoras. (GEORGS DOTTIR; GETZ, 2004; OKE, 2013; BECHEIKH; LANDRY; AMARA, 2006, RAYMOND; ST-PIERRE, 2010, MURUGESAN; KUMAR; KUMAR, 2012; REGUIA, 2014).

H<sub>1</sub>: A Prioridade de Entrega afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho.

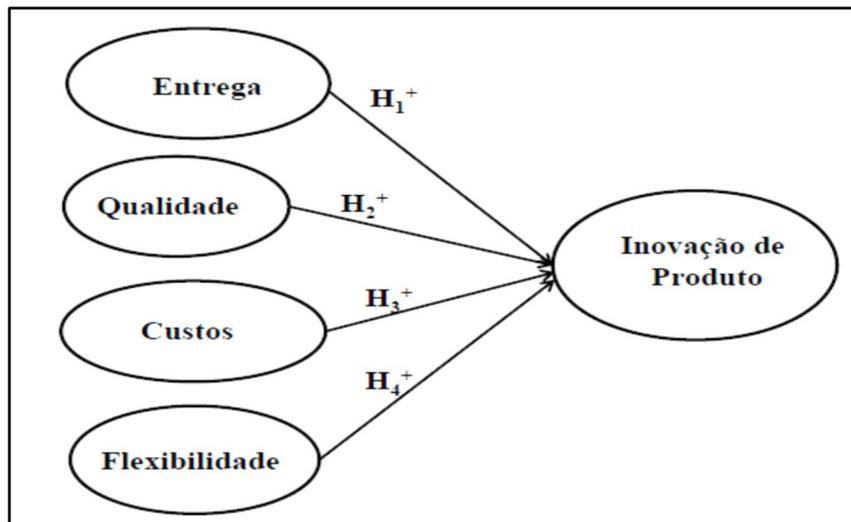
H<sub>2</sub>: A Prioridade de Qualidade afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>3</sub>: A Prioridade de Custos afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>4</sub>: A Prioridade de Flexibilidade afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho

Na Figura 3 apresenta-se a relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto.

Figura 3 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Produto



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 2.6.2 Relação das Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo

A relação entre Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo no contexto empresarial é tratado pelos autores (BECHEIKH; LANDRY e AMARA, 2006, RAYMOND; ST-PIERRE, 2010, MURUGESAN; KUMAR; KUMAR, 2012; REGUIA, 2014), mas em cadeias produtivas não foi encontrado nenhum trabalho.

H<sub>5</sub>: A Prioridade de Entrega afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho.

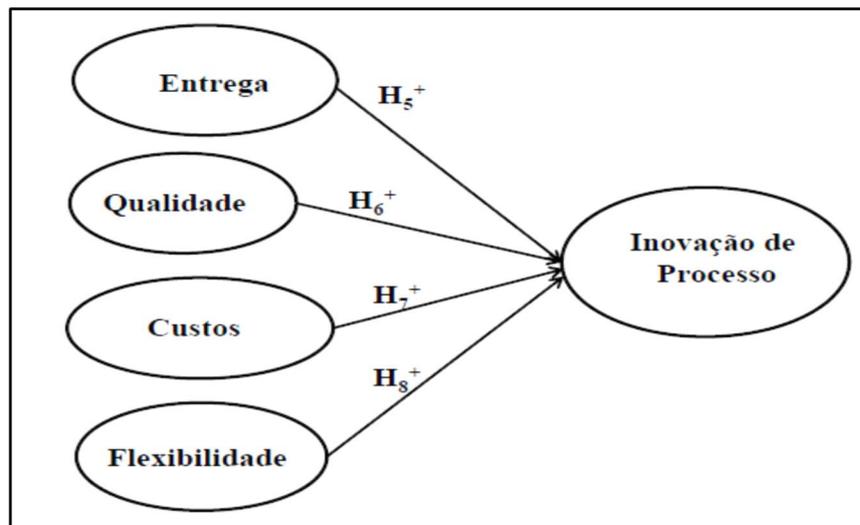
H<sub>6</sub>: A Prioridade de Qualidade afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho.

H<sub>7</sub>: A Prioridade de Custos afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>8</sub>: A Prioridade de Flexibilidade afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho

A relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo está apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Processo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 2.6.3 Relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva

Segundo Boyer e Lewis (2002) e Hayes e Wheelwright (1984), as quatro principais básicas Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) contribuem para a criação de Vantagem Competitiva.

Mais especificamente, a justificativa para se desenvolver as hipóteses de investigação é o fato de que há concordância entre autores, que as prioridades competitivas: entrega, qualidade, custo e flexibilidade contribuem para a criação de vantagens competitivas (WHEELRIGHT, 1984; BOYER; LEWIS, 2002; VITORINO FILHO; MOORI, 2016; PORTER, 1985; WISNER, 2003; COHEN; ROUSSEL, 2005; GREEN JR.; WHITTEN; INMAN, 2008; CHOW et al., 2008).

H<sub>9</sub>: A Prioridade de Entrega afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

H<sub>10</sub>: A Prioridade de Qualidade de redução de custo afeta positivamente a criação de Vantagem

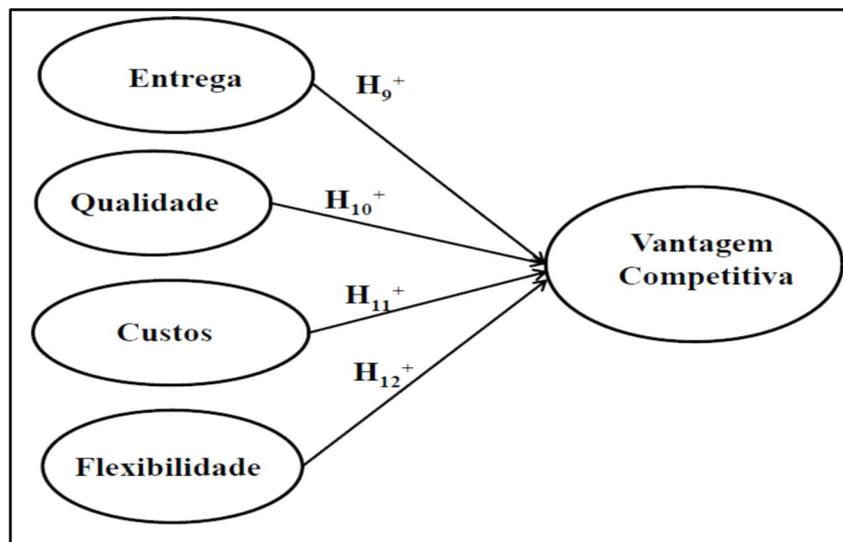
Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>11</sub>: A Prioridade de Custo afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>12</sub>: A Prioridade de Flexibilidade afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho

A relação entre as Prioridades Competitivas e a Vantagem Competitiva está demonstrada na Figura 5.

Figura 5 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 2.6.4 Relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação (Produto e Processo)

As Prioridades Competitivas têm relação com a Inovação, tornando-se um fator chave para a expansão das empresas proporcionando novas oportunidades para sustentar Vantagem Competitiva (BECHEIKH; LANDRY; AMARA, 2006, RAYMOND; ST-PIERRE, 2010, MURUGESAN; KUMAR; KUMAR, 2012; REGUIA, 2014).

H<sub>13</sub>: A Prioridade de Entrega afeta positivamente a Inovação (Produto e Processo) da cadeia da uva e do vinho

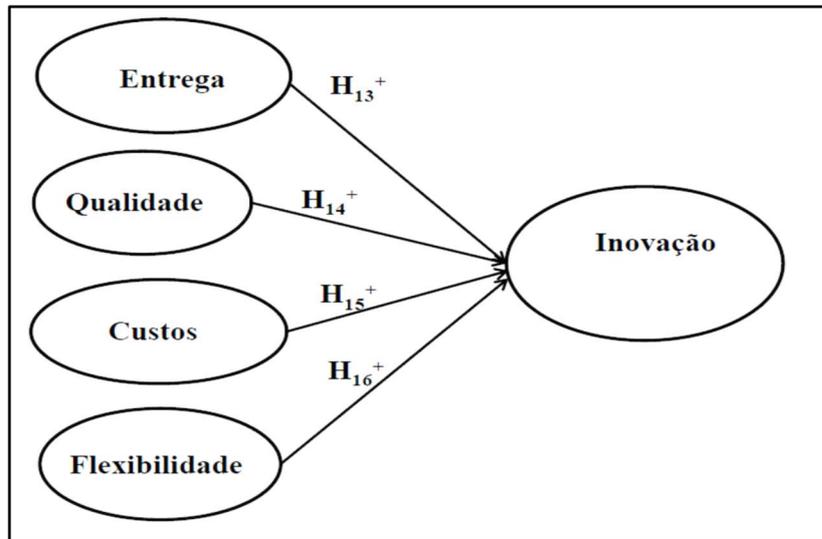
H<sub>14</sub>: A Prioridade de Qualidade de redução de custo afeta positivamente a Inovação (Produto e Processo) da cadeia da uva e do vinho

H<sub>15</sub>: A Prioridade de Custo afeta positivamente a Inovação (Produto e Processo) da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>16</sub>: A Prioridade de Flexibilidade afeta positivamente a Inovação (Produto e Processo) da cadeia da uva e do vinho

A apresentação da relação das Prioridades Competitivas e a Inovação pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 - Representação da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 2.6.5 Relação entre Inovação de Produto e de Processo e Vantagem Competitiva

Conforme Porter e Briano (2000), a inovação tem influência na Vantagem Competitiva principalmente quando os concorrentes não percebem novo artifício de competir.

A inovação é considerada um elemento de sucesso econômico para as empresas, ou seja, é considerado como um elemento básico para a empresa alcançar a satisfação do cliente e alcançar Vantagem Competitiva (MURUGESAN et al., 2012; REGUIA, 2014).

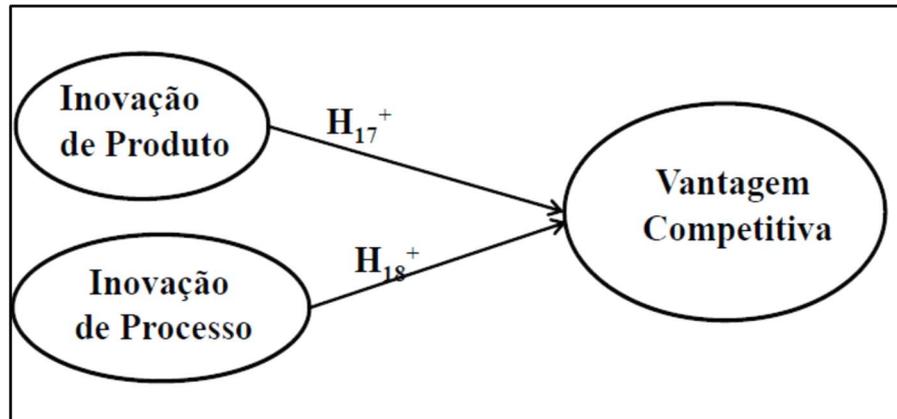
Segundo Lafley e Charan (2008), as organizações para serem competitivas através da inovação precisam identificar quais são os fatores de sucesso que o mercado ainda tem espaço.

H<sub>17</sub>: A Inovação de Produto tem relação positiva com a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

H<sub>18</sub>: A Inovação de Processo tem relação positiva com a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho

Na Figura 7 apresenta-se a relação entre Inovação de Produto e de Processo e a Vantagem Competitiva.

Figura 7 - Representação da relação entre Inovação de Produto e Processo e a Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

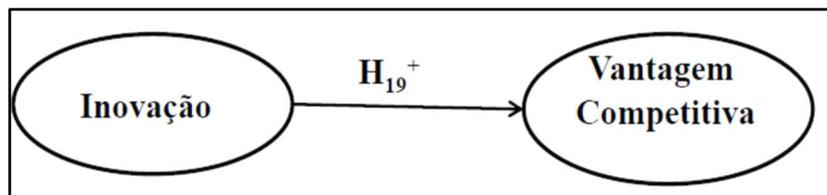
### 2.6.6 Relação entre Inovação e Vantagem Competitiva

Segundo Tidd (2006) a inovação contribui para alcançar uma Vantagem Competitiva, assim é essencial desenvolver inovações bem-sucedidas para criar e sustentar a Vantagem Competitiva (MARTÍN DE CASTRO, 2013; ZEMPLINEROVÁ, 2010).

$H_{19}$  - A inovação afeta positivamente a Vantagem Competitiva.

A apresentação da relação entre a Inovação e a Vantagem Competitiva está representada na Figura 8.

Figura 8 - Representação da relação entre a Inovação e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

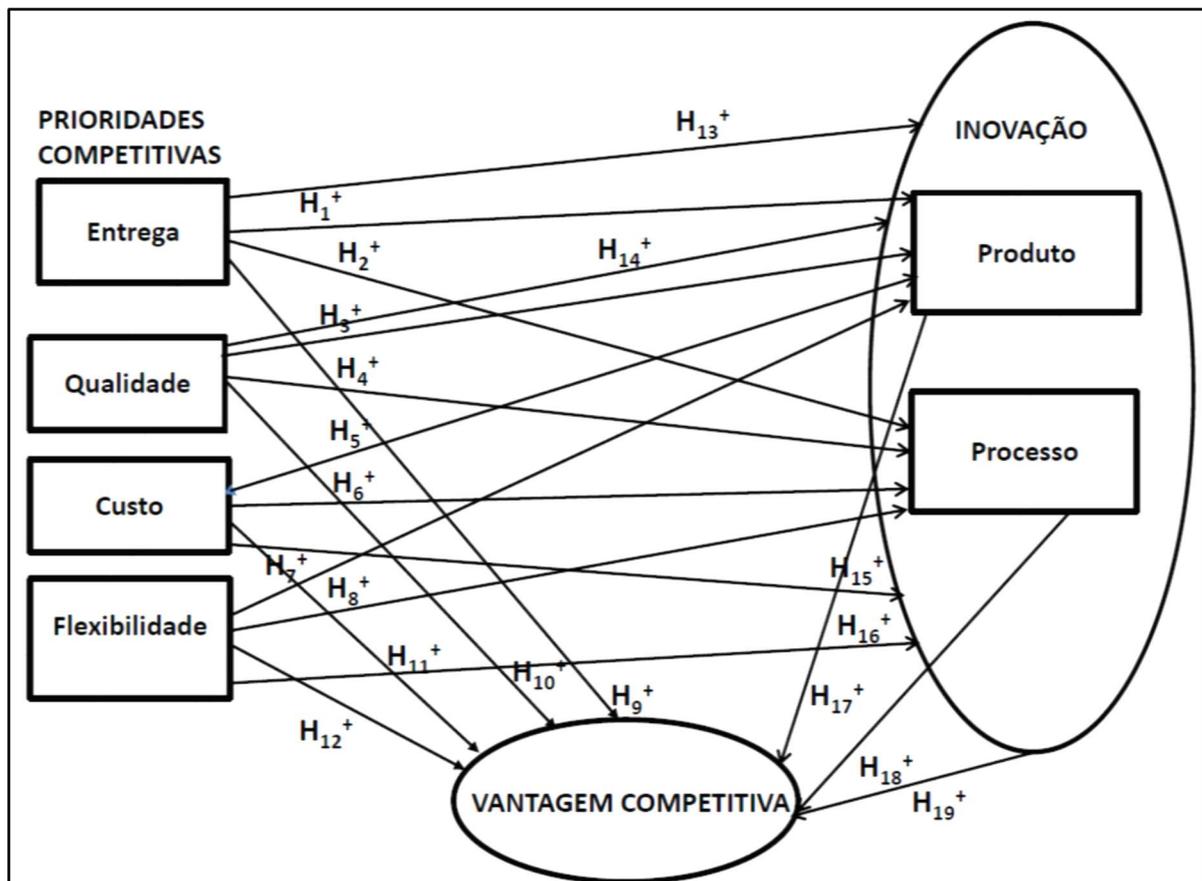
Laosirihongthong, Prajogo e Adebanjo, (2014), estes autores constataram que além das prioridades competitivas: entrega, qualidade, custo e flexibilidade, a inovação também é uma das principais fontes de Vantagem Competitivas. Esta relação foi constatada, através da

aplicação da Teoria da Visão Baseada em Recursos numa pesquisa empírica com 218 gerentes de produção de empresas Tailandesas.

### 2.6.7 Relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade Custo e Flexibilidade), Inovação (de Produto e de Processo) e Vantagem Competitiva

Estes autores desenvolveram estudos sobre a relação dos três construtos em ambientes de empresas, principalmente de manufatura, nenhum estudo foi encontrado no contexto de cadeias produtivas do agronegócio (XIAOSONG PENG, SCHROEDER, SHAH, 2011; PRAJOGO, MCDERMOTT, 2011; MURUGESAN, SENTHIL KUMAR, SARAVANA KUMAR, 2012; GHADIKOLAEI, BAGHERI; KESHAVARZ, 2013; DE LARA, 2014, LAOSIRIHONGTHONG, PRAJOGO; ADEBANJO, 2014; LONGONI; CAGLIANO, 2015; TORJAI; NAGY; BAI, 2015). Na Figura 9, pode-se observar o modelo teórico com todas as relações causais referentes às hipóteses que foram formuladas.

Figura 9 - Representação da relação entre a Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade Custo e Flexibilidade), Inovação de Produto e de Processo) e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 2.7 COMENTÁRIOS GERAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo apresentou-se a fundamentação teórica tratada por vários autores sobre Inovação, Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva dividida em seções. Com a teoria elencada em cada seção foi possível descrever as hipóteses que serviram para o desenvolvimento do modelo teórico proposto e testado.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os elementos necessários para o desenvolvimento desta tese. Na primeira seção (3.1) é apresentada a classificação da pesquisa. Na seção (3.2) encontra-se a pesquisa bibliométrica, na seção (3.3) os procedimentos da pesquisa quantitativa e na seção (3.4) os procedimentos da pesquisa qualitativa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem a pesquisa é de configuração quantitativa e qualitativa, que foram utilizadas em ambientes diferentes para servirem de comparativo com os resultados obtidos no Brasil e em Portugal (CLARK; CRESWELL, 2011).

A pesquisa quantitativa, foi realizada com os atores da cadeia da uva e vinho da Serra Gaúcha no Brasil (CORTES, 1998; CRESWELL, 2010; MALHOTRA, 2006; LAKATOS; MARCONI, 2011). A pesquisa também se classifica como descritiva, na qual o pressuposto é descrever as particularidades de uma amostra representativa, de uma população que possui um determinado comportamento ou determinar em que grau uma variável está associada à outra, caracterizando-se pela formulação prévia de hipóteses específicas (HAIR Jr. et al., 2005; MALHOTRA, 2006; TRIVINÕS, 1987; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

As hipóteses, derivadas da teoria, servem para nortear o processo e elaborar o modelo que se pretende mensurar. Os estudos descritivos são, de natureza confirmatória, em outras palavras, são usados para testar hipóteses (HAIR et al, 2005).

Quanto ao desenvolvimento no tempo para a coleta dos dados tanto da pesquisa quantitativa como qualitativa, foi de corte transversal, na qual a coleta dos dados ocorreu em um só momento, com o objetivo de descrever e analisar o estado das variáveis pesquisadas em um tempo único. A pesquisa quantitativa foi operacionalizada através de uma pesquisa tipo *survey* (APÊNDICE A). O método *survey* é baseado em dados primários (em campo) através de instrumentos estruturados, aplicados a uma amostra de determinada população e elaborada com o objetivo de obter determinadas informações dos entrevistados. O propósito deste tipo de pesquisa é conhecer um determinado comportamento de um grupo de pessoas, utilizando técnicas quantitativas para chegar aos resultados (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

No Quadro 5 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Prioridade Competitiva de Entrega e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 5 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Entrega

Variáveis	Autores
<b>PCE1</b> - As cadeias da uva e do vinho são mais pontuais na entrega de produtos aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio	Adaptado de Kazan, Ozer e Cetin (2006) e Lee e Zhou (2000)
<b>PCE2</b> - As cadeias da uva e do vinho são pontuais na de entrega de serviços aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio.	
<b>PCE 3</b> - As cadeias da uva e do vinho entregam seus produtos onde o cliente deseja receber.	
<b>PCE 4</b> - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus produtos mais do que as outras cadeias do agronegócio.	
<b>PCE 5</b> - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus serviços mais do que as outras cadeias do agronegócio.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 6 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Prioridade Competitiva de Qualidade e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 6 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Qualidade

Variáveis	Autores
<b>PCQ1</b> - As cadeias da uva e do vinho apresentam baixa taxa de defeito em relação às outras cadeias do agronegócio.	Adaptado de Lee e Zhou (2000) e Zhang, Vonderembse e Lim (2003)
<b>PCQ2</b> - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.	
<b>PCQ3</b> - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor confiabilidade de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.	
<b>PCQ4</b> - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.	
<b>PCQ5</b> - As cadeias da uva e do vinho possuem maior preocupação com o meio ambiente em relação às outras cadeias do agronegócio.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 7 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Prioridade Competitiva de Custos e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 7 - Variáveis com os autores construto Prioridade Competitiva de Custos

Variáveis	Autores
<b>PCC1</b> - As cadeias da uva e do vinho têm linhas de crédito oferecidas de forma a ampliar a competitividade.	Adaptado de Zelenovich (1982) e Zhang, Vonderembse e Lim (2003)
<b>PCC2</b> - As inovações de produto desenvolvidas nas cadeias da uva e do vinho possui taxas favoráveis para investir na inovação, sem alterar o custo final.	
<b>PCC3</b> - O desenvolvimento dos novos produtos tem alterado o preço final da uva e do vinho	
<b>PCC4</b> - A carga tributária incidente na cadeia do vinho e da uva afeta a competitividade em relação às demais cadeias do agronegócio.	
<b>PCC5</b> - Existe relação favorável à competitividade do segmento da produção da uva e vinho	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 8 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Prioridade Competitiva de Flexibilidade e os autores que deram sustentação ao desenvolvimento da escala destas variáveis.

Quadro 8 - Variáveis com os autores do construto Prioridade Competitiva de Flexibilidade

Variáveis	Autores
<b>PCF1</b> - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer um <i>mix</i> de produtos diversificado	Adaptado de Zelenovich (1982) e Zhang, Vonderembse e Lim (2003)
<b>PCF2</b> - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio oferecer um <i>mix</i> de serviços diversificado	
<b>PCF3</b> -. A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer orientação à mão de obra	
<b>PCF4</b> - A cadeia vinho e uva apresenta uma adaptação às mudanças no mercado mais rápida que outras cadeias do agronegócio	
<b>PCF5</b> - A cadeia vinho e uva preocupa-se em modernizar os seus equipamentos mais do que as outras cadeias do agronegócio para acompanhar as mudanças do mercado	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 9 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Inovação de Produto e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 9 - Variáveis com autores do construto Inovação de Produto

Variáveis	Autores
<b>IP1</b> - As cadeias da uva e do vinho desenvolvem novos produtos.	Adaptado de Frieses (1982), Subramanian e Nilakanta (1996) e Prajogo e Sohal (2006)
<b>IP2</b> - As inovações de produto desenvolvidas nas cadeias são lançadas no mercado.	
<b>IP3</b> - O desenvolvimento de novos produtos tem sido frequente.	
<b>IP4</b> - A quantidade de produtos novos desenvolvidos nas cadeias é superior aos das outras cadeias do agronegócio.	
<b>IP5</b> - As inovações introduzidas em produtos permitiram que a cadeia produtiva onde está inserida ampliasse a participação no mercado.	
<b>IP6</b> - A cadeia tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 10 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Inovação de Processo e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 10 - Variáveis com os autores do Construto Inovação de Processo

Variáveis	Autores
<b>IPR1</b> - As cadeias da uva e do vinho desenvolvem novos processos.	Adaptado de Frieses (1982), Subramanian e Nilakanta (1996) e Prajogo e Sohal (2006)
<b>IPR2</b> - As inovações de processo desenvolvidas nas cadeias são lançadas no mercado.	
<b>IPR3</b> - O desenvolvimento dos novos processos tem sido frequente.	
<b>IPR4</b> - A quantidade de processos novos desenvolvidos nas cadeias da uva e do vinho são superiores aos das outras cadeias do agronegócio.	
<b>IPR5</b> - As inovações em processos introduzidas permitiram que cadeia ampliasse a participação no mercado.	
<b>IPR6</b> - A cadeia tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novos processos.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 11 apresenta-se as variáveis que compõem o construto Vantagem Competitiva e os autores que deram embasamento teórico sobre as variáveis.

Quadro 11 - Variáveis com os autores do Construto Vantagem Competitiva

Variáveis	Autores
IV1 - A cadeia da uva e vinho desenvolve novos produtos e/ou processos.	Adaptado de Frieses (1982), Subramanian e Nilakanta (1996) e Prajogo e Sohal (2006)
IV2 - As inovações de produto e/ou processos desenvolvidas na cadeia são lançadas no mercado.	
IV3 - O desenvolvimento dos novos produtos e/ou processos tem sido frequente.	
IV4 - A quantidade de produtos e/ou processos novos desenvolvidos na cadeia são superiores aos das outras cadeias da fruticultura.	
IV5 - As inovações em produtos e/ou processo introduzidas permitiram que minha cadeia ampliasse a participação no mercado	
IV6 - A cadeia tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias para produtos e/ou processo	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada com os atores da região da Bairrada, Aveiro, Portugal (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011). Sendo operacionalizada através de entrevistas semiestruturadas, procedimento adotado para que o pesquisador tenha condições de fazer perguntas, que não haviam sido delineadas. Foi elaborado um roteiro semiestruturado de perguntas como base no referencial teórico apresentado e em função do objetivo específico. O roteiro foi avaliado por três especialistas, sendo dois professores da Universidade de Aveiro, Portugal e um professor da Universidade Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (VERGARA, 2011). O Roteiro de Entrevista está apresentado no Apêndice B.

### 3.2 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Na primeira etapa desta Tese foi realizada uma pesquisa bibliométrica. Segundo Cerro e Bervian (2002) o objetivo da pesquisa bibliométrica é a aplicação de conhecimentos adquiridos utilizando-se para isto de referências teóricas. Lima (1997) complementa esta definição descrevendo a pesquisa bibliométrica como a tarefa de consultar fontes de informações escritas com o objetivo de obter dados gerais ou específicos em relação ao tema pesquisado.

O autor define, ainda, como fontes formais da pesquisa bibliográfica os livros, periódicos, teses, artigos, entre outros, sendo em meio eletrônico ou impresso. A finalidade da

pesquisa bibliométrica desta Tese foi de buscar as principais lacunas teóricas sobre as relações entre Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva, além de contribuir com o suporte teórico necessário para a pesquisa de campo (LIMA, 1997).

O critério utilizado conforme a Lei de Zipf para a escolha foi o ranking por número de citações, ou seja, os mais “citados” que a base de dados permitisse selecionar os artigos. Por este motivo, foram escolhidas as bases de dados *Scopus* (plataforma *Elsevier*) e *Web of Science* (plataforma *Thomson Reuters*) que serviram para identificar e selecionar os artigos pesquisados nesta Tese.

A seguir foi feito o download dos artigos, para os quais realizou-se a leitura de todos os resumos, e quando necessário a leitura completa do artigo. Os artigos que não estavam claros com relação as Prioridades Competitivas ou Inovação ou Vantagem Competitiva no resumo foram descartados. Em alguns casos os artigos completos não estavam disponíveis nas bases de dados, nesta situação, foram utilizados somente os resumos.

Os mesmos critérios foram estabelecidos para as duas bases de dados consultadas, ou seja, título, área de conhecimento, tipo de documento e citações, conforme Quadro 05 foram selecionados os artigos de cada uma das bases de dados (inicialmente, a *Scopus*; em seguida, a *Web of Science*).

Os artigos que eram comuns às duas bases, foram eliminados. Por este motivo, eliminou-se os artigos repetidos (mesmo título) da *Web of Science* (segunda base analisada), assim restou 29.855 artigos. Para os construtos que apresentaram mais do que 20 artigos, foram lidos os resumos somente dos 20 artigos que apresentaram mais citações. Os oito artigos que tratavam dos três construtos em conjunto foram lidos na íntegra.

A pesquisa bibliométrica foi realizada considerando o período desde o primeiro ano de publicação do artigo até 2017. Os procedimentos adotados para a pesquisa bibliométrica realizada estão apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - Procedimentos adotados para a pesquisa bibliométrica

(Continua)

Base de Dados	Critério de Seleção dos Artigos Selecionados	ARTIGOS			Primeiro ano de Publicação
		Selecionados	Excluídos	Analisados	
Scopus, Web of Science	Título do documento: “ <i>Competitive Priorities</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	330	2 (duplicados)	328(*)	1991

(Continuação)

Base de Dados	Critério de Seleção dos Artigos Selecionados	ARTIGOS			Primeiro ano de Publicação
		Selecionados	Excluídos	Analisados	
	Título do documento: “Production Innovation” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	3.867	40 (Duplicados)	3.827(*)	1962
	Título do documento: “Process Innovation” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	2.070	50 (Duplicados)	2.020 (*)	1962
	Título do documento: “Competitive Advantage” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	19.435	5 (Duplicados)	19.430 (*)	1956
	Título do documento: “Competitive Priorities and Innovation” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	1.992	100 (Duplicados)	1.892 (*)	1992
	Título do documento: “Competitive Priorities and Innovation Production” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	03		03	2000
Scopus, Web of Science	Título do documento: “Competitive priorities and process innovation” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	01		01	2014

(Conclusão)

Base de Dados	Critério de Seleção dos Artigos Selecionados	ARTIGOS			Primeiro ano de Publicação
		Selecionados	Excluídos	Analisados	
	Título do documento: “ <i>Competitive Priorities and Competitive Advantage</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	53	5	48 (*)	1998
	Título do documento: “ <i>Production Innovation and Competitive Advantage</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	2.102	100 (Duplicados)	2.002 (*)	1987
	Título do documento: “ <i>Process Innovation and Competitive Advantage</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	100	6 (Duplicados)	94 (*)	1988
	Título do documento: “ <i>Production Innovation and Competitive Advantage</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	212	10 (Duplicados)	202 (*)	1987
Scopus, Web of Science	Título do documento: “ <i>Competitive Priorities and Innovation and Competitive Advantage</i> ” Área do conhecimento: <i>business, management and accounting</i> Tipo do documento: <i>article</i>	08		08	2011
<b>TOTAL</b>		<b>30.173</b>	<b>318</b>	<b>29.855</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os oito (08) artigos encontrados que tratavam da análise conjunta dos construtos (Prioridades Competitivas, Inovação - Produto e Processo, e Vantagem Competitiva) foram no contexto de empresas. Não foi encontrado nenhum artigo com os três construtos que tivesse sido aplicado ao contexto de em cadeias produtivas e principalmente em cadeias do agronegócio. No Quadro 13 apresenta-se os autores, ano, título, periódico e número de citações destes oito artigos.

Quadro 13 - Apresentação dos autores, ano, título, periódico e citações

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Citações</b>
Torjai, L., Nagy, J., Bai, A	2015	Decision hierarchy, competitive priorities and indicators in large-scale 'herbaceous biomass to energy' supply chains	Biomass and Bioenergy	4
Longoni, A., Cagliano, R.	2015	Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies	International Journal of Operations and Production Management	24
de Lara, F.F.	2014	Competitive Priorities and Innovation in SMEs: A Brazil Multi-Case Study	Journal of Technology Management and Innovation	1
Laosirihongthong, T., Prajogo, D.I., Adebajo, D.	2014	The relationships between firms strategy, resources and innovation performance: Resources-based view perspective	Production Planning and Control	10
Ghadikolaie, A.S., Bagheri, S.M., Keshavarz, E.	2013	Designing a competitive advantage model with technology oriented approach using FAHP technique: A case study in coil industry	Journal of Engineering Science and Technology	1
Murugesan, T.K., Senthil Kumar, B., Saravana Kumar, M.	2012	Competitive advantage of World Class Manufacturing System (WCMS) - a study of manufacturing companies in South India	European Journal of Social Sciences	4
Prajogo, D.I., McDermott, P	2011	Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix	Managing Service Quality	17
Peng, D.X., Schroeder, R.G., Shah, R.	2011	Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit	International Journal of Operations and Production Management	30

Fonte: Base de dados *Scopus*.

A seguir apresenta-se a descrição dos oito artigos que tratam dos três construtos em conjunto:

Torjai, Nagy e Bai (2015) trataram da análise da cadeia de suprimentos na área da biomassa herbácea em grande escala, e identificaram três prioridades competitivas: eficácia de custos, flexibilidade e qualidade. Constataram que para desenvolver estas prioridades é necessário construir uma hierarquia de necessidades emergentes.

A pesquisa de Longoni e Cagliano (2015) teve como objetivo verificar se os modelos de estratégias tradicionais estão orientados para o mercado com as tradicionais Prioridades Competitivas ou e incluir novas prioridades como, ambiental e sociais e ainda testar se estas prioridades são bem-sucedidas no curto e longo prazo. Também salientam que as empresas que concentram suas Prioridades Competitivas em baixos custos, estão sendo substituídas por estratégias mais holísticas que incluem prioridade na sustentabilidade.

Os autores Laosirihongthong, Prajogo, e Adebanjo (2014) constataram que além das Prioridades Competitivas: qualidade, custo, entrega e flexibilidade, a inovação também é uma das principais fontes da Vantagem Competitivas. Desenvolveram o estudo baseado na Teoria da Visão Baseada em Recursos e numa pesquisa empírica com 218 gerentes de produção de empresas Tailandesas.

O trabalho de Lara (2014), apresenta uma análise da influência das Prioridades Competitivas nas práticas e adoção de inovações, considerando o contexto das pequenas empresas do setor metal-mecânico em Sorocaba no estado de São Paulo, Brasil. Identificou que inovação não ocorre apenas através de aquisições e expressivos investimentos em tecnologia, que a reorganização estratégica dos processos de tomada de decisão pode contribuir para a inovação.

Ghadikolaei, Bagheri, e Keshavarz (2013) desenvolveram um estudo, cujo objetivo foi verificar os fatores de competências tecnológicas específicos, e se os fatores tecnológicos influenciam o processo de inovação e assim diminuir o tempo de introdução de novos produtos. Constataram também que o fator tecnológico ajuda a diferenciar as empresas dos seus concorrentes. Pesquisaram outras prioridades além das (qualidade, entrega, custo e flexibilidade). Os resultados indicam que na indústria de bobina do Irã, a tecnologia de processos tem importância superior do que o gerenciamento de produtos.

A pesquisa de Murugesan, Senthil Kumar, Saravana Kumar (2012) foi desenvolvida com 150 empresas no Sul da Índia, com o objetivo de verificar as capacidades das empresas para vencerem o mercado turbulento. Concluíram que as empresas necessitam adotar novas

formas de competir além da qualidade, custo, entrega e flexibilidade. Precisam ter confiabilidade na entrega, inovação e flexibilidade. O estudo também revelou que as práticas *lean* tem influência positiva na conquista da Vantagem Competitiva.

Os autores Prajogo e McDermott (2011) desenvolveram um estudo para examinar as dez dimensões competitivas do serviço, utilizando a matriz de importância e análise de desempenho. Os dados empíricos foram obtidos através de uma pesquisa com 190 gerentes de organizações de serviços australianos. Os resultados encontrados demonstram que a retenção do cliente e a produtividade precisam ser mantidas, enquanto que a inovação e a velocidade podem receber uma prioridade maior, já custos e eficácia precisam ser melhorados no contexto estudado.

Peng, Schroeder, Shah (2011) desenvolveram uma pesquisa cujo objetivo foi examinar a contingência de estratégias da capacidade de melhorias e a capacidade de inovar. A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra de 238 empresas de manufatura, na qual concluíram que a capacidade de melhorias e a capacidade de inovação tem impacto variável no desempenho organizacional e também em diferentes dimensões.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

#### 3.3.1 Elaboração e Validação do Instrumento

Nas ciências sociais e aplicadas existem diversos conceitos que não podem ser medidos diretamente, isso pode gerar algum viés de erro do respondente, pois perguntas que procuram mensurar atitudes, comportamento, percepções, entre outras, são de difícil mensuração diretamente com uma única afirmativa (MARÔCO, 2010).

Apresenta-se nesta seção os procedimentos da elaboração do instrumento de coleta de dados, a validação, os procedimentos da amostra piloto e da amostra final. Iniciou-se o procedimento pela tradução reversa da língua inglesa para a portuguesa, com a utilização do procedimento de tradução reversa segundo (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994) das escalas identificadas na literatura. As perguntas do questionário inicialmente foram traduzidas por um tradutor brasileiro, as quais foram novamente traduzidas para o inglês por outro tradutor, com o objetivo de se comprovar a inexistência de problemas relacionados com as diferenças de linguagem através da comparação entre as duas versões.

A finalidade desse procedimento metodológico foi garantir a equivalência dos construtos nas culturas diferentes. Isso implica garantir equivalência funcional, conceitual,

instrumental e de mensuração (MALHOTRA; AGARWAL; PETERSON, 1996; YIN, 2015 e MARÔCO, 2010).

A escala utilizada foi a escala *Likert* de cinco pontos, tendo em seus extremos “1. Discordo totalmente” a “5. Concordo totalmente”, que normalmente é intervalar considerando o pressuposto de que os intervalos entre as posições são iguais. Segundo Nunnally e Bernstein (1994), a escala *Likert* supre o requisito básico de distribuição contínua exigida pelas equações estruturais por utilizar técnicas estatísticas avançadas (OLIVER, 2010; WEIJTERS; CABOOTER; SCHILLEWAERT, 2010).

Considerando-se a utilização da Análise Fatorial Exploratória e a Modelagem de Equações Estruturais para o tratamento dos dados, é recomendado na literatura utilizar-se como parâmetro amostral o mínimo de 3 respondentes por variável. No entanto, ainda com base na literatura, HAIR et al., 2009) considera que, para realização das técnicas de análise multivariada de dados o tamanho da amostra preferencialmente deve ser maior ou igual a 100 observações. Nesta tese o instrumento de coleta de dados é formado de 39 questões, assim utilizou-se o critério de 5 respondentes por questão (Hair et al, 2009), ficando o tamanho mínimo da amostra de 195 respondentes, mas a amostra final foi de 196 respondentes. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela autora.

### 3.3.2 Descrição dos Construtos e Variáveis

Inicialmente para o levantamento dos dados da pesquisa foi elaborado um questionário (APÊNDICE A), o qual contém 48 questões, divididas em 02 sessões. Desse modo, 09 questões compuseram a sessão de caracterização dos respondentes e 39 fazem parte das escalas referentes aos construtos.

No Quadro 14, apresenta-se um resumo dos construtos e o número de perguntas de cada construto.

Quadro 14 - Resumo dos construtos e o número de perguntas

Construtos	Número de perguntas
Identificação	09
Inovação	12
Prioridades competitivas	20
Vantagem Competitiva	07
Total	48

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 3.3.3 Coleta de Dados

Neste item, são descritos os procedimentos que foram adotados para a realização da coleta de dados.

A população considerada neste estudo foi composta pelos atores da cadeia produtiva da uva e do vinho da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil. Optou-se por pesquisar todos os atores da cadeia pelo fato de possuírem mais informações e conhecimentos relacionados ao setor produtivo das referidas cadeias (HIRAMA, 2013). A amostra foi composta de 196 atores, a aplicação das entrevistas foi realizada pessoalmente.

#### 3.3.3.1 Procedimento de Coleta de Dados

Considerando o tamanho da amostra, e o formato da coleta de dados definida para o desenvolvimento da pesquisa, tal processo foi realizado da seguinte forma: os questionários foram entregues pela própria pesquisadora aos atores da cadeia da uva e vinho da Serra Gaúcha/Rio Grande do Sul, Brasil. A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro de 2017 a novembro de 2017, quanto ao procedimento de coleta foi composto por carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE A), contendo, também, uma explicação sobre o preenchimento do questionário e da preservação da impessoalidade na coleta de dados e o sigilo das informações prestadas pelos respondentes.

Os dados foram processados, conforme os questionários estavam sendo aplicados. Cada questionário recebeu um número de controle (código), sendo inspecionados um a um, para a posterior digitação dos dados. Com o banco de dados estruturado, foi realizada uma revisão minuciosa e após isso, foi iniciada a preparação dos dados para as análises estatísticas. Esta inspeção individual dos questionários e a digitação no banco de dados, logo após do recebimento do questionário é recomendado (HAIR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Antes de analisar os dados da pesquisa, foi necessário preparar os dados com o objetivo de detectar erros de digitação, valores perdidos e *outliers*.

#### 3.3.3.2 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

O pré-teste tem como princípio aperfeiçoar o questionário através da eliminação de problemas potenciais a partir da correção de eventuais deficiências no instrumento de coleta de

dados (CHURCHILL JR., 1999; AAKER; KUMAR e DAY, 2004). Para a validação do questionário foi realizado o pré-teste com 20 produtores com o propósito de identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e de preenchimento das respostas, bem como para se verificar o tempo necessário para o autopreenchimento do questionário da pesquisa e a existência de questões que precisassem ser alteradas, visando atingir a compreensão dos respondentes.

Após a análise do pré-teste observou-se que nenhuma questão foi necessária ser eliminada, somente foram ajustados alguns termos conforme sugestão dos participantes do pré-teste e dos especialistas que analisaram o instrumento de coleta de dados.

### **3.3.4 Tratamento dos Dados**

A base de dados a ser utilizada para a extração dos dados deve estar bem estruturada, para ser possível realizar o tratamento dos mesmos. Assim, foi inicialmente realizada a análise da presença de valores perdidos *e de outliers*, para formatar a base de dados em conformidade com o *software* que foi utilizado para gerar os modelos, o SPSS, versão 20 e AMOS 19. Esses programas computacionais estão disponíveis online, no site da Universidade de Caxias do Sul.

Nesta fase foi eliminado 1 questionário que apresentava 20 valores perdidos, assim a amostra final ficou composta de 196 respondentes.

#### **3.3.4.1 Métodos Estatísticos**

Foram utilizadas técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. Todas as análises foram executadas pelo software SPSS versão 20 que contempla as técnicas estatísticas, que foram utilizadas nesta tese.

#### **a) Análise descritiva para caracterizar a amostra**

- Testes de normalidade de Kolmogorov-Smimov e Shapiro-Wilk com a finalidade de testar se as variáveis estudadas eram normais e o cálculo das medidas de Assimetria e Curtose para os itens individuais (KLINE, 2011);

- Homocedasticidade - Foi utilizado o teste F de Snedecor para um nível de significância de 5% para testar se as variâncias dos construtos são iguais (PESTANA; GAGEIRO, 2005);

- Lineariedade - nesta tese foi realizado o teste de lineariedade dos construtos, através do coeficiente de correlação de Pearson entre os construtos Inovação de Produto, Inovação de

Processo, Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) e Vantagem Competitiva (HAIR et al., 2009);

- Multicolinearidade - foi analisada através do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) e o VIF (Variance Inflation Factor - Fator de Inflação da Variância) KLINE (2011).

### **b) Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

Teve como objetivo de reduzir a dimensionalidade e verificar a importância de cada item na formação de cada construto (Inovação de Produto, Inovação de Processo, Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva).

### **c) Modelagem de Equações Estruturais (MEE)**

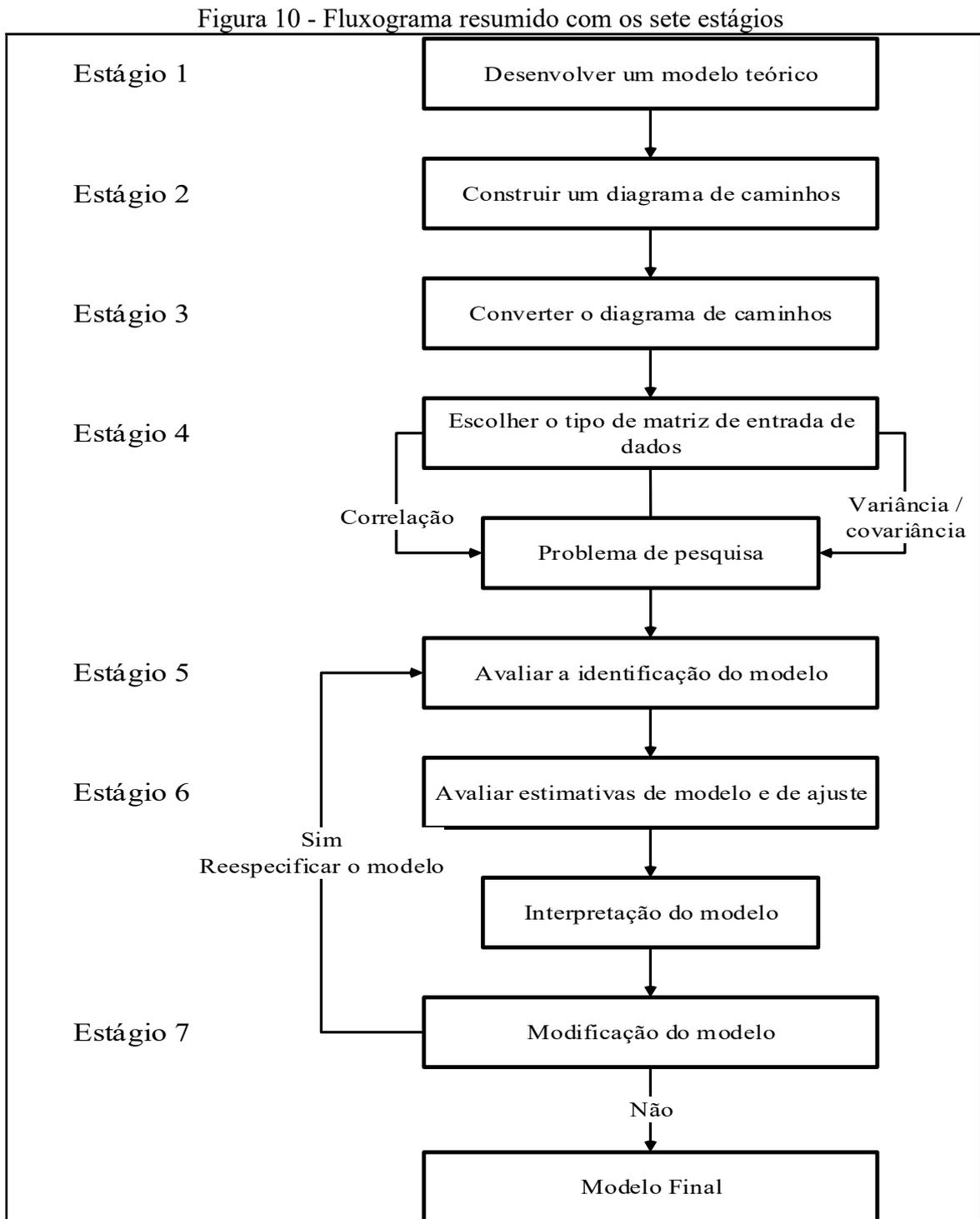
Os fundamentos da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) teve seu início em 1918, através da publicação do artigo seminal de *Sewall Wright* sobre a técnica da Análise de Trajetórias, a qual a partir do começo dos anos 1920, foi publicada formalmente em uma série de artigos (DUNCAN, 1984). Por via de regra, a MEE caracteriza-se pela sua capacidade de especificar, estimar e testar relações hipotéticas entre um grupo de variáveis. Comporta também a inclusão de conceitos sociais abstratos, sob a forma de construtos ou variáveis latentes (elaborados com base em variáveis observáveis que lhes servem de indicadores) que podem ser correlacionados entre si (BOLLEN, 1989; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

A Modelagem de Equações Estruturais (denominada em inglês de *Structural Equation Modeling* - SEM) não designa uma única técnica estatística, mas sim uma família de procedimentos relacionados (KLINE, 2011), como por exemplo: análise de caminho (cada variável latente tem apenas um indicador) e análise fatorial (cada variável latente apresenta múltiplos indicadores, sem apresentar efeitos diretos) (RIBAS; VIEIRA, 2011). A MEE permite estimação concomitante de uma série de equações múltiplas inter-relacionadas (HAIR et al, 2009), por meio de vários tipos de modelos que demonstram as relações entre as variáveis observáveis. Tem a finalidade de fornecer um teste quantitativo ao modelo teórico, baseado nas hipóteses definidas pelo pesquisador (SCHUMACKER; LOMAX, 2010).

Entende-se por variável uma propriedade que pode assumir diferentes valores e formas de mensuração, dependendo da área do conhecimento. A variável latente não pode ser observada de forma contínua sendo preciso o uso de variáveis observáveis que auxiliem na mensuração. Neste sentido, as variáveis latentes (ou não observáveis) estão relacionadas com as variáveis observáveis, permitindo a mensuração possível (BYRNE, 2010; RIBAS; VIEIRA, 2011). No entanto, dependendo do tipo de análise realizada, pode ser necessário criar uma

variável *dummy* (fictícia ou artificial) com valores 1 ou 0, visando fornecer informações adicionais que sejam úteis para mudanças estruturais tanto de modelos simples quanto de complexos (MISSIO; JACOBI, 2007).

Na Figura 10, apresenta-se o Fluxograma resumido com os sete estágios sugeridos por HAIR et al., 2009.



Fonte: Adaptado de Hair et al. (2009)

### **a) Construção do Diagrama de Caminhos**

Para Ribas e Vieira (2011), o primeiro processo para o desenvolvimento de uma Modelagem de Equações Estruturais é a especificação do modelo (conforme descrito no tópico anterior). O mesmo deve ser elaborado com profunda fundamentação teórica, sendo capaz de demonstrar a sequência de etapas propostas (diagrama). A análise do diagrama de caminhos (denominada em inglês de *path diagram*) é realizada através das variáveis latentes e observadas (RIBAS; VIEIRA, 2011).

Entende-se por diagrama de caminhos a visualização gráfica da sequência de relações de causa e efeito entre os construtos. O diagrama de caminhos deve ser elaborado com base em construtos e setas (retas e curvas), visando demonstrar a expressividade das relações estabelecidas (HAIR et al., 2009). A finalidade do diagrama de caminhos é demonstrar a trajetória de todas as variáveis latentes, relações desenvolvidas e coeficientes de cada um dos caminhos traçados no modelo (RIBAS; VIEIRA, 2011). O diagrama de caminhos usa correlações bivariadas simples visando determinar as relações em um sistema de equações estruturais (HAIR et al., 2009).

Dois tipos de variáveis latentes influenciam o modelo de equações estruturais: variáveis exógenas (não são explicadas por outras variáveis latentes) e endógenas (influenciadas por uma ou mais variável latente) (RIBAS; VIEIRA, 2011). As variáveis exógenas não recebem setas; já as variáveis endógenas (ou dependentes) são referidas por outros construtos exógenos (HAIR et al., 2009). Outra maneira de obter explicações é pelo uso de variáveis de erro (variável latente exógena que apresentam os efeitos de variáveis omitidas no modelo) (RIBAS; VIEIRA, 2011).

### **b) Conversão do Diagrama de Caminhos de Relações Causais**

A Modelagem de Equações Estruturais consiste de um sistema de equações lineares dividido em dois submodelos: modelo estrutural (que analisa as relações entre as variáveis latentes) e de mensuração (que especifica as relações entre as variáveis observáveis e latentes) (MINGOTI, 2005). O modelo de mensuração tem a finalidade de avaliar verossimilhança de que as estimativas sejam significantes e apresentem validade de construto, ou seja, resultados não iguais a zero (HAIR et al., 2009).

Um modelo completo de equações estruturais é a combinação da Análise Fatorial com a análise de caminhos, apoiado em duas seções inter-relacionadas: mensuração e estrutural. Em regra, o modelo de mensuração é tido como independente (ou nulo). Já o modelo estrutural

corresponde a análise de caminhos e representa os efeitos diretos e indiretos das variáveis latentes entre si (RIBAS; VIEIRA, 2011).

### **c) Escolha do Tipo de Matriz de Entrada de Dados**

A matriz de entrada de dados da Modelagem de Equações Estruturais difere das demais técnicas multivariadas, porquanto utiliza apenas a matriz de variância/covariância ou correlação como input de dados. O intuito da Modelagem de Equações Estruturais é obter um padrão de relacionamentos baseado na obtenção das respostas dos respondentes (HAIR et al, 2009).

### **d) Avaliação da Identificação do Modelo**

Um dos problemas da identificação do modelo estrutural é a incapacidade de gerar estatísticas únicas, ou seja, que sejam representativas e producentes. Uma alternativa é desenvolver parâmetros manifestos, possibilitando o modelo *overidentified* (HAIR et al., 2009). Um modelo *overidentified* indica que o número de parâmetros estimados é menor do jeito que o número de pontos das variáveis observadas, ou seja, variâncias e covariâncias, indicando resultados positivos em relação aos graus de liberdade, tornando-o de uso científico (BYRNE, 2010). O ajuste dos dados ao modelo *overidentified* pode ser imperfeito, no entanto as estimativas devem existir até que o valor mínimo seja pré-definido (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

### **e) Avaliação dos Critérios de Bondade de Ajuste**

A Modelagem de Equações Estruturais é um procedimento confirmatório com a finalidade de avaliar modelos por verificação de teste de bondade de ajuste que averiguam se a variância e covariância da matriz de dados apoiam-se a estrutura do modelo proposto (RIBAS; VIEIRA, 2011).

A fase de avaliação da qualidade do modelo, conforme MARÔCO (2010), tem como premissa avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra em estudo.

Para o julgamento da qualidade de ajustamento utiliza-se a estatística e os índices reportados, que conforme MARÔCO (2010) são chamados de índices de qualidade de ajustamento:

1. Índices Absolutos: avaliam a qualidade do modelo por si, sem comparação com outros modelos.

- *Root Mean Square Redidual* (RMSR): é a raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade assumindo de que o modelo ajustado é o correto (Jöreskog e Sörbom, 1996, p. 30)

- *Goodness of fit Index* (GFI): explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas.

2. Índices Relativos: avaliam a qualidade do modelo sob o teste do modelo saturado e do modelo independência.

- *Normed Fit Index* (NFI): avalia a porcentagem de incremento na qualidade do ajustamento do modelo ajustado.

- *Comparative Fit Index* (CFI): compara o ajustamento do modelo em estudo com graus de liberdade com o ajustamento do modelo basal.

- *Relative Fit Index* (RFI): avalia o ajustamento do modelo comparando o normalizado, pelos graus de liberdade, com o modelo basal.

- *Tucker-Lewis Index* (TLI): também conhecido como Bentler- Bonett non -*Normed Fir Index* (NNFI).

3. Índices de Parcimônia: o proposito dos índices de parcimônia é compensar a melhoria artificial do modelo que se consegue, simplesmente por inclusão de mais parâmetros livres aproximando o modelo de estudo ao modelo saturado. Os principais índices são PCFI, PGFI e PNFI.

4. Índices de discrepância populacional: comparam o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais, relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com os momentos populacionais.

- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): modelos com maior padrão de parâmetros apresentarão sempre iguais, ou melhor, ajustamento de que os modelos aninhados com menos parâmetros.

Os indicadores de desempenho da MEE, bem como a validade composta e a variância média extraída, estão apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 - Indicadores de desempenho da MEE

Medidas	Estatística	Valor de Referência	Referência
Absoluta	$\chi^2$ e <i>p-value</i>	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$	Marôco (2010) HAIR et al., (2009) Kline (2011)
	$\chi^2/\text{gl}$	$\leq 5$	
	RMSEA	$\leq 0,8$	
Comparativas	GFI	$\geq 0,9$	
	AGFI	$\geq 0,9$	
	TLI	$\geq 0,9$	
	NFI	$\geq 0,9$	
	CFI	$\geq 0,9$	
Confiabilidade Composta	CC	$\geq 0,7$	
Variância Média Extraída	AVE	$\geq 0,5$	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A confiabilidade refere-se à propriedade de consistência e da reprodução de uma medida. O alpha de *Cronbach* é uma medida mais utilizada para avaliar a confiabilidade (CRONBACH, 1951). A medida alternativa ao alpha de *Cronbach* e mais apropriada para Análise Fatorial Confirmatória, é conhecida como confiabilidade composta (CC), que foi sugerida por FORNELL; LARCKER (1981). De uma forma geral, considera-se a  $CC \geq 0,7$  apropriada (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

A validade refere-se à propriedade do instrumento ou escala em avaliar se ela está medindo o construto latente que ela se propõe a avaliar. A validade de construto na modelagem de equações estruturais pode ser determinada por três componentes: validade fatorial, validade convergente e validade discriminante.

A validade fatorial ocorre quando os itens de um construto são considerados válidos, isto é, se os itens medem a variável latente que se pretende medir. Ela é avaliada através das cargas fatoriais padronizadas. Se todos os fatores apresentarem carga fatorial  $\geq 0,6$ , pode-se considerar que o constructo possua validade fatorial (MARÔCO, 2010; HAIR et al., 2009).

Validade convergente existe quando os itens de medida de uma variável latente saturam fortemente neste fator, ou seja, os itens que mensuram esta variável latente possuem uma forte correlação com seu próprio fator, pode ser medida através da variância extraída média (AVE). Considera-se que a  $AVE \geq 0,5$  é um indicador de validade de convergência adequado (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

A validade discriminante tem como pressuposto avaliar se as variáveis observáveis não estão fortemente correlacionadas com outro construto, isto é, se as variáveis observadas, definidas para cada construto, são distintas entre si. Para isso a validade discriminante pode ser

verificada se as AVEs dos fatores são superiores ou iguais ao quadrado da similitude entre as variáveis latentes (MARÔCO, 2010).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa realizada para atingir o seguinte objetivo específico: identificar a relação entre Prioridades Competitivas e inovação na criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e vinho na opinião dos atores na Região da Bairrada, Aveiro, Portugal.

A escolha dos atores participantes da pesquisa foi por fácil acesso. Fizeram parte da pesquisa qualitativa seis atores integrantes da cadeia produtiva da uva e do vinho da região da Bairrada, Aveiro, Portugal. O número de atores que foram entrevistados foi obtido pelo alcance do ponto de saturação teórica, isto é, quando as respostas são similares não trazendo nenhuma nova informação ao pesquisador (YIN, 2015). Para a coleta de dados da etapa qualitativa manteve-se contato com os atores da cadeia e agendado um horário para a entrevista, realizada pessoalmente e gravadas, a qual teve duração média 22 minutos, sendo transcritas posteriormente. Para codificação e análise das entrevistas utilizou-se o *software* NVivo 11.

#### 3.4.1 Entrevista Semiestruturada

A entrevista foi semiestruturada, procedimento que é adotado para que o pesquisador tenha condições de fazer perguntas que não foram previamente delineadas e nem estavam incluídas no roteiro, de modo a proporcionar um caráter de abertura (VERGARA, 2011).

Foi elaborado um roteiro semiestruturado de questões com base no referencial teórico apresentado e em função dos objetivos específicos. O roteiro foi avaliado por três especialistas, sendo dois Professores da Universidade de Aveiro, Portugal e um Professor da Universidade Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. No Quadro 16, apresenta-se a proposta de roteiro para entrevista.

Quadro 16 - Proposta de roteiro para entrevista

Objetivo Específico	Categorias/Subcategorias	Autores
<p>Identificar a relação entre prioridades competitivas, inovação na criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e vinho na opinião dos atores na Região da Bairrada, Aveiro, Portugal.</p>	<p><b>I - INOVAÇÃO</b> - Produto e Processo</p> <p><b>II- PRIORIDADES COMPETITIVAS</b> - Entrega - Qualidade - Custo - Flexibilidade</p> <p><b>III - VANTAGEM COMPETITIVA</b></p>	<p>Porter (1989) Pestana e Gageiro (2005) Ventura e Melo (2013) Manual de Oslo (2005) Brito e Vasconcelos, (2004) Wiggins e Ruefli (2002) Steffens e Davidsson; Fitzsimmons (2009)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados obtidos através da entrevista foram analisados por meio da análise de conteúdo, a qual tem como objetivo elaborar indicadores que proporcionam a inferência de conhecimentos derivados às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011).

### 3.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresenta a classificação da pesquisa, a pesquisa bibliométrica e os procedimentos metodológicos utilizados tanto para a pesquisa quantitativa quanto para a qualitativa.

## 4 CADEIAS PRODUTIVAS

Neste item, será abordada uma breve revisão teórica sobre cadeia produtiva, apresentando o histórico de formação do conceito e seus elementos constituintes. Em seguida, inicia-se a descrição da cadeia produtiva da uva e do vinho.

### 4.1 FORMAÇÃO E ESTRUTURA DAS CADEIAS PRODUTIVAS

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como ferramenta de visão sistêmica. Parte da premissa que a produção de bens e serviços pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (CASTRO; LIMA; CRISTO, 2002). O conhecimento de como é constituída a dinâmica da cadeia produtiva do seu setor de atuação, visa obter informações quanto ao seu próprio funcionamento e relacionamento, além de trazer subsídios para o seu gerenciamento estratégico; podendo contribuir para melhorar a competitividade, entusiasmo do cliente, e a perfeita ordem entre todos aqueles que estão envolvidos em determinado segmento (MOTTER, 1996).

A cadeia produtiva começou a ter sua base sedimentada ainda nos anos 50, pelos professores Davis e Goldberg (1957), quando eles desenvolveram o conceito de *agribusiness*. Esta definição foi, nos anos seguintes, introduzida no Brasil com a denominação de complexo agroindustrial, negócio agrícola e agronegócio, sendo definido não apenas em relação ao que ocorre dentro dos limites das propriedades rurais, mas também a respeito de todos os processos interligados que propiciam a oferta de mercadorias da agricultura para seus consumidores. (ZYLBERSZTAJN, 1994; BATALHA, 2007).

Todavia, o agronegócio possui um conceito amplo e difícil de conceituá-lo de forma concreta, porém está sempre atrelado a estratégias de setores, principalmente na questão de desenvolvimento da gestão tecnológica ou de inovação e desenvolvimento. O conceito foi amplamente discutido e passou para o desenvolvimento até para criar modelos e procedimentos que abarcassem toda a produção, ou seja, a totalidade dos envolvidos no processo produtivo. Deste modo surgiu o conceito de subsistemas (ou sistemas dentro de sistemas) do agronegócio (CASTRO; COBBE; GOEDERT, 1995).

Neste contexto, os primeiros trabalhos com este enfoque surgiram na década de 80, tendo sido amplamente expandidos na década de 90 (CASTRO; LIMA; CRISTO, p. 5, 2002).

Contribuiu também para esta expansão, o desenvolvimento de ferramentas analíticas (ZYLBERSZTAJN, 1994; CASTRO; COBBE; GOEDERT, 1995; BATALHA, 2007). Estas contribuições ampliaram o uso do enfoque sistêmico e de cadeias produtivas em estudos e projetos de desenvolvimento, para ampliar a compreensão, a intervenção e a gestão no desempenho da agricultura.

## 4.2 CADEIA PRODUTIVA DA UVA E DO VINHO NO BRASIL

A produção mundial de vinhos conforme a *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV)* conforme (OIV), o Brasil está sendo privilegiado com o incremento da produção de uvas e vinhos, em função de *El Niño*. Conforme o enunciado a seguir: “O Brasil, é o maior país da América Latina e considerado o quinto maior produtor vitivinícola do Hemisfério Sul, vem produzindo vinhos desde o começo de sua colonização” [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com) (p. 1, 2017).

Nos últimos 15 anos, a indústria brasileira do vinho fez investimentos em inovações tecnológicas e no manejo dos vinhedos. A área de produção vitivinícola no Brasil soma 83,7 mil hectares. O Rio Grande do Sul concentra 90% da produção no país ([www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com), 2017; IBRAVIN, 2017). O estado está em posição privilegiada, não só pela quantidade, mas também pela qualidade de seus vinhos. A região do vale dos vinhedos, em Bento Gonçalves, foi a primeira região de produção vitivinícola a receber o reconhecimento, por parte do Instituto Nacional de Propriedade (INPI) de denominação de origem (DO) para os vinhos produzidos nesta região.

A área total de produção vitícola no Brasil hoje é de 83,7 mil hectares nas suas áreas produtoras. Existem em torno de 1,1 mil vinícolas instaladas pelo país, a maior parte é de pequenas propriedades, sendo uma média de 2 hectares por família. O país é o quinto maior produtor de vinhos do Hemisfério Sul.

### 4.2.1 Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho na Serra Gaúcha

Quanto ao pressuposto desse estudo, a uva é produzida em diferentes partes do Brasil, porém concentra-se particularmente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. No ano de 2016 o Rio Grande do Sul, produziu 34,4 milhões de litros de vinho fino. Sendo as três principais castas utilizadas de uva branca: Chardonnay 814,51 hectares, Moscatel Branco 632,14 hectares e Riesling Itálico 268,07 hectares. Enquanto, que a maior predominância é pelas castas

de uvas tintas: Cabernet Sauvignon 1.332,75 hectares, Merlot 894,50 hectares e Tannat com 341,76 hectares. O Rio Grande do Sul é responsável por 90% da produção nacional de uva (www.vinhosdobrasil.com; 2017).

Enquanto, que a produção da serra gaúcha é equivalente a 80,9% da produção do Estado do Rio Grande do Sul, em termos estatísticos, este percentual equivale 609,4 milhões de quilos de uvas. Conforme a IBRAVIN (2017), o Rio Grande de Sul obteve a produção na safra de (2016/2017), 753,3 milhões de quilos de uvas. O cálculo foi elaborado baseado nos dados da (IBRAVIN, 2017, p. 6), Total de uvas processadas 753 milhões de quilos- uvas *Vitis viníferas*: 77 milhões de quilos, uvas americanas e híbridas: 675 milhões de quilos. O destino das uvas: vinhos e derivados 50,9%, sucos e derivados 49,1%. O Rio Grande do Sul consta 673 Vinícolas ativas, 428 vinícolas que processam uvas em 2017. Total de municípios que produziram uvas no Rio Grande do Sul, 138, destes apenas 70 processaram uvas.

A área total em hectares de vinhas no Rio Grande do Sul é de 40.336,36 distribuídos em 14.317 propriedades. O sistema de condução das vinhas é: espaldeira, lotada e Y. A idade dos vinhedos e de 11 a 15 anos. Os 10 maiores municípios produtores de uvas estão elencados no Quadro 17.

Quadro 17 - Municípios com maior produção de uvas em 2017

Município	Volume (Kg) Milhões
Bento Gonçalves	116
Flores da Cunha	111
Caxias do Sul	57
Garibaldi	52
Monte Belo do Sul	49
Nova Pádua	37
Antônio Prado	27
São Marcos	24
Cotiporã	23
Pinto Bandeira	21

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os municípios Bento Gonçalves, Flores da Cunha e Farroupilha são os maiores produtores, representam 39,3% do percentual do total dos municípios produtores de uvas do Rio Grande do Sul. A seguir serão elencados os municípios com maior processamento de uvas do Rio Grande do Sul, no Quadro 18.

Quadro 18 - Municípios com maior processamento de uvas do Rio Grande do Sul

Município	Volume (Kg) Milhões
Bento Gonçalves	234
Flores da Cunha	195
Farroupilha	83
Caxias do Sul	54
Garibaldi	43
São Marcos	42
Antônio Prado	25
Campestre da Serra	20
Monte Belo do Sul	10

Fonte: Elaborado pela autora baseada em dados (IBRAVIN, p, 7 .2017),

Os municípios com o maior índice de processamento de uvas do Rio Grande do Sul são: Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias do Sul, Garibaldi e São Marcos, juntos estes municípios contemplam 94,2% de todo o processamento de uvas. Os municípios com maior produção de uvas representam em 24.890,21 hectares de vinhas e 8.085 propriedades.

O Vale dos Vinhedos localizada na Serra Gaúcha, foi a primeira região do país a ser oficialmente reconhecida como Indicação Geográfica, o Vale dos Vinhedos traz em si características únicas de solo, clima e topografia que, somados à cultura local, resultam em uma região ímpar no mundo (IBRAVIN, 2017).

Após 2002, os rótulos elaborados dentro das normas estabelecidas pela APROVALE em parceria com a Embrapa, recebiam o selo de Indicação de Procedência. Em 2010, esta certificação evoluiu para Denominação de Origem (DO), onde somente os vinhos que exprimam a excelência do *terroir* do Vale dos Vinhedos detém o privilégio de ostentar esta classificação, ainda exclusiva no Brasil no setor vinícola.

O Rio Grande do Sul, é o estado brasileiro responsável por mais de 90% dos vinhos produzidos no país. De forte presença de imigrantes italianos, a maioria vinda do Vêneto. Instalaram-se por volta de 1.870 na serra gaúcha, onde atualmente estão os municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Garibaldi, Carlos Barbosa, entre outros. Ali iniciaram o plantio dos primeiros vinhedos.

O Rio Grande do Sul processou no período de 2017, a quantia de 753 milhões de quilos de uvas classificada em duas variedades: Viníferas 77 milhões de quilos de uvas, enquanto que as variedades Americanas Híbridas foram de 675 milhões de quilos. O Rio Grande do Sul,

com a elaboração dos vinhos e derivados no mesmo período de 2017 obteve a quantia de 485,44 milhões de litros, sendo: vinhos viníferas a quantia de 49,31 milhões de litros, vinhos comuns 254,15 milhões e outros derivados de uva e vinho o equivalente a 181,98 milhões de litros.

A cadeia vitivinícola gaúcha representa mais de 90% da produção de vinhos do país, concentrando-se na serra gaúcha, destacando as cidades Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha (IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS, 2017; EMBRAPA, 2017).

#### 4.3 CADEIA PRODUTIVA DA UVA E DO VINHO EM PORTUGAL

A contextualização histórica é interessante para reportar uma simples síntese da evolução e cultura. Portugal foi fundada em 1.143 por D. Afonso Henrique, porém somente no século seguinte Portugal delimitou suas fronteiras. Tornando-se assim o país mais antigo do mundo. Desta forma contribui para manter certas atividades culturais. Sua localização está a sudoeste da Península Ibérica, próximo do Oceano Atlântico. Com sua localização próximo ao Oceano Atlântico lhe favoreceu para ser o primeiro país a descobrir a rota para o Atlântico, sendo assim descobriu o caminho para Índia, Brasil e China, (IVV, 2017).

Ao mesmo tempo criou raízes nas costas Leste e Oeste da África, deixando a influência e o legado de sua língua portuguesa, dando seu contributo para uma nova Europa. Portugal possui paisagem característica, clima suave, belas montanhas, além destas características, Portugal é cheia de castelos medievais, igrejas, palácios e casas feudais que testemunham uma longa história, (IVV, 2017).

Não bastassem todas as peculiaridades elencadas, tem prêmios e reconhecimento turístico e a vitivinicultura. A história da vitivinicultura em Portugal, remonta a uma viagem na história dos vinhedos e vinhos em Portugal. A vinha foi cultivada pela primeira vez nos vales do Tejo e Sado, cerca de 2000 anos a.c pelo Tartessian. O fenício, em torno do século 10 a.c aproveitou o comercio da tartaruga, incluindo o vinho. Especula-se que o fenício foi o mentor em levar para Portugal a uva que foi introduzida em Lusitânia, (IVV, 2017).

No século 7 a.c os gregos instalaram-se na Península Ibérica e desenvolveram a vitivinicultura e desenvolveram a habilidade de fazer vinho. No entanto, os celtas e os ibéricos se juntaram no século IV a.c a um só povo, assim é provável que introduziram a técnica do vinho e a tanoaria. A romanização da península contribui para a descendência da videira, e com a incorporação de novas variedades e aprimoramento de mecanismos de cultivo das videiras. Foi neste século que, a sapiência em relação a videira teve desenvolvimento, dada a

necessidade de enviar vinho para Roma, onde o consumo aumentou, e a produção não atendia a demanda, (IVV, 2017).

Com a expansão do cristianismo que ocorreu no século (VI e VII d.c), o vinho portanto tornou-se essencial e sagrado, como o sagrado ato de comunhão. Entre o século XII e XIII, o vinho foi o principal produto exportado. O vinho tornou-se alimento do homem medieval e com relevância dos senhores feudais. A importância do vinho veio acompanhado da relevância junto as cerimônias religiosas, (IVV, 2017).

Os vinhos portugueses começaram a ser reconhecidos no norte da Europa. No século 14 é que a produção de vinho começou a ter seu maior desenvolvimento e aumento da exportação. No século 15 e 16 houve o período de expansão de Portugal e os navios partiram para a Índia com o vinho e outros produtos para comercialização. Nesta época os vinhos que eram exportados por navios, serviam de balastos em navios e caravelas que transportavam produtos vindo do Brasil e Índia. Permaneciam por até 6 meses, vulnerável as intempéries e adversidades do mar. Foi desta técnica que surgiu termo de vinho envelhecido, (IVV, 2017).

No século XVI Lisboa era o maior centro de consumo e distribuição de vinhos do império. Já no século XVII o vinho tinha prestígio, pois existiam artistas e pessoas que eram influentes juntos aos reis que costumavam frequentar Lisboa. Em 1703, Portugal e Inglaterra assinara o tratado de Methuen com o qual estabeleceram parceria para entrada de vinhos português na Inglaterra, (IVV, 2017).

No século XVIII a região do Alto Douro torna-se famosa pelo Vinho do Porto, com o resultado que o vinho adquiriu, a região tornou-se alvo do interesse pela cultura do vinho em toda a Europa, além da Inglaterra, porém a qualidade do vinho não era prioridade e sim a quantidade, pois existia demanda para exportação. Foi necessário criar regulamentação para a produção do vinho. Assim, sendo em 10 de setembro de 1756, foi criada a Companhia da Agricultura das vinhas do Alto Douro, que tinha como objetivo fazer a demarcação das áreas plantadas. Desta forma a região do Douro do Porto foi a primeira região oficialmente demarcada no mundo do vinho, (IVV, 2017).

As denominações de origem ocorreram somente em 1907/1908 e surgiram as demarcadas como: Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão Colares e Vinho Verde. Surge então a Federação dos produtores de vinhos do Sul, em 1933, com a finalidade de regulamentação do mercado do vinho. Após a constituição da Federação, surge o Conselho Nacional do Vinho (JVN) em 1937, e o Instituto da vinha e do vinho em 1986, (IVV, 2017), com o intuito de atender a regulamentação e permitir que Portugal atendesse as exigências do o mercado da União Europeia.

Com o advento da Federação e o Instituto da Vinha e do Vinho a região adquiriu o conceito de Designação de Origem, e criou a classificação de Vinho Regional e com indicação geográfica, assim sendo reforçou a qualidade do vinho em Portugal. Atualmente a região é reconhecida e protegida no território Português, onde constam 33 Denominações de Origem e 8 indicação Geográfica, (IVV, 2017).

Com frequência verificam-se períodos de expansão sem controle, originando a elevação dos preços ocasionando assim maior volumes de produção. Em Portugal, já depois das crises observadas durante os finais do século XIX e durante o século XX e que culminaram com os problemas registados nas décadas de 60 e 70, verificou-se um significativo abandono da atividade, tendo como consequências o abandono de extensas áreas de vinha ou a sua substituição por outras culturas (IVV, 2017).

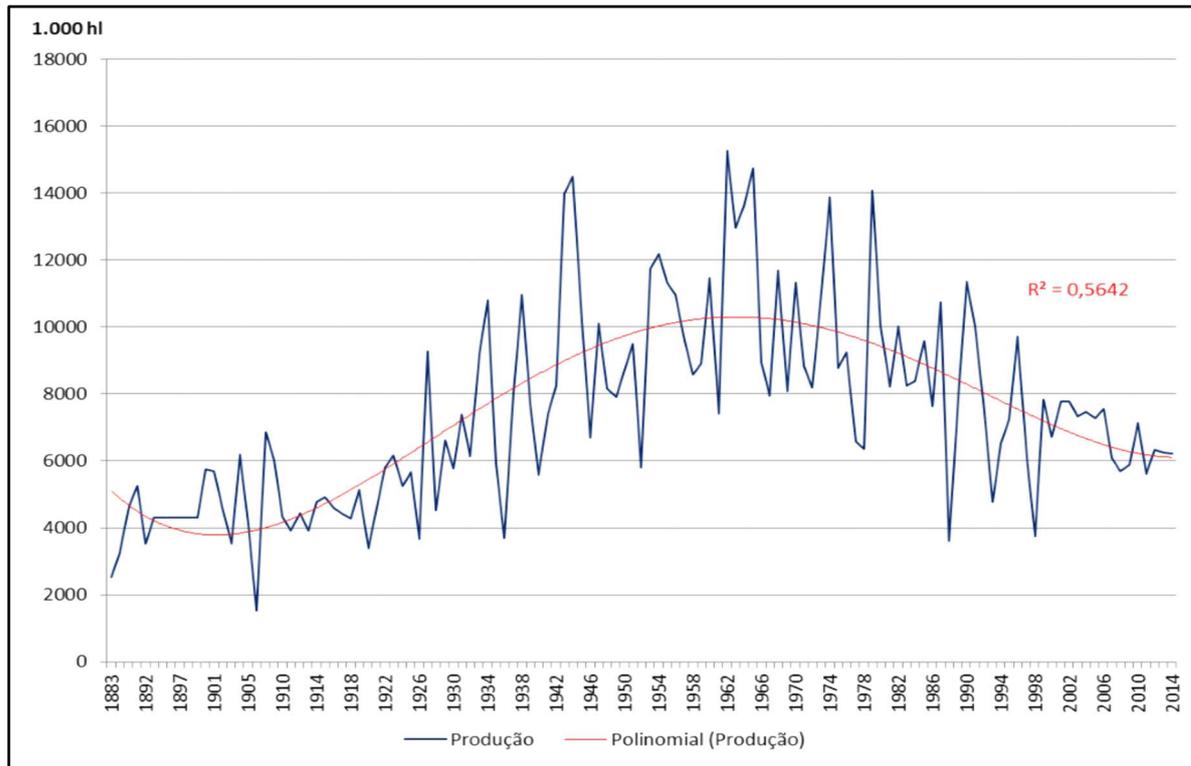
Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia foram criados mecanismos que permitiram incentivar a vinha em locais menos propícios para a cultura, surgimento de instrumentos legais e financeiros que permitiram e facilitaram a replantação de importantes superfícies de vinha em zonas e áreas mais convenientes e de maior aptidão (LADEIRA, 2005).

Atualmente e com a aprovação da nova Organização Comum de Mercado dos Produtos Agrícolas (OCM única) no setor vitivinícola pretende-se aumentar a competitividade dos produtores de vinho comunitários e estabelecer um regime vitivinícola que funcione com regras claras, simples e eficazes que permitam equilibrar a oferta e procura, como forma de preservar as melhores tradições da produção vitivinícola comunitária, reforçando o cultivo de vinhas em zonas rurais de forma organizada e com responsabilidade sócia e ambiental (LADEIRA, 2005).

Verifica-se assim que as questões relativas ao potencial vitícola continuam a assumir particular importância, sendo de salientar a promoção da medida de reestruturação e reconversão vitícola que tem uma influência direta no Potencial Vitícola e na produção de vinhos de qualidade (LADEIRA, 2005).

Para ilustrar a produção mundial de vinho e perceber as mudanças sócio econômicas, as quais podem refletir na produção de vinhos ou próprio mercado com novos entrantes de produtos. A maior produção mundial de vinho ocorreu nas décadas de 50 e 60. Nas décadas seguintes a produção oscilou negativamente, porém nos anos 2000 a produção de vinho teve redução acentuada em hl. (IVV, 2017), pode ser visualizado na Figura 11.

Figura 11 - Evolução da Produção de Vinho em Portugal Continental (1883 – 2014)



Fonte: Adaptada pela autora (Instituto da Vinha e Vinho - Portugal, 2017).

#### 4.3.1 Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho da Bairrada

Após a contextualização mundial da produção, consumo importação e exportação de vinho, faz-se necessário contextualizar e caracterizar a Rota do Vinho da Bairrada, Aveiro, Portugal, a qual é objeto do estudo.

Os aderentes da Rota do Vinho da Bairrada foram fundados essencialmente durante a 1ª metade do século XX (entre 1920 e 1947), período em se assistiu o aumento da comercialização dos vinhos da Bairrada. A composição da Bairrada é de empresas, individuais, sociedades anónimas, sociedades limitadas, Adegas cooperativas e sociedades por quotas de responsabilidade. A distribuição dos aderentes por tipo de empresa e segue a recomendação 2003/361/CE que é a Comissão Europeia.

A distribuição geográfica das unidades vitivinícolas aderentes da Rota do Vinho da Bairrada encontra-se polarizados no Concelho de Anadia (67%), enquanto sede da maior expressividade de empresas aderentes da Rota do Vinho da Bairrada, os conselhos da Mealhada (13%) de Águeda (10%) surgem imediatamente a seguir, cabendo aos municípios de Cantanhede-que segundo dados do INE apresenta a maior extensão de área de vinha da Bairrada) 5% das unidades aderentes e de Coimbra com os restantes 5%. Desde modo

evidencia-se uma propensão para empresas vitivinícolas do município de Anadia integram ações conjuntas, o que no entanto, deverá ser verificado através da análise socioeconômicas e ações de mobilizações afim de atrair e conquistar número expressivo de empresas na área do vinho (IVV, 2017).

A região vitivinícola e demarcada da Bairrada, criada em 1979, tem aproximadamente 1.250 km<sup>2</sup>, e está situada na faixa litoral da Região Centro de Portugal, entre dois importantes núcleos urbanos, Aveiro e Coimbra. A vitivinicultura na Bairrada assume desde a sua fundação no país, um papel importante no desenvolvimento econômico da região devido a existência de várias empresas do setor vitivinícola (IVV, 2017).

Em termos nacionais a Região da Bairrada é a 7<sup>a</sup> região vitivinícola do país em área, com 9.298 hectares de superfície de vinha e representa 4% da área total do país. Este indicador, associado a uma produção relativamente estável nos últimos anos, configura na solidez e na capacidade produtiva e empresarial da região (IVV, 2017), conforme Figura 12.

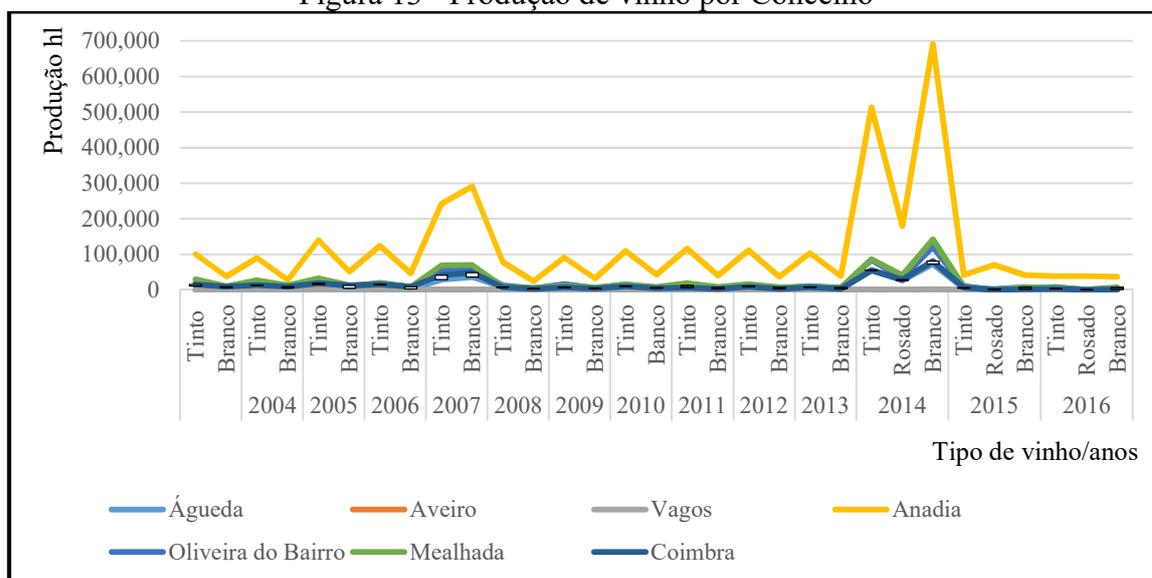
Figura 12 - Região da Bairrada e Concelhos



Fonte: Adaptada de Instituto da Vinha e Vinho- Portugal (2017).

Após compilação da produção de vinhos de Portugal efetuou-se a tabulação dos dados do Distrito de Aveiro e de Coimbra e sucessivamente os Conselhos que fazem parte da região da Bairrada, com destaque para o Conselho de Anadia como sendo o que concentra a maior quantidade de produção de vinhos em todos os períodos de 2003 a 2016, conforme é demonstrado na Figura 13.

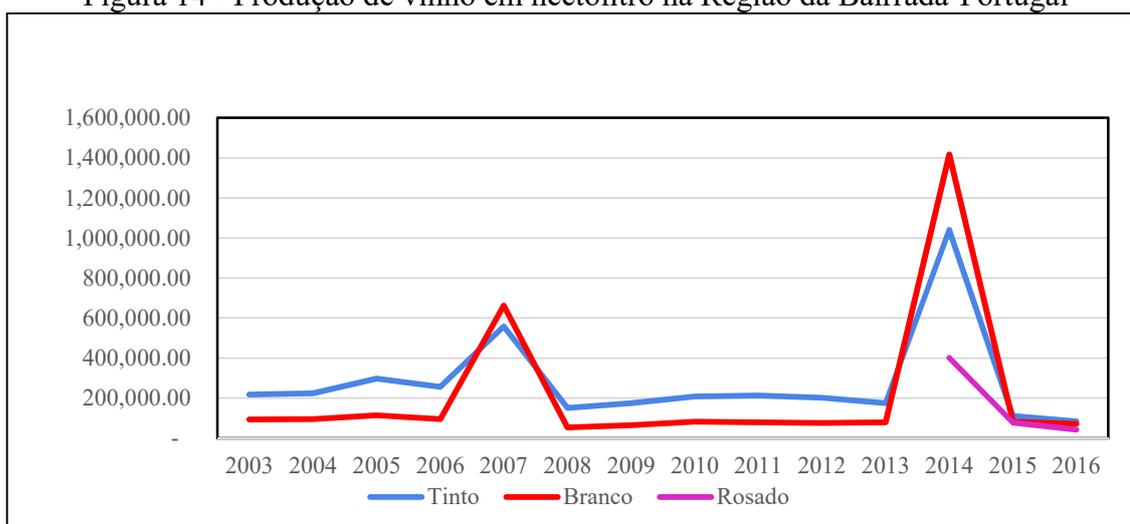
Figura 13 - Produção de vinho por Concelho



Fonte: Adaptada de Instituto da Vinha e Vinho-Portugal (2017).

O Concelho de Anadia concentra a maior produção de vinhos da Região da Bairrada, tanto com o vinho tinto quanto o vinho branco. A maior produção ocorreu em 2014 e 2015. O conselho de Mealhada também concentrou produção relevante em 2007 e 2014, (IVV, 2017). Percebe-se que no ano de 2014 e 2015 houve a introdução na produção do vinho rosado, está representado na Figura 14.

Figura 14 - Produção de vinho em hectolitro na Região da Bairrada-Portugal



Fonte: Adaptada de Instituto da Vinha e Vinho- Portugal (2017).

A produção do vinho tinto predominou de forma linear até o ano de 2006 e acentuou-se em 2007 com a produção de 557.173 hl (hectolitros), no entanto houve um acréscimo na produção de vinho branco no período de 2007, e em seguida obteve uma queda na produção do vinho branco, enquanto o vinho tinto mantinha-se a produção com leve acentuação. Novamente em 2014 o vinho tinto obteve uma elevação na produção chegando-se 1.040.468 hl, e o vinho branco 1.416.800 hl, no ano de 2015 houve o ingresso do vinho rosado e uma queda significativa tanto no vinho tinto e branco em 2016. O que diferencia os vinhos portugueses é as castas utilizadas, (IVV,2017). Conforme o Instituto da Vinha e Vinho (2017), as castas mais utilizadas em Portugal são Aragonez/Tinta Roriz/Tempranillo, Touriga Franca para vinho tinto e Fernão Pires/Maria Gomes para vinho branco, seguida para as demais Castelão/ João de Santarém/periquita e Touriga Nacional para vinho tinto, e Tincadeira/ Tinta Amarela/ Trincadeira Preta ambas para o vinho.

#### 4.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresenta a Formação e Estrutura das Cadeias Produtivas, a Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho no Brasil e Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho em Portugal.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os 196 respondentes da pesquisa quantitativa realizada na região da Serra Gaúcha Brasil, possuem as seguintes características:

- Quanto ao gênero: 70,9% masculino e 29,1% feminino.
- Quanto a função na cadeia: 50% produtor; 35 % Gerentes, engenheiros agrônomos, 10% enólogos e 5% técnico agrícola.
- Quanto à formação: 17,9% ensino fundamental incompleto, 28,6% possuem ensino médio incompleto, 11,7% Ensino médio completo, 5,2% superior incompleto, 30% superior completo e 6,6% pós-graduação.

As principais observações quanto aos produtores rurais é que todos são proprietários de suas unidades produtivas, em média cada produtor tem 2,1 hectares de vinhas. Todos eles entregam sua produção de uvas para vinícolas da região. Quanto aos gerentes e engenheiros agrônomos, ambos exercem além do cargo de gerente, são responsáveis técnicos tanto no setor da vinha, bem como no setor de processamento da uva para vinho. Em relação a formação de enólogos somente 1 era proprietário de uma vinícola e enólogo da mesma vinícola. Os atores que fizeram parte da pesquisa dos 6,6% que possuem pós-graduação são pesquisadores do setor vitivinícola.

Os atores da cadeia produtiva da uva e vinho da Bairrada- Portugal, quanto ao gênero 2 são feminino e 4 masculino. Quanto a formação os seis atores participantes da pesquisa possuem curso superior com especialização. Com relação a função na cadeia, participaram da pesquisa 1 *Sommelier*, 1 Contador, 1 Gerente comercial, 1 Distribuidor, 1 Diretor comercial e 1 Gerente de marketing. Os atores componentes da pesquisa são todos envolvidos diretamente com a produção e comercialização de uvas e vinhos. Sendo um proprietário de uma vinícola, onde ele possui também outra atividade de negócios, como cultivo de oliveiras, no próprio setor de comercialização de seus produtos em anexo também tem uma sala de eventos e convenções. Este ator tem mestrado em economia.

O ator *sommelier* é o responsável pelo estabelecimento e também conhecedor de todo o processo produtivo como a qualidade dos produtos finais, no caso o vinho e espumantes, e o gerente do restaurante no mesmo prédio onde é efetuado todo o processo produtivo do vinho, este restaurante que atende o público em geral. O vinho que é servido dentro do restaurante, este local também possui sala de eventos e convenções com capacidade para até 1.500 pessoas.

Outro entrevistado que é contador, é o responsável por toda a parte produtiva e controle dos custos da cooperativa de vinhos. O ator gerente comercial tem formação em administração com especialização em comercialização de produtos. É responsável por toda a parte comercial internamente na cooperativa.

O ator distribuidor possui formação em Comercio exterior com ênfase na distribuição. Possui estabelecimento distribuidor onde atende não somente produtores da Bairrada, mas como também de outras regiões produtoras derivados. O ator diretor comercial e proprietário de uma marca de vinhos conhecida internacionalmente, é responsável por atender todas as unidades da marca na região onde estão inseridos, tanto no mercado interno como externo. O ator gerente de marketing, tem especialização em marketing estratégico, e também é proprietário de uma unidade produtiva de vinhas e uvas. É o responsável por todas as estratégias comerciais da propriedade.

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Neste item, serão apresentados a análise e a discussão dos resultados obtidos na análise quantitativa aplicada a cadeia da uva e do vinho da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil.

### 5.2.1 Teste das Suposições de Análise Multivariada

Para o desenvolvimento desta tese foram analisadas as quatro suposições básicas que devem ser atendidas para se utilizar a análise multivariada, ou seja: normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade. (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2015).

#### 5.2.1.1 Normalidade

A normalidade é determinante para a análise multivariada, uma vez que, se a variação em relação à distribuição normal é grande o suficiente, os demais testes estatísticos resultantes são inválidos. (HAIR et al., 2005).

Para verificar a normalidade dos dados que formam cada um dos construtos realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (HAIR JR. et al., 2009), cujos valores estão apresentados na Tabela 1.

Assim, pode-se observar que o p-valor para todos os construtos é maior que 0,05, confirmando que os construtos utilizados na análise seguem uma distribuição normal.

Tabela 1 - Teste Kolmogorov-Smirnov

Construtos	Média	Desvio Padrão	Kolmogorov-Smirnov	p-valor
<b>Inovação (Produto e Processo)</b>	3,547	0,672	1,988	0,072
<b>Prioridades Competitivas</b>	3,021	0,513	0,881	0,419
<b>Vantagem Competitiva</b>	2,797	0,912	1,441	0,102

Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados do SPSS, 2017

Também é recomendado que se comprove a normalidade dos dados através da análise dos coeficientes de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*). (MARDIA, 1975). Conforme Kline (2015), os valores da assimetria devem estar no intervalo de  $[-3, 3]$  e para os coeficientes da Curtose no intervalo de  $[0, 3]$ .

Assim, nesta tese, a suposição de normalidade para a média dos construtos foi testada através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e para as variáveis individuais que compõem cada um dos construtos foi analisada através das medidas descritivas de assimetria e curtose, que estão apresentados nas Tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2 - Estatísticas Descritivas das variáveis do construto Inovação

	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
			Valor	Desvio padrão	Valor	Desvio padrão
<b>IP1</b>	4,128	0,0775	-1,131	0,174	0,399	0,346
<b>IP2</b>	4,148	0,0746	-1,010	0,174	-0,023	0,346
<b>IP3</b>	4,087	0,0772	-1,037	0,174	0,241	0,346
<b>IP4</b>	4,112	0,0751	-0,976	0,174	0,018	0,346
<b>IP5</b>	4,148	0,0750	-1,054	0,174	0,171	0,346
<b>IP6</b>	4,077	0,0818	-1,103	0,174	0,228	0,346
<b>IPR1</b>	3,010	0,0782	0,051	0,174	-0,647	0,346
<b>IPR2</b>	2,969	0,0769	0,061	0,174	-0,639	0,346
<b>IPR3</b>	2,939	0,0754	0,070	0,174	-0,589	0,346
<b>IPR4</b>	2,944	0,0776	0,064	0,174	-0,629	0,346
<b>IPR5</b>	2,959	0,0772	0,106	0,174	-0,618	0,346
<b>IPR6</b>	3,046	0,0770	0,057	0,174	-0,675	0,346

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2017)

Pode-se observar na Tabela 2 que para o construto Inovação de Produto e Processo o menor valor para o coeficiente de assimetria é de -1,131 e o maior valor é de 0,106, para o

coeficiente de curtose o menor valor foi de -0,675 e o maior de 0,399, ou seja, tanto os coeficientes de assimetria como de curtose ficaram dentro dos intervalos recomendados.

Tabela 3 - Estatísticas Descritivas das Variáveis do Construto Prioridades Competitivas

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Desvio padrão	Estatística	Desvio padrão
PCE1	3,026	0,0764	0,076	0,174	-0,649	0,346
PCE2	3,041	0,0772	0,066	0,174	-0,692	0,346
PCE3	3,031	0,0772	0,086	0,174	-0,690	0,346
PCE4	3,097	0,0781	-0,099	0,174	-0,681	0,346
PCE5	2,985	0,0781	0,078	0,174	-0,668	0,346
PCQ1	2,857	0,0799	-0,025	0,174	-0,945	0,346
PCQ2	2,954	0,0760	0,015	0,174	-0,605	0,346
PCQ3	3,082	0,0784	-0,163	0,174	-0,680	0,346
PCQ4	3,112	0,0758	-0,252	0,174	-0,529	0,346
PCQ5	2,908	0,0809	-0,053	0,174	-0,949	0,346
PCC1	2,760	0,0805	0,072	0,174	-0,727	0,346
PCC2	2,847	0,0726	-0,044	0,174	-0,171	0,346
PCC3	2,903	0,1004	0,040	0,174	-1,272	0,346
PCC4	3,087	0,1053	-0,122	0,174	-1,311	0,346
PCC5	2,612	0,0896	0,263	0,174	-0,902	0,346
PCF1	3,260	0,0670	-0,091	0,174	-0,528	0,346
PCF2	3,209	0,0679	-0,069	0,174	-0,540	0,346
PCF3	3,235	0,0677	-0,048	0,174	-0,591	0,346
PCF4	3,204	0,0708	-0,038	0,174	-0,612	0,346
PCF5	3,219	0,0685	-0,066	0,174	-0,561	0,346

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2017).

Pode-se constatar na Tabela 3 que para o construto Prioridades Competitividade Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade o menor valor para o coeficiente de assimetria é de -0,252 e o maior valor é de 0,263, para o coeficiente de curtose o menor valor foi de -1,311 e o maior de -0,171, ou seja, tanto os coeficientes de assimetria como de curtose ficaram dentro dos intervalos recomendados.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas das Variáveis do Construto Vantagem Competitiva

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
			Estatística	Desvio padrão	Estatística	Desvio padrão
VC1	2,786	0,0747	0,031	0,174	-0,224	0,346
VC2	2,827	0,0748	0,029	0,174	-0,232	0,346
VC3	2,816	0,0737	0,007	0,174	-0,162	0,346
VC4	2,719	0,0802	0,088	0,174	-0,717	0,346
VC5	2,827	0,0716	-0,046	0,174	-0,138	0,346
VC6	2,801	0,0743	0,021	0,174	-0,216	0,346
VC7	2,801	0,0733	0,034	0,174	-0,118	0,346

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2017).

Pode-se observar na Tabela 4 que para o construto Vantagem Competitiva o menor valor para o coeficiente de assimetria é de -0,046 e o maior valor é de 0,088, para o coeficiente de curtose o menor valor foi de -0,717 e o maior de -0,118, ou seja, tanto os coeficientes de assimetria como de curtose ficaram dentro dos intervalos recomendados.

#### 5.2.1.2 Homocedasticidade

Outra suposição que se deve verificar é se as variâncias entre os construtos são iguais estatisticamente, nesta tese foi utilizado o teste F de *Snedecor* para um nível de significância de 5%, cujos resultados demonstraram que as variâncias são estatisticamente não diferentes, ou seja, os valores da estatística calculada são de ( $F_{cal}=1,6144$ ;  $p=0,548$  entre Inovação de Produto e Processo e Prioridades Competitivas,  $F_{cal}=2,9432$ ;  $p=0,289$  entre Vantagem Competitiva e Inovação e de  $F_{cal}=1,8223$ ;  $p=0,402$  para Vantagem Competitiva e Prioridades Competitivas). (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

#### 5.2.1.3 Linearidade

O teste de linearidade é utilizado para se verificar se um modelo apresenta propriedades de aditividade e homogeneidade, em função de os modelos lineares representam valores que se ajustam a linha reta. Segundo Hair Jr. et al. (2009), a linearidade é uma das suposições importantes de ser analisada quando se trabalha com técnicas multivariadas.

Assim, nesta tese foi realizado o teste de linearidade dos construtos, através do coeficiente de correlação de Pearson entre os construtos Inovação de Produto, Inovação de

Processo, Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) e Vantagem Competitiva, para um nível de significância de 5%, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Coeficientes de Correlação e p-valor

Construto	Coefficiente de Correlação	p-valor
Inovação de Produto X Vantagem Competitiva	0,634	0,001
Inovação de Processo X Vantagem Competitiva	0,498	0,010
Prioridade Competitiva de Entrega X Vantagem Competitiva	0,787	0,002
Prioridade Competitiva de Qualidade X Vantagem Competitiva	0,460	0,000
Prioridade Competitiva de Custo X Vantagem Competitiva	0,481	0,000
Prioridade Competitiva de Flexibilidade X Vantagem Competitiva	0,649	0,046

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados do SPSS (2017).

#### 5.2.1.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade tem como objetivo demonstrar a amplitude pela qual um construto pode ser justificado por outros que estão presentes na análise, ou seja, é medida pelo grau de correlação entre os construtos (KLINE, 2011).

Assim, com relação a multicolinearidade os construtos com correlação acima de 0,85 e com coeficiente de determinação ( $R^2$ ) superior a 0,90 representam redundância nos itens e quanto ao VIF (*Variance Inflation Factor* - Fator de Inflação da Variância) o valor recomendado é até 5 (KLINE, 2011).

Na Tabela 6 são apresentados os coeficientes de correlação entre os construtos, o coeficiente de determinação e o fator de inflação da variância (VIF).

Observa-se que os dados não apresentam multicolinearidade. Nenhum dos itens estudados apresentou valores acima do limite de  $r = 0,85$  e de  $R^2 = 0,90$ . Uma segunda verificação foi realizada através do fator de inflação da variância (VIF), ou seja, a presença de itens com VIF superior a 10 indicam multicolinearidade (HAIR et al., 2005).

Tabela 6 - Coeficientes de correlação, R<sup>2</sup> e VIF

Variáveis	Inovação de Produto	Inovação de Processo	Prioridade Competitiva Entrega	Prioridade Competitiva - Qualidade	Prioridade Competitiva - Custo	Prioridade Competitiva – Flexibilidade
Inovação de Produto	1					
Inovação de Processo	0,664	1				
Prioridade Competitiva - Entrega	0,578	0,409	1			
Prioridade Competitiva - Qualidade	0,573	0,451	0,799	1		
Prioridade Competitiva - Custo	0,549	0,341	0,789	0,430	1	
Prioridade Competitiva - Flexibilidade	0,773	0,495	0,643	0,476	0,518	1
Vantagem Competitiva	0,634	0,498	0,787	0,460	0,481	0,649
R2	0,401	0,637	0,619	0,536	0,610	0,421
VIF	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2017).

Assim, com estas análises preliminares, pode-se constatar que os dados atendem aos pressupostos para as análises multivariadas (normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade), logo pode-se analisar as relações através da Análise Fatorial Exploratória e de Modelagem de Equações Estruturais.

### 5.2.2 Análise Fatorial Exploratória Intrabloco

Na Tabela 7, apresenta-se os valores da estatística *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), Teste de Bartlett e o Alpha de *Cronbach* para cada construto, separadamente, os quais mostraram a adequação dos dados para a realização da análise fatorial (HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 7 - KMO e Teste de Bartlett

CONSTRUTOS	KMO	TESTE DE BARTLETT***	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
Inovação (Produto e Processo)	0,897	2.747,351	0,791
Prioridades Competitivas	0,790	3.971,102	0,971
Vantagem Competitiva	0,923	1.409,518	0,955

\*\*\*Estatisticamente Significativo a 1%.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SPSS (2017).

A validação individual de um construto é utilizada para mensurar o quanto um conjunto de variáveis medidas através do instrumento de coleta de dados representa o construto teórico, com o objetivo de validar o modelo estrutural completo a posteriori (KLINE, 2011; HAIR Jr. et al., 2009), nesta etapa observa-se os pressupostos de unidimensionalidade da escala, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

A unidimensionalidade demonstra o ajuste das variáveis em um único fator, mostrando maior segurança entre o que está sendo medido em relação aos pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1989), para atender este pressuposto utiliza-se Análise Fatorial Exploratória, pois esta técnica tem como objetivo a redução das variáveis em fatores, proporcionando uma maior compreensão na análise de dados (AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

A verificação da unidimensionalidade foi realizada através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), sendo que para a extração dos fatores foi utilizado o método de componentes principais, e para a rotação dos fatores foi a rotação ortogonal pelo método Varimax com normalização de Kaiser, o qual explora os dados e agrupa as variáveis em fatores, por meio da maximização do quadrado das variâncias de suas cargas fatoriais, mostrando que internamente estas variáveis são altamente correlacionadas entre si, mas os fatores não estão altamente correlacionados (HAIR Jr. et al, 2009).

Para a AFE foi utilizada trinta e nove variáveis do modelo (sete construtos), com a finalidade de se entender as relações entre as variáveis e os construtos deste estudo. Considerando que a principal função da AFE é exploratório e não confirmatório, deve se observar as recomendações teóricas para a tomada de decisão (HAIR Jr. et. al, 2009), na formação dos construtos. A quantidade de variáveis em cada um dos construtos conforme a teoria está apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 - Quantidade de Variáveis Referentes aos Construtos

<b>CONSTRUTO</b>	<b>Variáveis</b>
Inovação de Produto	06
Inovação de Processo	06
Prioridade Competitiva de Entrega	05
Prioridade Competitiva de Qualidade	05
Prioridade Competitiva de Custo	05
Prioridade Competitiva de Flexibilidade	05
Vantagem Competitiva	07
Total	39

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na Tabela 9 são apresentados os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE) intrablocos.

Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial Intrablocos

<b>Construtos</b>	<b>Itens dos Construtos</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>Total da Variância Explicada (%)</b>
<b>Inovação de Produto</b>	IP1	0,746	33,320	63,580
	IP2	0,810		
	IP3	0,752		
	IP4	0,716		
	IP5	0,820		
	IP6	0,743		
<b>Inovação de Processo</b>	IPR1	0,666	30,260	
	IPR2	0,690		
	IPR3	0,648		
	IPR4	0,720		
	IPR5	0,774		
	IPR6	0,780		
<b>Prioridades Competitivas</b>	PCE1	0,792	20,192	
	PCE 2	0,778		
	PCE3	0,773		
	PCE 4	0,671		
	PCE 5	0,644		
	PCQ1	0,769	9,963	
	PCQ2	0,750		
	PCQ3	0,682		
	PCQ4	0,714		
	PCQ5	0,698		
	PCC1	0,671	28,70	
	PCC2	0,752		
	PCC3	0,807		
	PCC4	0,835		
	PCC5	0,754		
	PCF1	0,685	9,261	
	PCF2	0,666		
	PCF3	0,518		
PCF4	0,728			
PCF5	0,504			
<b>Vantagem Competitiva</b>	VC1	0,843	78,787	78,787
	VC2	0,879		
	VC3	0,915		
	VC4	0,885		
	VC5	0,925		
	VC6	0,911		
	VC7	0,852		

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional SPSS (2017).

Conforme a proposição do modelo, os relacionamentos causais podem ser descritos da forma como apresentada no Tabela 10.

Tabela 10 - Relacionamentos causais

Variáveis Independentes	Variável Dependente
IP (Inovação de Produto)	VC (Vantagem Competitiva)
IPR (Inovação de Processo)	
PCE (Prioridade Competitiva de Entrega)	
PCQ (Prioridade Competitiva de Qualidade)	
PCC (Prioridade Competitiva de Custo)	
PCF (Prioridade Competitiva de Flexibilidade)	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os coeficientes foram estimados através de equações estruturais. As relações entre os construtos podem ser descritas da seguinte forma:

A Vantagem Competitiva em função da Prioridade Competitiva de Qualidade

$$VC = \beta_1 PCQ + Erro$$

A Vantagem Competitiva em função da Prioridade Competitiva de Flexibilidade

$$VC = \beta_2 PCF + Erro$$

A Vantagem Competitiva em função da Prioridade Competitiva de Entrega

$$VC = \beta_3 PCE + Erro$$

A Vantagem Competitiva em função da Prioridade Competitiva de redução de Custos

$$VC = \beta_4 PCC + Erro$$

A Vantagem Competitiva em função da Inovação de Produto

$$VC = \beta_5 IP + Erro$$

A Vantagem Competitiva em função da Inovação de Processo

$$VC = \beta_6 IPR + Erro$$

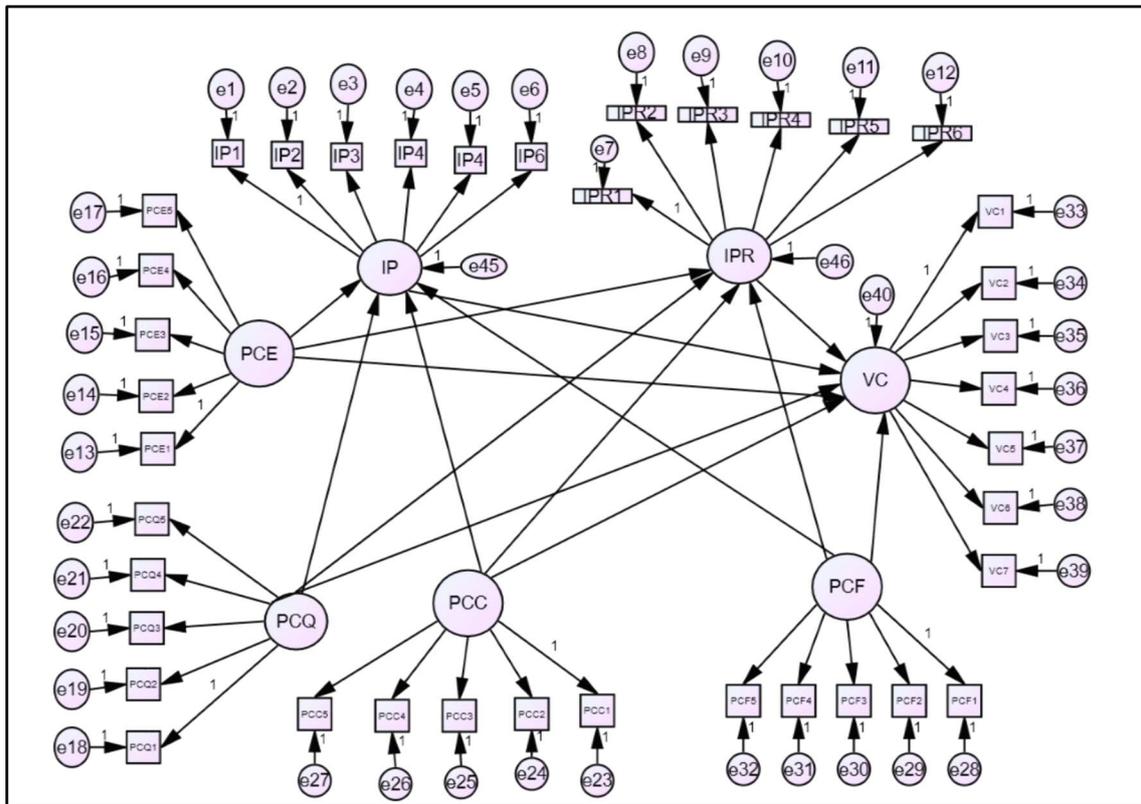
O modelo completo representativo da Vantagem Competitiva pode ser expresso da seguinte forma:

$$VC = \beta_1 PCE + \beta_2 PCQ + \beta_3 PCC + \beta_4 PCF + \beta_5 IP + \beta_6 IPR + Erro$$

### 5.2.3 Modelo Estrutural

Na Figura 15 apresenta-se o diagrama de caminhos que representa o modelo estrutural dos construtos Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) Inovação e a Vantagem Competitiva.

Figura 14 - Diagrama de caminhos que representa o Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

#### 5.2.4.1 Validade Convergente

A validade convergente tem como objetivo identificar se as variáveis de um construto convergem ou compartilham uma elevada variância em comum, sendo medida pela confiabilidade composta e pela variância extraída de cada um dos construtos e indica a correlação entre as variáveis, ou seja, como as variáveis de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada variância em comum (HAIR Jr. et. al, 2009).

Assim, a validade convergente dos construtos foi analisada primeiramente pela análise de significância das cargas fatoriais das variáveis, tomando-se base os *t-values* das variáveis de cada construto com uma significância de  $p < 0,05$  (GARVER; MENTZER, 1999), e a seguir pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a qual avalia as interrelações das cargas das variáveis em seus respectivos construtos, a quantidade de erros de medida para cada variável, além das estimativas de variâncias entre os fatores (KLINE, 2011, HAIR et al, 2009).

Ao se analisar a validade convergente, também deve-se avaliar a confiabilidade composta e a variância extraída de cada um dos construtos (FORNELL; LARCKER, 1981). Os valores da confiabilidade composta são calculados para cada construto a partir das cargas

padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR et al., 2009), sendo que o valor ideal para a confiabilidade composta é igual ou superior a 0,70 (HAIR et al., 2009).

A variância extraída tem como objetivo explicar o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizado para compor a avaliação do construto, demonstrando o poder de explicação dos indicadores sobre o construto. Conforme a literatura os valores recomendados da variância extraída devem estar acima de 0,5 (HAIR et al., 2009), ou seja, devem ser maiores de 50%. A análise da validade convergente está detalhada na Tabela 11.

Tabela 11- Análise da Validade Convergente

<b>Construtos</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
IP (Inovação de Produto )	0,89	0,59
IPR (Inovação de Processo )	0,97	0,86
PCE (Prioridade Competitiva de Entrega)	0,96	0,82
PCQ (Prioridade Competitiva de Qualidade)	0,87	0,57
PCC (Prioridade Competitiva de Custo)	0,91	0,68
PCF (Prioridade Competitiva de Flexibilidade)	0,96	0,81
VC (Vantagem Competitiva)	0,96	0,79

Fonte: Elaborado pela autora com base no AMOS (2017).

Assim, observando-se os valores da confiabilidade composta todas as variáveis apresentam valores acima de 0,7 e para a variância extraída todos valores das variáveis estão acima de 0,50.

### 5.2.3.1 Validade Discriminante

Na validade discriminante observa-se o grau com que os construtos se correlacionam entre si e se são estatisticamente diferentes uns dos outros. A literatura recomenda que para identificar a validade discriminante entre os construtos pode-se fazer a comparação entre as variâncias compartilhadas e as variâncias extraídas dos construtos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; CHURCHILL; IACOBUCCI, 2009; BAGOZZI; PHILIPS, 1982; FORNEL; LARCKER, 1981). Assim nesta tese, para calcular a validade discriminante entre os construtos utilizou-se o procedimento no qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, ou seja, as variâncias compartilhadas são determinadas a partir das correlações entre os construtos elevadas ao quadrado, procedimento recomendado por

FORNELL; LARCKER (1981). A validade discriminante entre os construtos existe quando a variância extraída de cada construto individualmente é maior que a variância compartilhada (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os valores dos indicadores da validade discriminante estão demonstrados na Tabela 12.

Tabela 12 - Indicadores de Validade Discriminante

Construtos	IP	IPR	PCE	PCQ	PCC	PCF	VC
<b>IP</b>	<b>0,729</b>						
<b>IPR</b>	0,664	<b>0,510</b>					
<b>PCE</b>	0,578	0,409	<b>0,820</b>				
<b>PCQ</b>	0,573	0,451	0,799	<b>0,570</b>			
<b>PCC</b>	0,549	0,341	0,789	0,430	<b>0,680</b>		
<b>PCF</b>	0,773	0,495	0,643	0,476	0,518	<b>0,810</b>	
<b>VC</b>	0,634	0,498	0,787	0,460	0,481	0,649	<b>0,790</b>

Fonte: elaborada pela autora com base no AMOS (2017).

A Tabela 12 apresenta o resultado da análise discriminante, sendo que nas células em negrito constam os valores da variância extraída e nas células sem negrito a variância compartilhada. Verifica-se, portanto que os valores encontrados para as correlações entre cada construto são inferiores a variância extraída indicada para cada construto, sendo assim a análise de validade discriminante está atendida.

### 5.2.3.2 Modelo estrutural e hipóteses

Neste item serão apresentadas as análises das hipóteses formuladas nesta tese, que estão apresentadas no item 2.6.

#### 5.2.3.2.1 *Análise da relação entre a Prioridades Competitivas e Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e vinho.*

H<sub>1</sub>: A Entrega afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho.

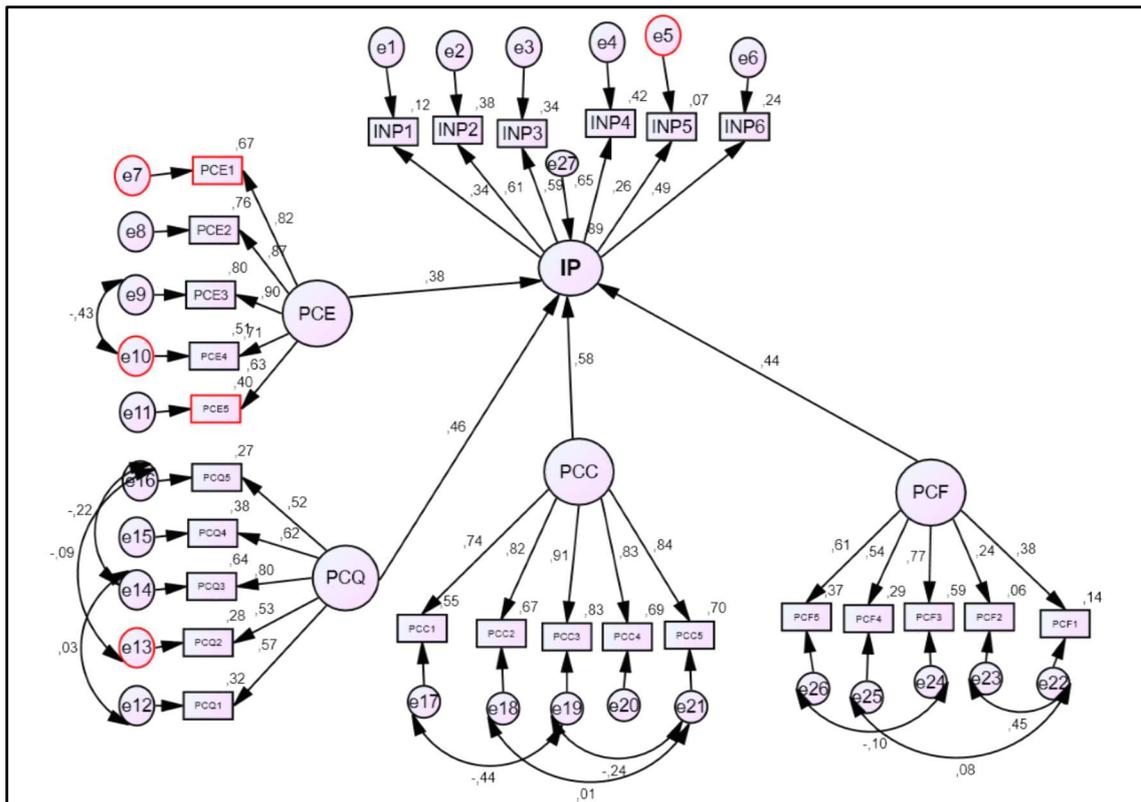
H<sub>2</sub>: A Qualidade afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>3</sub>: A Redução de Custos afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho

H4: A Flexibilidade afeta positivamente a Inovação de Produto na cadeia produtiva da uva e do vinho.

A relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto está demonstrada na Figura 16.

Figura 15 - Modelo representativo da relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Produto



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Observa-se que as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade) afetam positivamente a Inovação de Produto da cadeia produtiva da uva e do vinho, sendo que teve um grau de influência de  $\beta_{(PCE)} = 0,38$ ,  $\beta_{(PCQ)} = 0,46$ ,  $\beta_{(PCC)} = 0,58$ ,  $\beta_{(PCF)} = 0,44$ . As Prioridades Competitivas explicam  $R^2 = 89\%$  da Inovação de Produto. Estes resultados são suportados pela teoria através dos autores, onde as Prioridades Competitivas são fatores determinantes e necessários dentro das empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; BESSANT; TIDD, 2007, MANUAL DE OSLO, 2005.)

As estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Produto, estão apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Produto

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Qui-quadrado / graus de liberdade	3,580
Índice de bondade de ajuste (GFI)	0,902
Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação (RMSEA)	0,072
<b>Medidas de ajuste Incremental/Parcimonioso</b>	
Índice ajustado de bondade de ajuste (AGFI)	0,867
Índice de ajuste normal (NFI)	0,902
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,922
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,919
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,903
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,923

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

De acordo com as estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação entre Inovação de Produto e Vantagem Competitiva apresentadas no Quadro 19, o modelo pode ser considerado adequado pois todas as estatísticas de ajuste encontradas estão de acordo com os índices recomendados por (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

#### 5.2.3.2.2 *Relação entre Prioridades Competitivas e Inovação de Processo*

H<sub>5</sub>: A Entrega afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho.

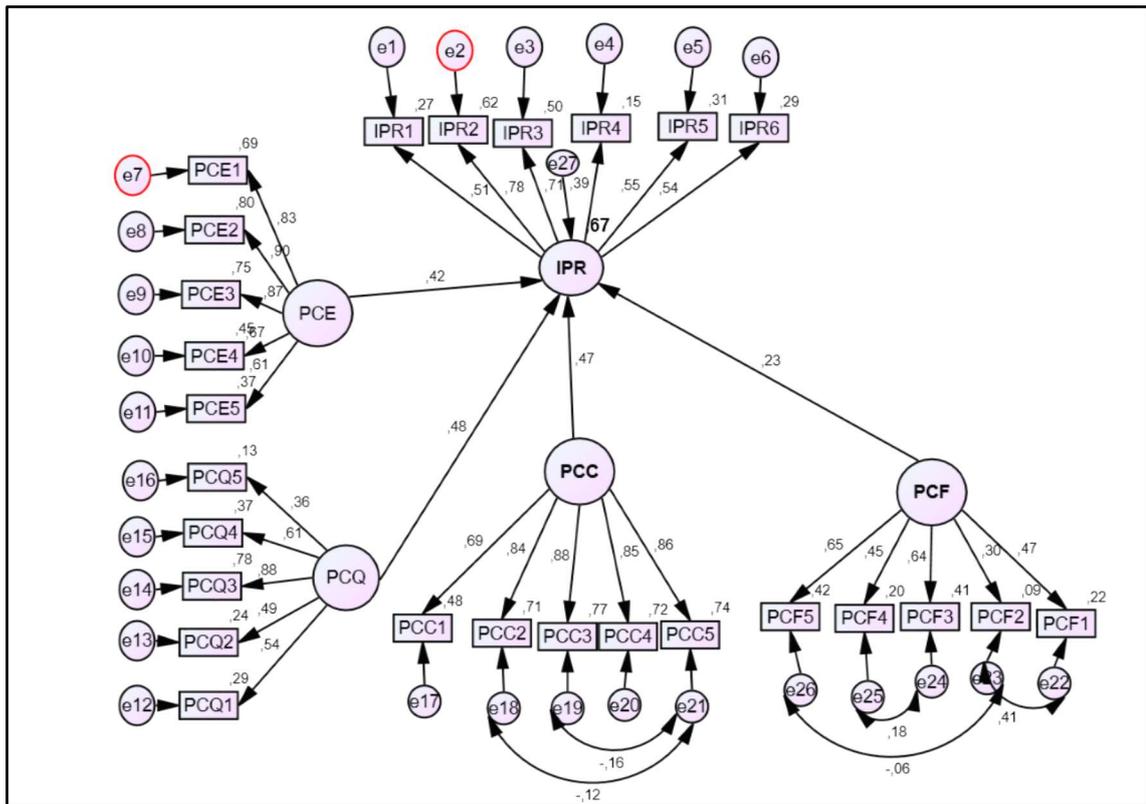
H<sub>6</sub>: A Qualidade afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho.

H<sub>7</sub>: A redução de Custos afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>8</sub>: A Flexibilidade afeta positivamente a Inovação de Processo na cadeia produtiva da uva e do vinho

A relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Processos está representada na Figura 17.

Figura 16 - Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e a Inovação de Processo



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Observa-se que as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade) afetam positivamente a Inovação de Processo da cadeia produtiva da uva e do vinho, sendo que teve um grau de influência de  $\beta_{(PCE)} = 0,42$ ,  $\beta_{(PCQ)} = 0,48$ ,  $\beta_{(PCC)} = 0,47$   $\beta_{(PCF)} = 0,23$ . As Prioridades Competitivas explicam  $R^2 = 67\%$  da Inovação de Processo, resultados estão de acordo com De Araújo (2015), o qual afirma que quando aplicado a inovação com coerência percebe-se inclusive a redução do tempo gasto na produção. Assim diminuindo o tempo de produção também tem a possibilidade de ampliar o lucro e ainda ganhar flexibilidade. A Inovação de Processo está atrelada a “reconversão das videiras (FARIAS, 2013).

As estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Processo, estão demonstradas no Quadro 20.

Quadro 20 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação de Processo

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Qui-quadrado / graus de liberdade	2,050
Índice de bondade de ajuste (GFI)	0,901
Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação (RMSEA)	0,079
<b>Medidas de ajuste Incremental/Parcimonioso</b>	
Índice ajustado de bondade de ajuste (AGFI)	0,865
Índice de ajuste normal (NFI)	0,912
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,940
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,932
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,901
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,942

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Conforme as estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação as Prioridades Competitivas e Inovação de Processo apresentadas no Quadro 20, o modelo pode ser considerado adequado, pois todas as estatísticas de ajuste encontradas estão de acordo com os índices recomendados por (HAIR et al, 2009; MARÔCO, 2010).

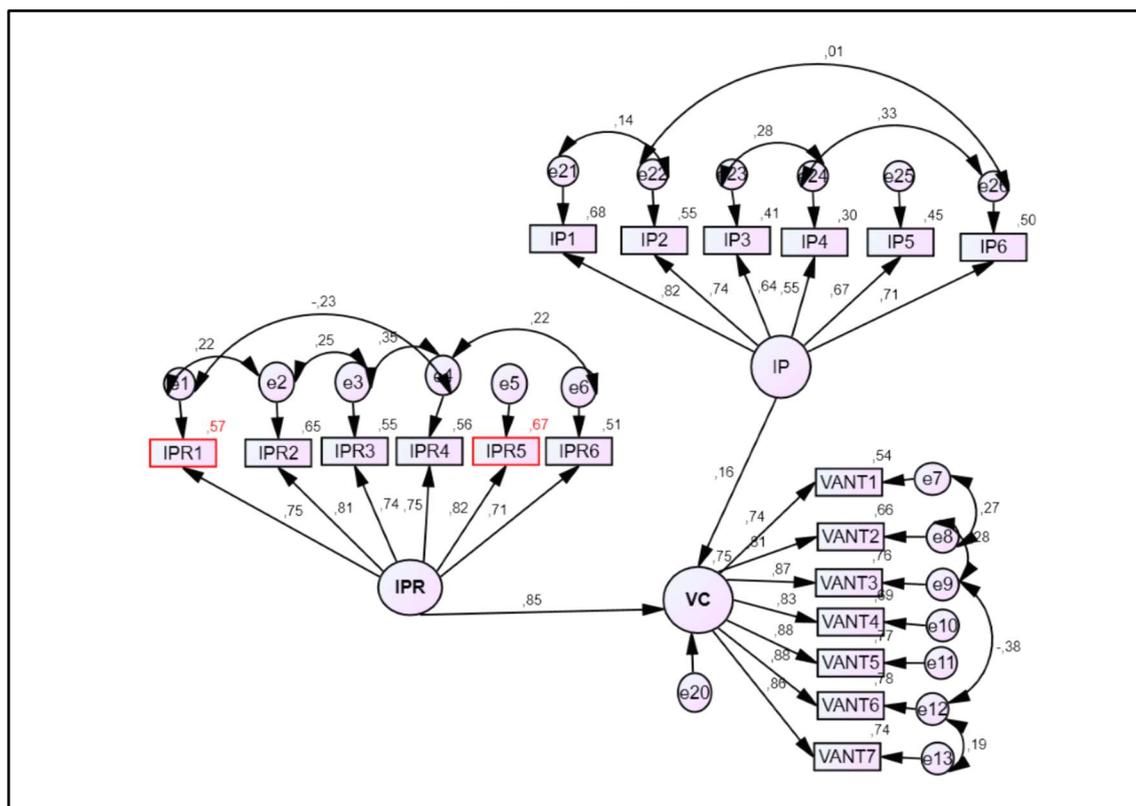
#### 5.2.3.2.3 *Relação entre Inovação de Produto e de Processo e a Vantagem Competitiva*

H<sub>9</sub>: A Inovação de Produto tem relação positiva com a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

H<sub>10</sub>: A Inovação de Processo tem relação positiva com a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

A relação entre a Inovação de Produto e Processo e a Vantagem Competitiva, está apresentada na Figura 18.

Figura 17- Modelo representativo da relação entre a Inovação de Produto e Processo e a Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Observa-se com os resultados quantitativos obtidos na pesquisa com relação a cadeia da uva e do vinho que, pode-se afirmar que a inovação tanto de produto como de processo afetam positivamente a Vantagem Competitiva, sendo que a Inovação de Processo teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(IPR)} = 0,85$ , enquanto que para a Inovação de Produto o valor do coeficiente padronizado  $\beta_{(IP)} = 0,16$ . A Inovação de Produto e de Processo explicam 75% da variação da Vantagem Competitiva. Estes resultados podem ser observados na Figura 18.

As estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação entre Inovação de Produto e Vantagem Competitiva estão representadas no Quadro 21. O modelo pode ser considerado adequado, pois todas as estatísticas de ajuste encontradas estão de acordo com os índices recomendados por (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

Conforme Bharadwaj et al. (1993), a Vantagem Competitiva é conquistada quando a organização implementa efetivamente uma estratégia ou uma inovação capaz de criar valor para o mercado, isto confirma a relação positiva encontrada entre Inovação de Produto e de Processo e Vantagem Competitiva. As empresas atuam num ambiente competitivo, e uma das maneiras adotadas para enfrentar a concorrência é a adoção de estratégias que visem a fortalecer a organização no mercado. A maneira como a empresa modelará suas estratégias para enfrentar

os desafios e aproveitará as oportunidades, resultará ou não na criação de Vantagens Competitivas (PORTER, 1989). Entretanto, Barney (2001) menciona que a empresa deve levar em consideração os recursos disponíveis, que podem ser o diferencial na construção e na consolidação das Vantagens Competitivas.

Dessa forma a Vantagem Competitiva é conquistada quando a organização efetivamente implementa uma estratégia ou uma inovação capaz de criar valor para o mercado (Bharadwaj et al., 1993). Desse modo, a inovação pode ser o principal mecanismo para a empresa conquistar Vantagem Competitiva sustentável em relação aos demais concorrentes.

Quadro 21 - Estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre Inovação de Produto e Vantagem Competitiva

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Qui-quadrado / graus de liberdade	1,961
Índice de bondade de ajuste (GFI)	0,905
Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação (RMSEA)	0,081
<b>Medidas de ajuste Incremental/Parcimonioso</b>	
Índice ajustado de bondade de ajuste (AGFI)	0,771(*)
Índice de ajuste normal (NFI)	0,869
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,913
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,931
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,837 (**)
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,930

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

(\*) abaixo do recomendado que é de 0,80.

(\*\*) abaixo do recomendado que é de 0,90.

Com relação a Inovação de Produto e Processo, o resultado encontrado está de acordo com Barney (2001), que afirma que toda a empresa deve considerar os seus recursos disponíveis que podem representar o diferencial na formação e concretização das vantagens competitivas. Neste sentido a Vantagem Competitiva é atingida quando a empresa efetivamente implementa uma estratégia ou uma inovação seja de produto ou de processo que tenha condições de criar valor para o mercado (BHARADWAJ et al., 1993).

Segundo Tidd (2006) a inovação contribui para alcançar uma Vantagem Competitiva. Assim, é essencial desenvolver inovações bem-sucedidas para criar e sustentar uma Vantagem Competitiva (MARTÍN DE CASTRO; DELGADO-VERDE; NAVAS-LOPEZ e CRUZ-GONZÁLEZ 2013; ZEMPLINEROVÁ, 2010).

#### 5.2.3.2.4 Relação entre as Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva

H<sub>11</sub>: A Qualidade afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

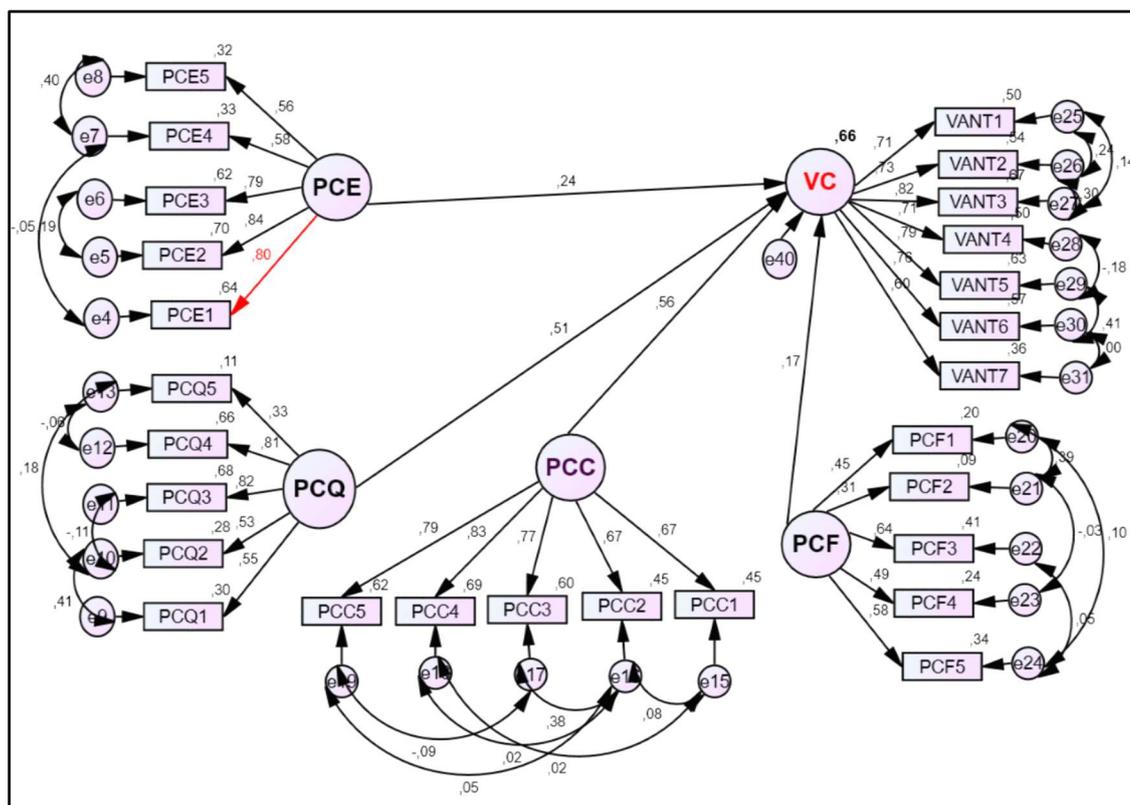
H<sub>12</sub>: Uma estratégia de redução de custo afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>13</sub>: A Entrega afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>14</sub>: A Flexibilidade afeta positivamente a criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho.

A relação entre as Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva é demonstrada na Figura 19.

Figura 18 - Relação das Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Com os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que as Prioridades Competitivas afetam positivamente a Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho da região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil, sendo que a Prioridade Competitiva de

Custos teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(PCC)} = 0,56$ , seguido da Prioridade Competitiva Qualidade com  $\beta_{(PCQ)} = 0,51$ , a entrega com  $\beta_{(PCE)} = 0,24$  e Flexibilidade  $\beta_{(PCF)} = 0,17$ . As Prioridades Competitivas explicam 66% da variação da Vantagem Competitiva. Estes achados então de acordo com resultados apresentados na literatura sobre a relação positiva entre as Prioridades Competitivas e a Vantagem Competitiva (PHUSAVAT; KANCHANA, 2007; WHEELRIGHT, 1984; BOYER; LEWIS, 2002; VITORINO FILHO; MOORI, 2016).

Segundo Boyer e Lewis (2002) e Hayes e Wheelwright (1984), as quatro principais Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade) contribuem para fortalecimento da Vantagem Competitiva dentro de uma organização.

Quanto à relação das prioridades os resultados encontrados são semelhantes aos achados do trabalho empírico realizado por Kazan et al (2005), que encontrou relação significativa entre Qualidade, Custo, Flexibilidade e Vantagem Competitiva. Os resultados também são consistentes com o trabalho apresentado por Phusavat e Lincon (2007), no qual os autores concluem que a qualidade, foco no cliente e entrega de critérios sejam reconhecidos como prioridades importantes para aumentar a competitividade das empresas.

As medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva, estão apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22 - Medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Qui-quadrado / graus de liberdade	3,376
Índice de bondade de ajuste (GFI)	0,850
Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação (RMSEA)	0,079
<b>Medidas de ajuste Incremental/Parcimonioso</b>	
Índice ajustado de bondade de ajuste (AGFI)	0,810
Índice de ajuste normal (NFI)	0,911
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,912
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,940
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,905
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,939

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

As estatísticas de ajuste do modelo representativo da relação Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva apresentadas no Quadro 22 confirmam que o modelo pode ser

considerado adequado pois todas as estatísticas de ajuste encontradas estão de acordo com os índices recomendados por (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

### 5.2.3.2.5 Relação entre Prioridades Competitivas, Inovação e criação de Vantagem Competitiva

H<sub>15</sub>: A Qualidade afeta positivamente a inovação e a criação de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho.

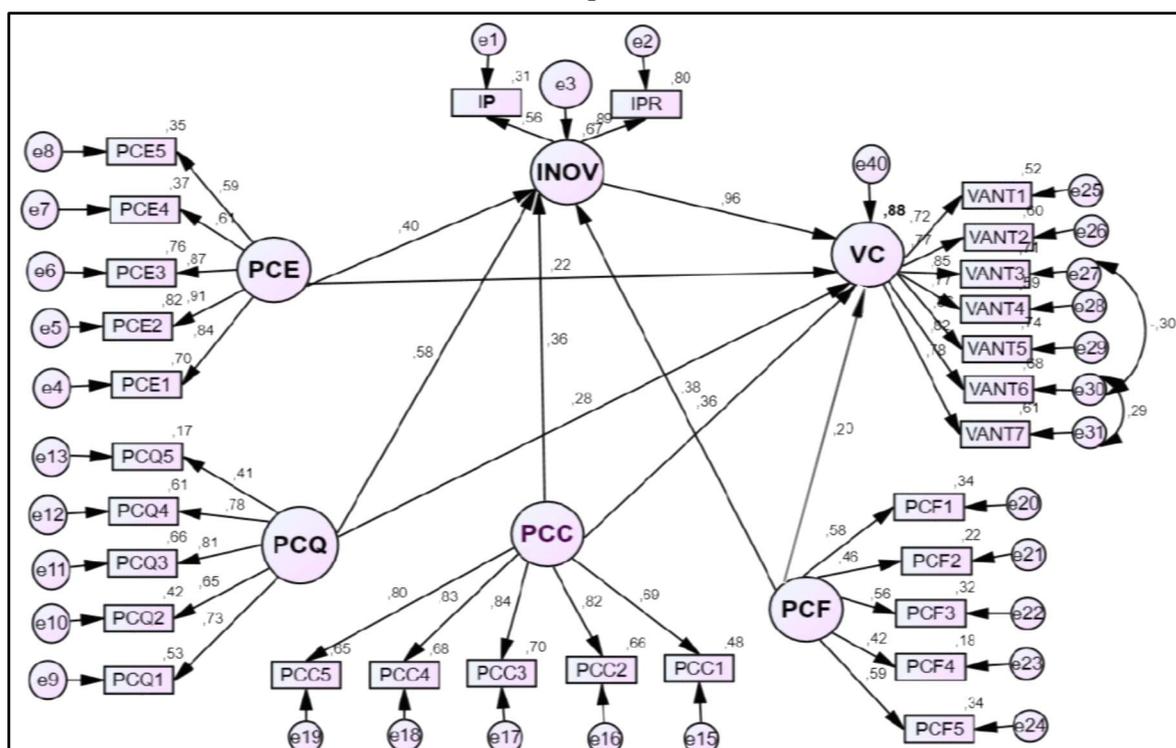
H<sub>16</sub>: Uma estratégia de redução de custo afeta positivamente a inovação e a criação de Vantagem Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>17</sub>: A Entrega afeta positivamente a inovação e a criação de Vantagem Competitiva da cadeia produtiva da uva e do vinho

H<sub>18</sub>: A Flexibilidade afeta positivamente a inovação e a criação de Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho.

Na Figura 20, apresenta-se a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade), a Inovação (Produto e Processo) e a criação de Vantagem Competitiva.

Figura 19 - Relação entre Prioridades Competitivas, Inovação e criação de Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Os resultados da análise da modelagem de equações estruturais, conforme pode-se observar na Figura 20 revelam um coeficiente de determinação,  $R^2$ , que prevê a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, de 0,88. Isto significa que 88% da variância total da variável dependente (Vantagem Competitiva), é explicada pelas variáveis independentes (Prioridade de Custo, Qualidade, Entrega e Flexibilidade) e da Inovação de Produto e de Processo, sendo que a Prioridade Competitiva de Custos teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(PCC)} = 0,36$ , seguido da Prioridade Competitiva Qualidade com  $\beta_{(PCQ)} = 0,28$ , a Entrega com  $\beta_{(PCE)} = 0,22$  e Flexibilidade  $\beta_{(PCF)} = 0,20$ . A inovação considerada uma variável de segunda ordem formada pela Inovação de Produto e processo teve um grau de influência de 96% na formação da Vantagem Competitiva.

Este resultado confirma o papel significativo das quatro Prioridades Competitivas na criação de Vantagem Competitiva e também concorda com os achados por Awwad, Khattab e Anchor (2013), bem como de Jitpaiboon, Gu e Truong (2016), que fizeram uma meta-análise sobre as prioridades competitivas.

Conforme Garrido-Moreno e Padilla-Melendez (2011), salienta que as Prioridades Competitivas referem-se aos objetivos que as organizações e empresas devem prosseguir para reforçar suas vantagens competitivas.

A importância da inovação para a competitividade das empresas é relatado por vários autores como Skilton e Dooley (2002), Castellacci (2008), Gibson e Naquin (2011), Azadegan et al. (2012).

Os achados através do modelo estrutural completo que responde ao problema de pesquisa desta tese e atinge o objetivo geral, estão de acordo com os encontrados na revisão bibliométrica sobre a relação dos três construtos em ambientes de empresas, principalmente de manufatura (XIAOSONG PENG; SCHROEDER; SHAH, 2011; PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011, MURUGESAN; SENTHIL KUMAR; SARAVANA KUMAR; 2012, GHADIKOLAEI, BAGHERI; KESHAVARZ, 2013, DE LARA, 2014, LAOSIRIHONGTHONG; PRAJOGO; ADEBANJO, 2014, LONGONI; CAGLIANO, 2015, TORJAI; NAGY; BAI, 2015.

No Quadro 23 apresenta-se as medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas, Inovação de Produto e processo e Vantagem Competitiva.

Quadro 23 - Medidas de ajuste do modelo da relação entre Prioridades Competitivas, Inovação de Produto e Processo e Vantagem Competitiva

<b>Medidas de ajuste absoluto</b>	
Qui-quadrado / graus de liberdade	4,225
Índice de bondade de ajuste (GFI)	0,820
Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação (RMSEA)	0,075
<b>Medidas de ajuste Incremental/Parcimonioso</b>	
Índice ajustado de bondade de ajuste (AGFI)	0,800
Índice de ajuste normal (NFI)	0,801
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0,910
Índice de ajuste incremental (IFI)	0,920
Índice de ajuste relativo (RFI)	0,900
Índice de ajuste comparado (CFI)	0,918

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Com as estatísticas de Ajuste do Modelo representativo da relação entre Inovação de Produto e Vantagem Competitiva representadas no Quadro 23, o modelo pode ser considerado adequado pois todas as estatísticas de ajuste encontradas estão de acordo com os índices recomendados por (HAIR et al, 2009; MARÔCO, 2010).

### 5.2.3.3 Teste de Hipótese

Para concluir a validação do modelo foi realizado o teste de hipóteses para testar as relações propostas por meio da utilização de modelagem de equações estruturais. (HAIR et al, 2009; MARÔCO, 2010).

Na Tabela 13 apresenta-se as hipóteses, o caminho estrutural, os Coeficientes Padronizados, o Erro Padrão, o teste t de Student, o valor da probabilidade (p) e os Resultados

Tabela 13 - Resultado do teste de hipóteses - Modelo Estrutural Completo

Hipóteses	Caminhos Estruturais			Coeficientes padronizados	Erro padrão	t <sub>cal</sub>	p-valor	Resultados
	IP	<--	PCE					
H <sub>1</sub>	IP	<--	PCE	0,380	0,060	3,634	***	Confirmada
H <sub>2</sub>	IP	<--	PCQ	0,460	0,078	3,499	****	Confirmada
H <sub>3</sub>	IP	<--	PCC	0,580	0,060	4,227	***	Confirmada
H <sub>4</sub>	IP	<--	PCF	0,440	0,121	3,039	***	Confirmada
H <sub>5</sub>	IPR	<--	PCE	0,420	0,710	4,656	***	Confirmada

Continua

Continua

Hipóteses	Caminhos Estruturais			Coefficientes padronizados	Erro padrão	t <sub>cal</sub>	p-valor	Resultados
H <sub>6</sub>	IPR	<--	PCQ	0,480	0,887	4,551	***	Confirmada
H <sub>7</sub>	IPR	<--	PCC	0,470	0,049	5,347	***	Confirmada
H <sub>8</sub>	IPR	<--	PCF	0,230	0,078	2,614	0,009	Confirmada
H <sub>9</sub>	VC	<--	PCE	0,220	0,084	2,619	0,008	Confirmada
H <sub>10</sub>	VC	<--	PCQ	0,280	0,092	3,043	***	Confirmada
H <sub>11</sub>	VC	<--	PCC	0,360	0,126	2,857	0,003	Confirmada
H <sub>12</sub>	VC	<--	PCF	0,200	0,092	2,174	0,031	Confirmada
H <sub>13</sub>	INV	<--	PCE	0,400	0,120	3,333	***	Confirmada
H <sub>14</sub>	INV	<--	PCQ	0,580	0,060	4,227	***	Confirmada
H <sub>15</sub>	INV	<--	PCC	0,360	0,167	2,174	***	Confirmada
H <sub>16</sub>	INV	<--	PCF	0,380	0,060	3,634	***	Confirmada
H <sub>17</sub>	VC	<--	IP	0,160	0,068	2,353	***	Confirmada
H <sub>18</sub>	VC	<--	IPR	0,850	0,390	2,180	***	Confirmada
H <sub>19</sub>	VC	<--	INV	0,960	0,298	3,221	***	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora com base na saída do programa computacional AMOS (2017).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 13 pode-se afirmar que ao nível de significância de 5% todas as hipóteses propostas foram confirmadas.

## 5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Com o objetivo de analisar a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade), Inovação (Produto e Processo) na criação de Vantagem Competitiva, buscou-se a opinião dos atores da cadeia produtiva da uva e do vinho da Bairrada, Aveiro, Portugal.

Inicialmente, foi construída uma nuvem de palavras a partir do software NVivo® 11, com base nas respostas das seis entrevistas realizadas, na qual é possível perceber a intensidade com que os termos são usados nos textos. Pelo tamanho das palavras, pode-se ter uma percepção do elo à recorrência com que estão presentes no texto (Figura 21). Isto não significa que tais palavras, por serem mais recorrentes, sejam mais importantes que outras, o intuito aqui é a evidência dessas palavras para a sustentação de novos achados assim como o surgimento de categorias emergentes. Para a elaboração da “nuvem de palavras”, foram utilizadas as 6 entrevistas semiestruturadas, tendo como texto de referência os nós categorizados, que estão apresentados na Figura 21.



emergiram as subcategorias: Inovação de Processo, Inovação de Produto que eram categorias a priori e inovações em tecnologias e organizacional, que são categorias a posteriori. Além destas categorias surgiram a posteriori exportações, rentabilidade e logística da informação. No Quadro 24 categorias que emergiram das falas dos entrevistados podem ser classificadas como Prioridade Competitivas, estão nos itens de 1 a 5, as de inovação nos itens 6 a 10. Conforme Bardin (2011) as categorias são desmembramentos de texto, frases em categorias agrupadas. O Quadro 24, apresenta a nomeação de cada categoria e as subcategorias.

Quadro 24 - Nomeação das categorias

<b>Categorias</b>	<b>Sub-categoria a priori</b>	<b>Sub-categoria a posteriori</b>
<b>Prioridades Competitivas</b>	Prioridade Custo	Logística da Informação
	Prioridade Entrega	
	Prioridade velocidade logística	
	Prioridade Qualidade	
<b>Inovação</b>	Inovação de Processos	Inovação em Tecnologias
	Inovação de Produto	Inovação Organizacional
<b>Vantagem Competitiva</b>	Rentabilidade	
	Exportações	

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa qualitativa (2017).

A seguir apresenta-se os relatos dos entrevistados com relação as perguntas que fazem parte das entrevistas.

#### 5.2.4.1 Prioridades Competitivas

A seguir apresenta-se os relatos dos seis entrevistados.

##### 5.2.4.1.1 Entrega

Para identificar a relação entre a Prioridade Competitiva de Entrega e a Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva, foi perguntado aos entrevistados: A Prioridade de Entrega pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?

Os entrevistados se manifestaram da seguinte forma:

Sim, com certeza, basta ver hoje a quantidade de grupo de pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente com o vinho. ENTREVISTADO 1.

Refere-se ao tempo de entrega de um produto ou serviço aos clientes, bem como o tempo de divulgação. ENTREVISTADO 2.

Sim, mas principalmente não a prioridade de velocidade, mas o clima, o principal fator que nos molda. ENTREVISTADO 3.

Hoje tudo é importante, para o cliente, logística da entrega, todas as formas para chegar o cliente (...) pessoas não querem saber como. ENTREVISTADO 4.

Claro que sim, quanto mais rápido formos na entrega do produto mais rapidamente nós temos que ser, mais eficientes nós temos que ser eficientes na produção. ENTREVISTADO 5.

Sim, quanto mais rápida for a logística da entrega mais facilmente se poderá vender o vinho e quanto mais procura houver mais compradores vai haver a comprar uvas para produzir vinho. ENTREVISTADO 6.

A Prioridade Competitiva de Entrega conforme a literatura enfatiza, os entrevistados também relataram a importância principalmente na entrega dos produtos. Toda a forma de agilizar a entrega ao cliente tem benefícios e por conseguinte a empresa passa a ser competitiva. (LEONG, SNYDER E WARD, 1990; KRAJEWSKI; RITZMAN, 1993; PIRES, 1994; STONEBRAKER; LEONG, 1994; SANTOS, 2000; KAZAN; DIAS; FENSTERSEIFER, 2005; OZER; CETIN, 2006, PHUSAVAT; KANCHANA, 2007).

#### 5.2.4.1.2 *Qualidade*

Para identificar a relação entre a Prioridade Competitiva de Qualidade e a Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva, foi perguntado aos entrevistados: A prioridade de qualidade pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?

Os entrevistados se manifestaram da seguinte forma:

O produto de qualidade desde o início gera o resultado final com qualidade, gera competitividade de toda a cadeia. ENTREVISTADO 1.

Que realmente Portugal está no caminho de reinventar aquilo que ele sempre fez muito bem, a produção do vinho, mais para atingir mercados internacionais é preciso modernizar em termos de produção, em termos de castas, em termos de variedades, e acima de tudo saber se vender, (...) acho que está no caminho certo e acima de tudo tem que valorizar aquilo que produzimos, (...), como mercado europeu introduzir o vinho português num patamar muito interessante, com qualidade. ENTREVISTADO 2.

Sem dúvida, uma boa matéria prima é a base para ter um produto final de qualidade e excelência e ser competitiva. ENTREVISTADO 3.

Qualidade é importantíssima (...) a qualidade medida em termos de patamar onde queremos colocar o produto, (...) para conquistar ou para gerir a casa da madem nós optamos por num patamar que não somos mais baratos, mas também não somos os mais caros. ENTREVISTADO 4.

Primeiro pela qualidade, temos que entregar produtos bons, se queremos competir. ENTREVISTADO 5.

(...) A qualidade é fundamental para a produção de uvas e de vinho, para ter qualidade é preciso muito investimento e muito trabalho. A qualidade deve ser a principal prioridade das cadeias de uva e vinho”. ENTREVISTADO 6.

Estes relatos estão de acordo com a literatura, ou seja, a qualidade pode ser definida ter produtos padronizados, e deve estar desde a matéria prima até o produto final, para atender aos clientes com desempenho superior aos dos concorrentes (WHEELWRIGHT, 1984; GARVIN, 1987; LEONG; SNYDER; WARD, 1990; JURAN; GRINA, 1991; STONEBRAKER; LEONG, 1994; KRAJEWSKI; RITZMAN, 2000; SANTOS, 2000).

#### 5.2.4.1.3 *Custo*

Para identificar a relação entre a Prioridade Competitiva de Custo e a Inovação de Produto e de processo na criação de Vantagem Competitiva, foi perguntado aos entrevistados:

1. A prioridade de custo pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?

Os entrevistados se manifestaram da seguinte forma:

Sim claro, são predominantes e neste momento nota-se que existe uma grande evolução a nível do preço, que as vezes não tem uma explicação razoável (...) eu diria quase assustadora com o nível dos preços do vinho de Portugal tem subido (...), em dois três anos aumentaram cerca de 50%, não sei qual a explicação lógica. ENTREVISTADO 1.

Custo sim, mas não todo custo, baixar o preço não consigo fazer um vinho de qualidade, como uma escada vinho topo, não posso baixar os custos, é como uma escada você começa com degraus grandes e depois vão ficando pequenos. ENTREVISTADO 2.

Em relativamente ao custo claro que um vinho biológico tem um custo mais elevado! o processo de fermentação é muito mais lento. ENTREVISTADO 3.

Nem tudo é custo, quando podemos poupar e interessante, mas temos que manter o padrão posso comprar vinho a 35 ou 40 centimos, mas não a todo custo. Se vou fazer um vinho de topo não posso pensar em custo. Não é ciência para ninguém tem dúvida a prioridade dos custos são relativos. ENTREVISTADO 4.

No nosso caso sim porque é uma empresa que se dedica sobre tudo a produção de vinho de alta qualidade. Ele pode sim, claro que sim, calculando o valor que nos vai

custar para fazer determinado produto, determinado vinho, influencia nossa decisão e ajustando como vamos produzir o vinho sim. ENTREVISTADO 5.

Nem tudo é custo, quando nem tudo justifica. Quando podemos poupar e bom. ENTREVISTADO 6.

O relato dos entrevistados está de acordo com o que os autores afirmam, que a redução de custos pode criar competitividade, ou seja, as boas práticas empresariais estão na redução de desperdícios e no aumento da competitividade, por meio de uma resposta mais rápida e de menores custos (ROMAN et al, 2012).

#### 5.2.4.1.4 *Flexibilidade*

Para identificar a relação entre a Prioridade Competitiva de Flexibilidade e a Inovação de Produto e de processo na criação de Vantagem Competitiva, foi perguntado aos entrevistados: A prioridade de Flexibilidade pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?

Os entrevistados manifestaram-se com os seguintes relatos:

O vinho foi criado para acompanhar a comida, portanto, é aí que ele faz sentido, mas associado ao vinho depois veio uma série de produtos (...) como por exemplo a produção de chocolate com sabores de vinho. ENTREVISTADO 1.

A cadeia produtiva de uva e vinho precisa sim adaptar-se as necessidades do mercado, e no momento que se adequarem precisam ser flexíveis, porque o mercado pode estar necessitando de um volume maior de produtos ou ainda produto diferenciado. ENTREVISTADO 2.

(...) hoje em dia a maioria (...) trabalham também com o azeite, tem que buscar alternativas para ser competitivos. ENTREVISTADO 3.

(...) para se manter no mercado se adequar e também utilizar enoturismo, oferecer novos produtos e serviços para competir no mercado. ENTREVISTADO 4.

(...) para se manter ativo deve-se flexibilizar a oferta de produtos ao mercado. ENTREVISTADO 5.

(...) podemos temos que nos adequar as variações de demanda e oferecer novos produtos, temos que nos adapta as novas exigências do mercado. ENTREVISTADO 6.

As respostas dos entrevistados estão de acordo com o que se encontra na literatura, ou seja: a flexibilidade pode ser obtida pela introdução de novos produtos ou pela habilidade alterar o volume rapidamente, ou mesmo a adaptação de novos processos, para atender as constantes mudanças do cenário organizacional, os quais podem trazer competitividade para as empresas

(WHEELWRIGHT 1984; LEONG, SNYDER; WARD, 1990; PIRES, 1994; ZHANG; VONDEREMBSE; LIM, 2003; SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004).

#### 5.2.4.1.5 *Logística da Informação*

A logística da informação foi um subcategoria a posteriori, ou seja, citada pelos entrevistados.

Tenta aproveitar novas tecnologia sempre para chegar ao cliente. ENTREVISTADO 1.

Sim, mas principalmente, não a prioridade de velocidade o clima é o principal fator que nos molda. ENTREVISTADO 3.

Hoje tudo é importante, para o cliente, logística da informação, todas as formas para chegar o cliente 95% das pessoas não quer saber, como o vinho foi feito. Todas as formas de chegar ao cliente é boa. A grande maioria não sabe distinguir se o vinho ficou 10 meses na barrica de carvalho francês no primeiro ano, mas muitas delas não sabe transpor depois na prova do vinho é pomposo é bonito. ENTREVISTADO 4

Confio muito mais na informação que é passada diretamente para o cliente do que aquela que vem de jornais e revistas. ENTREVISTADO 5

Ele não vai saber identificar se não tiver ninguém para informar, precisamos de informações de como será a logística. ENTREVISTADO 6

O relato dos entrevistados é ratificado com os autores (FERREIRA; ALVES, 2005), que afirmam que a logística da informação é uma necessidade e tornou-se uma ferramenta de trabalho como estratégia competitiva. A informação precisa chegar ao cliente de forma clara e objetiva.

#### 5.2.4.2 *Inovação*

A inovação é uma categoria a priori da pesquisa, que representa um dos construtos teóricos que fez parte do modelo quantitativo.

Com o mundo dos negócios globalizados gerou uma necessidade crescente de diferenciação de produtos e serviços e essa busca pela diferenciação passa pelo processo de inovação, a qual é responsável por 80% a 90% do crescimento (DRUCKER, 1986; KLINE; ROSENBERG, 1986; DOSI, 1988; CHESBROUGH, 2006).

Para identificar a categoria inovação foi perguntado aos entrevistados: Houve inovações nos últimos 5 anos? E quais? No seu entendimento as inovações introduzidas permitem que a cadeia produtiva da uva e do vinho, amplie a sua participação do mercado?

A seguir, apresenta-se a fala dos entrevistados:

Olha principalmente nota-se uma grande evolução a nível dos enólogos, ou seja existe uma nova linha de gente nova a trabalhar a fazer enologia (...) na casa dos trinta anos, especialmente na zona dos vinhos verdes. ENTREVISTADO 1.

Sim, houveram inovações a gente vê que está em constante mudança (...) tecnológico a nível de qualidade, (...) inserindo uvas mais fáceis de se vender comercialmente (...) como Cabernet Sauvignon, (...) tecnologia. ENTREVISTADO 2.

Sim (...), produção de diferentes marcas de norte a sul do país, (...) uva tratada na própria vinha (...) produto final o vinho, sem dúvida. ENTREVISTADO 3.

Sim investimento em toda linha desde da parte inovação processo viticultura, vinhas, varia matérias aquisição de processo (...) de trabalho na vinha, processo de (...) uvas, máquina para rotulagem, máquina para moagem das garrafas, tiragem do gosmam das uvas. ENTREVISTADO 4.

Sim, houve inovações ao nível de criação de novos produtos para captar outros tipos de clientes. ENTREVISTADO 5.

Há mais mecanização no processo de produção do vinho. ENTREVISTADO 6

Estas falas confirmam o que a literatura apresenta quando os autores dizem que os processos de inovação necessitam ter uma abrangência em todos os setores da cadeia da uva e do vinho, sejam eles tecnológicos ou administrativos, porque o mercado está em constante mudanças e assim necessitam quebrar paradigmas internos. A inovação torna-se um fator de competitividade. (AZADEGAN; ZANGOUEINEZHAD; LINDERMAN, 2012).

#### 5.2.4.2.1 *Inovação de Processo*

Para identificar a Inovação de Processo, que é uma subcategoria a priori, que foi utilizada no modelo quantitativo foi perguntado aos entrevistados: Houve Inovação de Processo nos últimos 5 anos? Quais? O desenvolvimento de novos processos tem sido frequente na cadeia da uva e vinho gerando Vantagem Competitiva?

As falas dos entrevistados estão apresentadas a seguir:

(...) sensibilização dos enólogos, principalmente nos aspectos vitivinícolas, (...) preservar mais a vinha, a utilização (...). Por forma a preservar mais a identidade do vinho e das regiões onde é feito, o terroar”. ENTREVISTADO 1.

(...) A cadeia tem investimentos em melhoria de processos em todos os elos”. ENTREVISTADO 2.

Implementação de vinhos biológicos no mercado, (...) vinha não utilizamos qualquer produto fito ou farmacêutico desde a vinha, não utilizamos qualquer produto fito ou farmacêutico e mesmo a levedura que é a levedura indígena que é encontrada na própria “pel” da uva”. ENTREVISTADO 3.

Sim investimento em toda linha desde da parte inovação processo da viticultura, vinhas, varia matérias aquisição de processo (...) de trabalho na vinha, processo de

(...) uvas, máquina para rotulagem, máquina para moagem das garrafas, tiragem do gosmam das uvas”. “Principal da inovação remugem de gosmam estrangeirismo, vem do francês são a região da chanpanhes, mas temos espumantes, giro (...) apenas espumante”. ENTREVISTADO 4.

Há várias inovações de processos na produção de vinho, de acordo com a demanda de mercado e melhorias na organização. ENTREVISTADO 5.

Há mais mecanização no processo de produção do vinho. ENTREVISTADO 6.

As falas dos entrevistados estão de acordo com (MONTEIRO, 2008; DE ARAÚJO; DE ARAÚJO, 2015; LEITE; HEINZMANN, 2016), que consideram que a Inovação de Processo s é uma sequência de atividades, que tem por objetivo gerar resultados através dos processos do dia a dia das empresas. O Entrevistado 5 ele se refere a melhorias na organização, que consideramos como inovação organizacional.

#### 5.2.4.2.2 *Inovação de Produto*

Em relação a se identificar se houve Inovação de Produto na cadeia da uva e do vinho na região da Bairrada, Aveiro, Portugal, que é uma subcategoria a priori, que foi utilizada no modelo quantitativo foi perguntado aos entrevistados: Houve Inovação de Produtos nos últimos 5 anos? Quais? O desenvolvimento de novos produtos tem sido frequente na cadeia da uva e vinho e tem gerado Vantagem Competitiva?

Os entrevistados se expressaram da seguinte forma através de seus relatos:

Olha principalmente nota-se uma grande evolução a nível dos enólogos, ou seja, existe uma nova linha de gente nova a trabalhar a fazer enologia, melhorar os produtos (...) na casa dos trinta anos, especialmente na zona dos vinhos verdes. ENTREVISTADO 1.

Sim, houveram inovações nos produtos a gente vê que está em constante mudança (...) tecnológico em nível de qualidade, (...) inserindo uvas mais fáceis de se vender comercialmente (...) como Cabernet Sauvignon, (...) tecnologia, é importante se ter inovações tecnológicas. ENTREVISTADO 2.

Sim (...), produção de diferentes marcas de norte a sul do país, (...) uva tratada na própria vinha (...) produto final o vinho, sem dúvida. ENTREVISTADO 3.  
Sim, investimento em toda linha desde a parte inovação da viticultura, vinhas, varia matérias aquisição de processo (...) de trabalho na vinha, processo de (...) uvas, máquina para rotulagem, máquina para moagem das garrafas, tiragem do gosmam das uvas. ENTREVISTADO 4.

Sim, vários produtos remodelação investimento em toda linha desde três marcas imagem qualidade e colocação do produto até o cliente final. ENTREVISTADO 5

Há incentivos nos projetos agrícolas que têm uma duração de 5 anos. ENTREVISTADO 6.

Aqui pode-se observar que o ENTREVISTADO 2 se refere a inovações tecnológicas. Os relatos dos entrevistados estão de acordo com o que os autores afirmam que o desafio de inovar exige a criação de novas ideias, a superação de paradigmas tecnológicos e mercadológicos e um novo olhar sobre a realidade (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

### 5.3.1.3 Vantagem Competitiva

Outro ponto importante para ser enfatizado é sobre a percepção dos respondentes com relação: A rentabilidade é maior com as exportações ou no mercado regional e gera Vantagem Competitiva? e Porquê?

Eu acho que neste momento a maior parte dos produtos Portugueses continua a ter sua rentabilidade no mercado interno”, “(...) mas há cada vez uma maior procura no mercado externo (...) a maior parte dos vinhos de qualidade ficam no mercado interno (...) mas o grosso é da exportação do vinho que ainda passa pelos vinhos de base, (...) Embora aja algumas marcas de reconhecido valor por exemplo um “Barca Velha” tenha um grande consumo. ENTREVISTADO 1

Sim, então eles tem, Portugal, tem o mundo como mercado e agora eles estão trabalhando isso, então a exportação é uma ponta muito importante para o crescimento. Mais que para atingir mercados internacionais é preciso modernizar em termos de produção. ENTREVISTADO 2

São produtos recentes o mercado externo no caso a Alemanha já é um grande cliente a alguns anos, no caso destes vinhos biológicos. ENTREVISTADO 3

Falar rentabilidade o mercado regional e maior direta” (...) Mas a margem para as exportações é maior e o recebimento é na data acordada, (...) margem são sempre no rentabilidade direta e maior não mercado regional pela quantidade, (...) rentabilidade em absoluta e maior nas exportações paga maior pela quantidade, (...) aumentar a quantidade de produto não tem margem para trabalho não só nosso mas também para quem trabalha com nosso produto. ENTREVISTADO 4

(...) em termos de documentos fiscais para fazer chegar o produto no mercado estrangeiro é maior, implica uma menor rentabilidade” (...) a rentabilidade é maior com as exportações se for em grande escala” ENTREVISTADO 5

Mas a margem para as exportações é maior e o recebimento é na data acordada, Exportações paga melhor do que o mercado regional e o prazo e sempre a pagar a faturamento certo pagar no “pronto”. ENTREVISTADO 6

O resultado das entrevistas, percebe-se que está suportado pela literatura. Segundo Marconi e Rocha (2012), as exportações desempenham papel importante no processo de desenvolvimento econômico, pois estimulam a produção, as quais geram encadeamentos produtivos e melhoram os padrões internacionais de produção.

Os atores afirmam que cada país deveria especializar-se naquilo que faz de melhor, observar seus recursos econômicos e transferir-se para os países industrializados. Conforme relato dos atores da cadeia produtiva da uva e vinho da região da Bairrada, Portugal, enfatizaram, e está de acordo com os autores, ou seja, que as exportações são importantes para a economia de cada país, principalmente se tiver valor agregado (FRAGOSO; MARQUES, 2007, SIQUEIRA, 2011; RODRIGUES; OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2012).

Outro achado importante é o que foi relatado pelos entrevistados com relação a rentabilidade que é maior no mercado regional, porém a margem de lucro nas exportações são maiores, que está de acordo com Fragoso e Marques (2007), os quais enfatizam que as atividades que não são competitivas devem ser abandonadas.

### 5.2.5 Ordenação das Prioridades Competitivas na Pesquisa Qualitativa

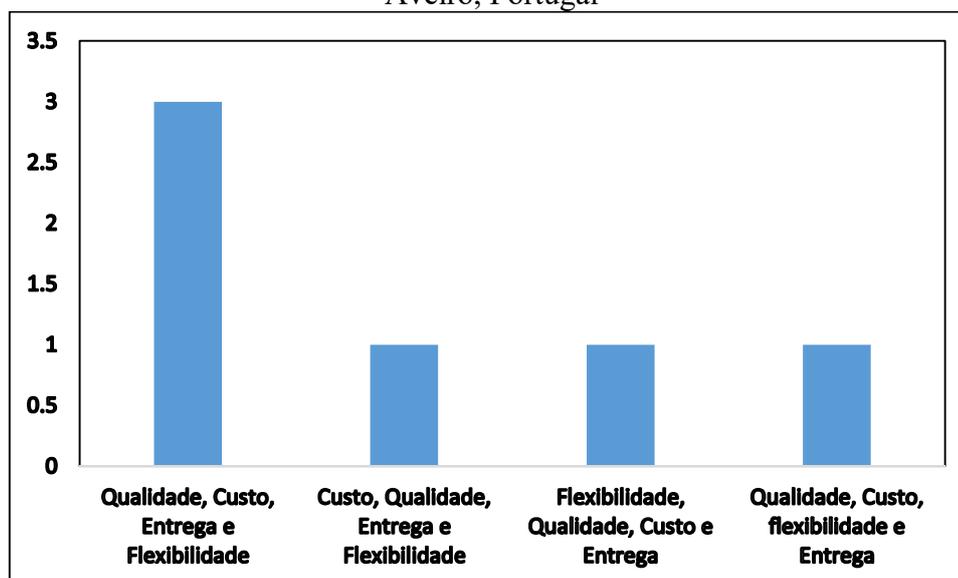
Para determinar a ordenação das Prioridades Competitivas foi perguntado aos entrevistados: Poderia nos dizer por ordem de importância as prioridades competitivas, ver quadro 25.

Quadro 25 - Ordenação dos entrevistados

<b>Ordenação Prioridades</b>	<b>Entrevistados</b>
Qualidade, Custo, Entrega e flexibilidade	ENTREVISTADO 1, ENTREVISTADO 4, ENTREVISTADO 5
Custo, Qualidade, Entrega e Flexibilidade	ENTREVISTADO 2
Flexibilidade, Qualidade, Custo e Entrega	ENTREVISTADO 3
Qualidade, Custo, flexibilidade e Entrega	ENTREVISTADO 6

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 21 - Representação da ordenação das Prioridades Competitivas a região da Bairrada, Aveiro, Portugal



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa qualitativa (2017).

### 5.3 ORDENAÇÃO DAS PRIORIDADES COMPETITIVAS

As Prioridades Competitivas com relação a Vantagem Competitiva foram ordenadas segundo a pesquisa quantitativa realizada na cadeia da uva e do vinho na Serra Gaúcha, no Brasil de acordo com o valor da estimativa do parâmetro ( $\beta$ ) e na pesquisa qualitativa realizada na região da Bairrada, Aveiro Portugal de acordo com a frequência que as prioridades foram citadas pelos entrevistados e está apresentada no Quadro 26.

Quadro 26 - Ordenação das Prioridades Competitivas com relação a criação de Vantagem Competitiva

Prioridades	Valores de $\beta$	Ordenação Brasil	Pontuação	Ordenação Portugal
Entrega	0,22	3 <sup>a</sup>	4	3 <sup>a</sup>
Qualidade	0,28	2 <sup>a</sup>	6	1 <sup>a</sup>
Custo	0,36	1 <sup>a</sup>	5	2 <sup>a</sup>
Flexibilidade	0,20	4 <sup>a</sup>	3	4 <sup>a</sup>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base na ordenação das Prioridades Competitivas (Quadro 26), a redução de custos se apresentou como a Prioridade Competitiva mais relevante, para a cadeia produtiva da uva e vinho da Serra Gaúcha, Brasil, na criação de Vantagem Competitiva e para a região da Bairrada, Portugal, ficou em segundo lugar. Para a região da Bairrada, Aveiro a Prioridade Competitiva mais importante é a Qualidade. As prioridades Entrega e Flexibilidade ficaram com a mesma

classificação tanto para a região da Serra Gaúcha, Brasil como para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal.

A partir de esclarecimentos teóricos, é possível chegar a algumas conclusões sobre a ordenação das Prioridades Competitivas e de sua classificação em critérios ganhadores de pedidos e qualificadores. Para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal a prioridade competitiva ganhadora de pedidos é a Qualidade enquanto que na região da Serra Gaúcha, Brasil e a prioridade competitiva de Custos.

#### 5.4 SINTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresenta a caracterização da amostra, análise e discussão dos resultados da pesquisa quantitativa, análise e discussão dos dados da pesquisa qualitativa e ordenação das prioridades competitivas para as duas regiões estudadas conforme os resultados obtidos na pesquisa quantitativa e qualitativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese apresentou um estudo sobre a relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação na geração de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho da Região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul e da Região da Bairrada, Aveiro, Portugal.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliométrica, a qual confirmou que a análise conjunta destes construtos teóricos é ainda pouco explorado, principalmente quando se tratando de cadeias produtivas do agronegócio. Assim, é importante fazer uma reflexão sobre os achados na tese em função dos objetivos específicos.

Quanto ao método utilizado foi quantitativo, seguido do qualitativo. O método quantitativo foi utilizado para os atores da cadeia da uva e vinho na região da Serra Gaúcha, Brasil através de uma *survey*. O método qualitativo foi operacionalizada através de entrevistas semiestruturadas, com os atores da cadeia de uva e vinho da região da Bairrada, Aveiro, Portugal.

O primeiro objetivo específico desta tese foi analisar a relação entre Prioridades Competitivas e a Inovação de Produto e de Processo, na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha Rio Grande do Sul, Brasil. Observa-se, que as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade) afetam positivamente a Inovação de Produto da cadeia produtiva da uva e do vinho, sendo que estas Prioridades Competitivas explicam  $R^2 = 89\%$  da Inovação de Produto e  $R^2 = 67\%$  da Inovação de Processo. Estes resultados são suportados pela teoria através dos autores Ghadikolaie, Bagheri, e Keshavarz (2013), Torjai, Nagy e Bai (2015), Longoni e Cagliano (2015), Laosirihongthong, Prajogo, e Adebanjo (2014), onde as Prioridades Competitivas são fatores determinantes e necessários dentro das empresas.

O segundo objetivo específico foi analisar a relação entre Inovação de Produto e de Processo na criação de Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil. Observou-se com os resultados quantitativos obtidos na pesquisa que a inovação tanto de produto como de processo afetam positivamente a Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho, sendo que a Inovação de Processo teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(IPR)} = 0,85$ , enquanto que para a Inovação de Produto o valor do coeficiente padronizado  $\beta_{(IP)} = 0,16$ . A Inovação de Produto e de Processo juntas explicam 75% da variação da Vantagem Competitiva.

O terceiro objetivo específico foi analisar a relação entre as Prioridades Competitivas e a criação de Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados encontrados demonstram que as Prioridades

Competitivas afetam positivamente a Vantagem Competitiva da cadeia da uva e do vinho da região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil, sendo que a prioridade competitiva de custos teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(PCC)} = 0,56$ , seguido da Prioridade Competitiva Qualidade com  $\beta_{(PCQ)} = 0,51$ , a entrega com  $\beta_{(PCE)} = 0,24$  e Flexibilidade  $\beta_{(PCF)} = 0,17$ . As Prioridades Competitivas explicam 66% da variação da Vantagem Competitiva.

O quarto objetivo específico foi analisar a relação entre as Prioridades Competitivas, a Inovação e a criação de Vantagem Competitiva. Os resultados da análise da Modelagem de Equações Estruturais, revelaram que 88% da variância total da variável dependente (Vantagem Competitiva), é explicado pelas variáveis independentes (Prioridade de Custo, de Qualidade, de Entrega e de Flexibilidade) e da Inovação de Produto e de Processo, sendo que a Prioridade Competitiva de Custos teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(PCC)} = 0,36$ , seguido da Prioridade Competitiva Qualidade com  $\beta_{(PCQ)} = 0,28$ , a entrega com  $\beta_{(PCE)} = 0,22$  e Flexibilidade  $\beta_{(PCF)} = 0,20$ . A inovação considerada uma variável de segunda ordem formada pela Inovação de Produto e processo teve um grau de influência de 96% na formação da Vantagem Competitiva.

O quinto objetivo específico foi analisar a relação entre as Prioridades Competitivas (Entrega, Qualidade, Custos e Flexibilidade), Inovação (Produto e Processo) na criação de Vantagem Competitiva, na opinião dos atores da cadeia produtiva da uva e do vinho da região da Bairrada, Aveiro, Portugal, através da pesquisa qualitativa.

O sexto objetivo foi atingido com a elaboração do modelo estrutural completo que represente a relação entre Prioridades Competitivas, Inovação (Produto e Processo) na criação de Vantagem Competitiva, na cadeia da uva e do vinho, na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil. Neste modelo a variável dependente (Vantagem Competitiva) é explicada pelas variáveis independentes (Prioridade de Custo, Qualidade, Entrega e Flexibilidade) e da Inovação de Produto e de Processo em 88%, sendo que a Prioridade Competitiva de Custos teve um grau de influência maior, ou seja,  $\beta_{(PCC)} = 0,36$ , seguido da Prioridade Competitiva Qualidade com  $\beta_{(PCQ)} = 0,28$ , a Entrega com  $\beta_{(PCE)} = 0,22$  e Flexibilidade  $\beta_{(PCF)} = 0,20$ . A inovação considerada uma variável de segunda ordem formada pela Inovação de Produto e processo teve um grau de influência de 96% na formação da Vantagem Competitiva.

O sétimo objetivo específico foi atingido com a pesquisa qualitativa realizada com os atores da cadeia produtiva da uva e do vinho da Região da Bairrada, Aveiro, Portugal, que através dos relatos pode-se constatar a percepção deles em função da relação entre as Prioridades Competitivas e Inovação na criação da Vantagem Competitiva para a cadeia.

Com base na ordenação das Prioridades Competitivas, a redução de custos se apresentou como a Prioridade Competitiva mais relevante, para a cadeia produtiva da uva e vinho da Serra Gaúcha, Brasil, na criação de Vantagem Competitiva e para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal, ficou em segundo lugar. Para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal a Prioridade Competitiva mais importante foi a Qualidade. As prioridades Entrega e Flexibilidade ficaram com a mesma classificação tanto para a região da Serra Gaúcha, Brasil como para a região da Bairrada, Aveiro, Portugal.

## 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Os achados desta tese contribuem para preencher a lacuna encontrada na literatura, a respeito do estudo dos três construtos em conjunto (Prioridades Competitivas, Inovação e Vantagem Competitiva) em cadeias produtivas do agronegócio, isto pode ser confirmado através da pesquisa bibliométrica realizada no meta buscador *Scopus*.

Inicialmente foi pesquisado somente com as palavras dos construtos teóricos individuais.

Na pesquisa realizada com as palavras *Competitive Priorities*, foram localizados 328 artigos. O primeiro artigo encontrado foi “*Effects of loading and routeing decisions on performance of flexible manufacturing systems*” de Chen, I.J., Chung, C.H. no *International Journal of Production Research*, em janeiro 1991, tendo 77 citações.

Pesquisando-se com a palavra *Innovation*, encontrou-se, 2.803 artigos, sendo que o primeiro artigo publicado foi “*Quelques Mots Au Sujet D'Une Innovation Dans La Nomenclature Botanique*” de Questier, M., em 1858, no *Bulletin de la Societe Botanique de France*, não apresentando nenhuma citação.

A seguir foi realizada a pesquisa para o termo “*Competitive Advantage*”, encontrando-se 19.435 artigos. O primeiro artigo foi “*How can industry use television?*” publicado na *IRE Transactions on Industrial Electronics*, de Schneider, H.F., em 1956, o qual teve uma citação.

Fazendo a pesquisa com a combinação de dois construtos teóricos “*Competitive Priorities and Innovation*”, emergiram 33 artigos, sendo que o primeiro artigo publicado foi “*Variability and Capability: The Foundation of Competitive Operations Performance*” Foo, G., de Friedman, D.J., em 1992, não teve nenhuma citação.

Ao pesquisar os construtos teóricos “*Competitive Priorities and Competitive Advantage*”, encontrou-se 48 artigos, sendo que o primeiro foi publicado “*Taxonomy of the*

manufacturing strategies of large Spanish industrial companies” no International Journal of Production Research, de Avella, L., Fernandez, E., Vazquez, C.J. , com 11 citações.

Considerando a combinação “*Innovation and Competitive Advantage*”, foram encontrando 2.793 artigos, sendo que o primeiro artigo publicado foi “ Women's Work and Women's Education: The case of home economics, 1870-1920”, em 1977 de Fritschner, L.M, tendo duas citações.

Com a combinação dos construtos “*Production Innovation and Competitive Advantage*”, foram encontrados 202 artigos, sendo que o primeiro “Strategies of user-initiated product innovation” foi publicado em 1987 de Foxall, G., Johnston, B. no Technovation Journal, com 24 citações.

Com a combinação dos construtos “*Process Innovation and Competitive Advantage*”, foram encontrados 94 artigos, sendo que o primeiro “Competitive Strategies and Organizational Change” foi publicado em 1998 de McKinlay, A., Starkey, K. no Journal Organization Studies, com 8 citações.

Fazendo-se a busca com “*Innovation and Competitive Advantage and Competitive Priorities*”, foram localizados somente 8 artigos, sendo que o primeiro artigo sobre os três construtos foi em 2011. “Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix” Xiaosong Peng, D.X., Schroeder, R. G., Shah, R., no International Journal of Operations and Production, tendo 30 citações.

No entanto, com aplicação em cadeias produtivas do agronegócio não foi localizado nenhum artigo com a utilização dos três construtos (*Innovation and Competitive advantage and Competitive Priorities*).

Assim, a partir do Modelo Teórico proposto, e testado empiricamente que é uma contribuição desta tese, pois possibilita um melhor entendimento sobre a relação das Prioridades Competitivas e da Inovação de Produto e de processo na criação de Vantagem Competitiva para a cadeia produtiva da uva e do vinho. Pode-se observar que neste contexto as Prioridades Competitivas podem ser consideradas as precursoras ou facilitadoras para inovação, auxiliando assim os atores da cadeia da uva e do vinho tomarem decisões. Poderá também possibilitar o redirecionamento de estratégias e ações de investimento no sentido de maximizar os lucros econômicos da cadeia da uva e vinho, tanto no Brasil quanto em Portugal.

Nesta tese a questão de pesquisa foi qual a relação da inovação e das Prioridades Competitivas na geração de Vantagem Competitiva na cadeia produtiva da uva e do vinho? foi

respondida ao se atingir todos os objetivos específicos e confirmar todas as hipóteses formuladas.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

No decorrer do desenvolvimento desse estudo foram identificadas algumas limitações. A primeira diz respeito a coleta de dados para a parte quantitativa ter sido realizada somente no Brasil e a qualitativa somente em Portugal. Sugere-se que este estudo seja reaplicado nos dois países.

## 6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As sugestões para desenvolvimento de estudos futuros, partem de uma configuração de pesquisa que investigue as ações e estratégias que levaram a cadeia produtiva da uva e do vinho brasileira e portuguesa a ser considerado um segmento inovador, e a partir disso apresentar ao agronegócio brasileiro e português, como norteador para o desenvolvimento de outras culturas e também contribuindo para o fortalecimento da própria cultura da uva e do vinho.

Assim pode-se enunciar as seguintes análises:

- Analisar os efeitos diretos e indiretos das Prioridades Competitivas na Vantagem Competitiva;
- Analisar o efeito moderador da cultura dos países;
- Analisar a relação de mediação entre as variáveis pesquisadas, bem como da inserção de novos elementos de análise, como o desempenho da cadeia.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. US: Jon Wiley & Sons. 2004.
- ABERNATHY, W. J.; CLARK, Kim B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. CRC Press. Barbosa, G. 2012.
- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press, USA, 2003.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Some Models Methods to for Obtain Respecifying Measurement Construct Unidimensional Measurement. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, p. 453–460, 1989
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. **Administrative science quarterly**, p. 604-633, 1990.
- ANDREWS, J. **The shells and shores of Texas**. University of Texas Press, 1971.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewod: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. From strategic planning to strategic management. In: **International Conference on Strategic Management 1973: Vanderbilt University**). Wiley, 1976.
- ARTHUR, J. The invariant trace formula. II. Global theory. **Journal of the American Mathematical Society**, v. 1, n. 3, p. 501-554, 1988.
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- AVELLA, L.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. J. The large Spanish industrial company: strategies of the most competitive factories. **Omega**, v. 27, n. 5, p. 497-514, 1999.
- AWWAD, A.; AL KHATTAB, A.; ANCHOR, J. R. **Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing**. 2010.
- AZADEGAN, A. et al. The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 4, p. 193-212, 2013.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: A holistic construal. **Administrative science quarterly**, p. 459-489, 1982.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: Wiley, 1959.

BALACHANDRA, R.; FRIAR, J. H. Factors for success in R&D projects and new product innovation: a contextual framework. **IEEE Transactions on Engineering management**, v. 44, n. 3, p. 276-287, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições, v. 70, p. 1977, 2011.

BARNEY, J. B. ; HESTERLY, W. S. **Gestão estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 137, 1999.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy Management of Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.

\_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de administração contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 67-85, 2003.

BARROS, M. A. et al. Adaptabilidade e estabilidade produtiva de feijão-caupi de porte semiprostrado. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 48, n. 4, p. 403-410, 2013.

BATALHA, M. O. (Org.) **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993 - 2003. **Technovation**, v. 26, n. 5-6, p. 644-664, 2006.

BENITEZ, R. M.; GOLINSKI, I. A agricultura orgânica como estratégia alternativa em busca da sustentabilidade—uma análise estatística da organização atual. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 117-132, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. John Wiley & Sons, 2007.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **The Journal of Marketing**, p. 83-99, 1993.

BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BOYER, K. K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n.4, p. 356 – 373, 1998.

BOYER, K. K.; LEWIS, M. W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. **Production and operations management**, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2002.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 107, 2004.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 1, 2014.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming**. 2nd. edition. New York: Routledge, 2010.

CAMARGO, M. E.; MALAFAIA, G. C. Relações Interorganizacionais nos Agronegócios: abordagens para o espaço meso-analítico e avaliação de desempenho de cadeias produtivas. **Perspectiva Econômica**, v. 3, n. 2, p. 44-64, 2007.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASAROTTO FILHO, N.E; PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO, E. L. **Desempenho da pauta de exportações do agronegócio de Mato Grosso do Sul**. Dourados: UFGD, 2013.

CASTELLACCI, F. Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. **Research Policy**, v. 37, n. 6-7, p. 978-994, 2008.

CASTELLS, M.; ESPANHA, R. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Paz e terra, 1999.

CASTRO, A. M. G.; COBBE, R.V.; GOEDERT, W. J. **Prospecção de demandas tecnológicas: manual metodológico para o SNPA**. Brasília: Embrapa/DPD, 1995.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. **XXII Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica. Salvador**, 2002.

CAVALCANTI, C. X., OLIVEIRA, M. P. V. & BRONZO, M. Alcançando a inovação em processos por meio da abordagem analítica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 127-139, 2016.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **The quarterly journal of economics**, p. 241-261, 1977.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. **Journal of marketing**, v. 64, n. 3, p. 1-17, 2000.

CHEESBROUGH, S.; DONNELLY, C. The use of a Rapid Salmonella Latex Serogrouping Test (Spectate) to assist in the confirmation of ELISA-based Rapid Salmonella Screening tests. **Letters in applied microbiology**, v. 22, n. 5, p. 378-380, 1996.

CHEN, I. J.; CHUNG, C. Effects of loading and routing decisions on performance of flexible manufacturing systems. **The International Journal of Production Research**, v. 29, n. 11, p. 2209-2225, 1991.

CHENG, C; SHIU, E. C. C. Re-innovation: the construct, measurement, and validation. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 658-666, 2008.

CHEESBROUGH, H. W. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2006.

CHOW, W. S. et al. Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study. **The International Journal of Management Science**. v. 36, p. 665-679, 2008.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard business review**, v. 78, n. 2, p. 66-77, 2000.

CHRISTENSEN, T. J.; SNYDER, J. Progressive research on degenerate alliances. **American Political Science Review**, v. 91, n. 4, p. 919-922, 1997.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 7. ed. Orlando: Dryden Press, 1999.

CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**: Cengage Learning. 2009.

CLARK, V. L. P.; CRESWELL, J. W. **Designing and conducting mixed methods research**, v. 3, p. 93-94, 2011.

COHEN, S.; ROUSSEL, J. **Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance**. Boston: McGraw-Hill, 2005

- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003.
- CORRÊA, A. P. M.; SILVA, M. E. MELO, E. S. A logística reversa como componente facilitador da inter-relação entre empresas, governo, e sociedade em busca do desenvolvimento sustentável. In: **Anais... XII Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. São Paulo: FGV-EAESP, 2010.
- CORTES, S. M. V.. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia**, v. 9, p. 11-47, 1998.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Competitiveness Study of Brazilian Industry**. 1995
- COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – what it’s, what it isn’t. **Business Horizons**, v. 29, 1985
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- CRUZ, M. R. et al. Estratégias para inovação na cadeia produtiva da maçã brasileira/strategies for innovation in the production chain of brazilian apple. **RAUnP-ISSN 1984-4204**, v. 8, n. 1, p. 64-73, 2013.
- CUNHA, G. E.; BIGNETTI, L. P. Estratégias de inovação em empresas de desenvolvimento de software Gramado RS. In: Simpósio de gestão da inovação tecnológica Anpad, XXIV, 2006. **Anais**. Gramado, 2006.
- D’ANDRADE, B. W.; THOMPSON, M.E.; FORREST, S. R. Controlling exciton diffusion in multilayer white phosphorescent organic light emitting devices. **Advanced Materials**, v. 14, n. 2, p. 147-151, 2002.
- DA COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. Saraiva, 2007.
- DA SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, 2017.
- DABIC, M.; CVIJANOVIĆ, V.; GONZÁLEZ-LOUREIRO, M. Keynesian, post-Keynesian versus Schumpeterian, neo-Schumpeterian: An integrated approach to the innovation theory. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 195-207, 2011.
- DABIĆ, M.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M.ROMERO-MARTÍNEZ, A. M. Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. **International journal of manpower**, v. 32, n. 1, p. 14-33, 2011.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. An exploratory study of manufacturing strategy practices of machinery manufacturing companies in India. **Omega**, v. 34, n. 3, p. 254-273, 2006.

D'AVENI, R.A.; GUNTHER, R. E. **Rivalidades hipercompetitivo: competir em ambientes altamente dinâmicos**. Rio de Janeiro: Livre Press, 1995.

DAVIDSSON, P.; STEFFENS, P.; FITZSIMMONS, J. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 388-406, 2009.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A conceito f agribusiness**. Division of research. Graduate Scholl of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DE ARAÚJO, A. K.; DE ARAÚJO, R. M. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **CULTUR-Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 3, p. 176-196, 2015.

DE SIQUEIRA, E D. Memórias póstumas de uma categoria em transformação: a formalização do trabalho informal. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 6, n. 2, 2011.

DE VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

DEAN, J. W.; SNELL, S. A. The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 6, p. 459-480, 1996.

DIAS, M. F. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **Revista Eletrônica de Administração**. 45 ed. v.11, n. 3, 2005.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard d Irwin, 1994.

DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, p. 1120-1171, 1988.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. In: DOSI, G. et al. (Eds.) Technical change and economic theory. London: Pinter Publishers, p. 221-238, 1988.

DOSI, G.; TEECE, D. J.; WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. **Technology and enterprise in a historical perspective**, p. 185-211, 1992.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.

DUNCAN, O. D. **Notes on social management: historical and critical.** New York, USA: Russell Sage, 1984.

EUCLIDES FILHO, K. O enfoque de cadeia produtiva como estratégia para a produção sustentável de carne bovina. **A produção animal e a segurança alimentar.** Embrapa, 2004.

FARIAS, C. V. S. Aprendizado, inovação e cooperação no APL vitivinícola da Serra Gaúcha. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 2, 2013.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Hum Ensaio conceitual **Revista Gestão & Produção**, v 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FARINA, E.; ZYLBERSZTAJN, D. **A competitividade do agribusiness brasileiro.** Relatório de Pesquisa publicado em CD-Rom. IPEA/PENSA/USP, 1998.

FARINA, E. M. M. Q.; DE AZEVEDO, P. F. Política Industrial e Defesa da Concorrência: considerações sobre a experiência brasileira nos anos 90. **XXVII encontro nacional de economia: Belém, Pará, 07 a 10 de dezembro de 1999**, v. 2, p. 807, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. Política industrial, privatização e defesa da concorrência. **São Paulo: USP/FEA**, 1998.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FERREIRA DE LARA, F.; NEVES GUIMARÃES, M. R. Competitive priorities and innovation in SMEs: A Brazil multi-case study. **Journal of technology management & innovation**, v. 9, n. 3, p. 51-64, 2014.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. **Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias.** 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FOO, G.; FRIEDMAN, D. J. Variability and capability: The foundation of competitive operations performance. **Bell Labs Technical Journal**, v. 71, n. 4, p. 2-9, 1992

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, p. 382-388, 1981.

FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization. **DRUID Working Paper n. 97-2.** Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-33.

FOXALL, G.; JOHNSTON, B. Strategies of user-initiated product innovation. **Technovation**, v. 6, n. 2, p. 77-102, 1987.

FRAGOSO, R. M. S.; MARQUES, C. A Competitividade do Regadio em Portugal no Contexto da Nova Política Agrícola Comum: O caso de uma exploração agrícola no Alentejo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 49-70, 2007.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business ethics quarterly**, p. 409-421, 1994.

FRIES, J. F.; SPITZ, P. W.; YOUNG, D. Y. The dimensions of health outcomes: the health assessment questionnaire, disability and pain scales. **The Journal of rheumatology**, v. 9, n. 5, p. 789-793, 1982.

FRITSCHNER, L. M. Women's Work and Women's Education: The Case of Home Economics, 1870-1920. **Sociology of Work and Occupations**, v. 4, n. 2, p. 209-234, 1977.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista Contemporâneos**, n. 9, p. 1-21, 2011.

GALEAZZO, A.; KLASSEN, R. D. Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy? **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 158-168, 2015.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GARRIDO-MORENO, A.; PADILLA-MELÉNDEZ, A. Analisando o impacto do gerenciamento do conhecimento no sucesso do CRM: os efeitos mediadores dos fatores organizacionais. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 5, p. 437-444, 2011.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of business logistics**, v. 20, n. 1, p. 33, 1999.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

\_\_\_\_\_. Competing on the eight dimensions of quality. **Harv. Bus. Rev.**, p. 101-109, 1987.

GAULT, F. **Innovation strategies for global economy**: development, implementation, measurement and management. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.

GEORGSDOTTIR, A. S.; GETZ, I. How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. **Creativity and innovation management**, v. 13, n. 3, p. 166-175, 2004.

GHADIKOLAEI, ABDOLHAMID S.; BAGHERI, SEYED M.; KESHAVARZ, E. Designing a competitive advantage model with technology oriented approach using FAHP technique: a case study in coil industry. **Journal of Engineering Science and Technology**, v. 8, n. 2, p. 233-252, 2013.

GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, Sep./Oct. 1986.

GIBSON, D. V.; NAQUIN, H. Investing in innovation to enable global competitiveness: The case of Portugal. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 8, p. 1299-1309, 2011.

GÖLEÇ, A. A relationship framework and application in between strategy and operational plans for manufacturing industry. **Computers & Industrial Engineering**, v. 86, p. 83-94, 2015.

GREEN JR., K. W.; WHITTEN, D.; INMAN, A. The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. **Supply Chain Management**, v. 13, n. 4, p. 317-327, 2008.

GROSSMAN, M. On the concept of health capital and the demand for health. **Journal of Political economy**, v. 80, n. 2, p. 223-255, 1972.

HAIR Jr., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

\_\_\_\_\_. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Harvard Business School Press, 2000.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de janeiro: Campus, 20ª tiragem, 2005

HANSEN, P. B.; MENEZES GUIMARÃES, F. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 434-446, 2009.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. 1984.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and operations management**, v. 5, n. 1, p. 25-41, 1996.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative science quarterly**, p. 9-30, 1990.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. London: Sage Publications Ltda, p. 169-200, 2011.

HIRAMA, K. Social Requirements Elicitation for Socio-Technical Systems Development. **Latin America Transactions, IEEE (Revista IEEE America Latina)**, v. 11, n. 2, p. 870-877, 2013.

HIRATA, H.; PRÉTECEILLE, E. Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das ciências sociais na França. **Caderno crh**, v. 15, n. 37, 2006.

HUANG, X. et al. Graphene-based materials: synthesis, characterization, properties, and applications. **Small**, v. 7, n. 14, p. 1876-1902, 2011.

HURLEY, R. F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 42-54, 1998.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em: [www.ibravin.org.br](http://www.ibravin.org.br). Acesso em 20 de novembro de 2017.

IVV - Instituto da Vinha e Vinho. Disponível em: [www.ivv.gov.pt](http://www.ivv.gov.pt). Acesso em 20 de novembro de 2017.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. **Cadastro Vinícola**: Evolução da quantidade de uvas processadas pelas empresas do RS (milhões de kg). Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1502908612.pdf> Acesso em 20 de novembro de 2017.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JABBOUR, A. B. L. S.; FILHOS, A. G. A. Tendências da área de pesquisa em estratégia de produção. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, São Carlos, v. 3, n. 4, p.238-262, 2010.

JAIN, B.; ADIL, G. K.; ANANTHAKUMAR, U. Development of questionnaire to assess manufacturing capability along different decision areas. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 71, n. 9-12, p. 2091-2105, 2014.

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.

JITPAIBOON, T.; GU, Q.; TRUONG, D. Evolution of competitive priorities towards performance improvement: a meta-analysis. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 24, p. 7400-7420, 2016.

JOHNSON, S. C.; JONES, C. How to organize for new products. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 3, p. 49-62, 1957.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **The innovation Premium**: How next generation companies are achieving peak performance and profitability. Basic Books, 2001.

JÖRESKOG, K.G.; YANG, F. Nonlinear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. **Advanced structural equation modeling: Issues and techniques**, p. 57-88, 1996

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. (1991). **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron Books.

KATHURIA, R. Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. **Journal of Operations Management**, v.18, p. 627-641, 2000.

KAZAN, D. et al. Purification and characterization of a serine alkaline protease from *Bacillus clausii* GMBAE 42. **Journal of Industrial Microbiology and Biotechnology**, v. 32, n. 8, p. 335-344, 2005.

KAZAN, H.; ÖZER, G.; TANSEL ÇETIN, A. The effect of manufacturing strategies on financial performance. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 1, p. 14-26, 2006.

KENNEDY, P.; HARRISON, R.; KALITZANDOKANES, N. Analysing agribusiness competitiveness: the case of U.S. sugar industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 2, 1998.

KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. K. Speeding up the pace of new product development. **Journal of product innovation management**, v. 16, n. 3, p. 231-247, 1999.

KIM, J. S.; ARNOLD P. Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16, n.12, p. 45 – 73, 1996

KLEINSCHMIDT, E. J.; COOPER, R. G. The impact of product innovativeness on performance. **Journal of product innovation management**, v. 8, n. 4, p. 240-251, 1991.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York, NY: The Guilford Press, 2011.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford publications, 2015

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation: the positive sum strategy. **Harnessing Technology for Economic Growth**, v. 14, p. 640, 1986.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P. **Operations management: strategy and analysis**. Pearson College Division, 2000.

\_\_\_\_\_. **Operation management: strategy and analysis**. 4th ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

\_\_\_\_\_. **Operations Management, Strategy and Analysis**. Addison. **Reading, MA**, 1993.

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P. **Operations management: processes and supply chains**. 10th edition, Pearson, New Jersey, 2013.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2009.

KROES, J. R.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of operations management**, v. 28, n. 2, p. 124-143, 2010.

LADEIRA, J. S. **Estratégias de inovação no sector vitivinícola português: estudo do caso Sogrape Vinhos, SA**. 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

LAFLEY A. G.; CHARAN, R. **The game change**. 1. ed. Crown Business, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999.

- LAOSIRIHONGTHONG, T.; PRAJOGO, D. I.; ADEBANJO, D. The relationships between firm's strategy, resources and innovation performance: resources-based view perspective. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 15, p. 1231-1246, 2014.
- LEARNED, E. P., et al. **Business policy**. Homewood: Irwing, 1969.
- LEE, C.Y.; ZHOU, X. Quality management and manufacturing strategies in China. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 8, p. 876-899, 2000.
- LEITE, D. B.; HEINZMANN, L. M. Gestão da inovação: Estudo de casos múltiplos no segmento de reparação de veículos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 2, p. 34-53, 2016.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **Omega**, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.
- LIMA, E. B. **Um estudo sobre a aderência das práticas organizacionais ao conceito de inovação aberta em um instituto de P&D do polo industrial de Manaus**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas. Outubro, 2011.
- LIMA, L. C. O paradigma da educação contábil: políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. **Revista Brasileira de Educação**, p. 43-59, 1997.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, n. 13, p. 418-438, 1982.
- LIU, P.; CHEN, W.; TSAI, C. An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. **Technovation**, v. 25, n. 6, p. 637-644, 2005
- LONGONI, A.; CAGLIANO, R. Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 216-245, 2015.
- LUNDEVALL, B. A. **Knowledge management in the learning economy**. Druid Working, 2006.
- LUNDEVALL, B. A. Why the new economy is a learning economy, economia e politica industriale. **Rassegna Trimestrale Diretta da Sergio**, n. 117, p 173-185, 2003.
- LUNDEVALL, B. A.; JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, v. 1, n. 2, p. 23-42, 1994.
- LUZZINI, D. et al. A transaction costs approach to purchasing portfolio management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 9, p. 1015-1042, 2012.
- MAIDIQUE, M. A.; ZIRGER, B. J. A study of success and failure in product innovation: the case of the US electronics industry. **IEEE Transactions on engineering management**, n. 4, p. 192-203, 1984.

MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; PETERSON, M. Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review. **International Marketing Review**, v. 13, n. 5, p. 7-43, 1996.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MANUAL DE OSLO. **Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación**. Luxembourg: OECD, 2005.

MAPES, J.; NEW, C.; SZWEJCZEWSKI, M.. Performance trade-offs in manufacturing plants. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 10, p. 1020-1033, 1997.

MARCONI, N.; ROCHA, M. Taxa de câmbio, comércio exterior e desindustrialização precoce—o caso brasileiro. **Economia e sociedade**, v. 21, n. 4, p. 853-888, 2012.

MARDIA, K. V. Statistics of directional data. **Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)**, p. 349-393, 1975.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Lda, 2010.

MARTÍN-DE CASTRO, G. et al. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 2, p. 351-363, 2013.

MARTINS, M. I. C.; MOLINARO, A. Reestruturação produtiva e seu impacto nas relações de trabalho nos serviços públicos de saúde no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 1667-1676, 2013.

MATTUELA, J. L.; FENSTERSIFER, J.; LANZER, E. A. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. **Revista de Administração**, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.

MAZZOLENI, E. M.; OLIVEIRA, L. G. Inovação Tecnológica na Agricultura Orgânica: Estudo de caso da Certificação fazer Processamento pós-Colheita **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v 48, n.. 3, p. 567-586, 2010.

MCKINLAY, A.; STARKEY, K. Competitive strategies and organizational change. **Organization Studies**, v. 9, n. 4, p. 555-571, 1988

MELLAHI, K.; SMINIA, H. Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 1-7, 2009.

MEYERS, P. W.; TUCKER, F. G. Defining roles for logistics during routine and radical technological innovation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 73-82, 1989.

MILLER, J. G.; ROTH, A. V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MIRANDA, M. I. P. **Os eventos como contributo para a diferenciação de um destino turístico: o caso do programa Algarve-os eventos de animação e música Pop**. 2012.

MISSIO, F.; JACOBI, L. F.. Variáveis Dummy. **Ciência e Natura**, v. 29, n. 1, p. 111, 2007.

MONTEIRO, D. W. Inovação de produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videoconferência em telefonia celular. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, p. 78-102, 2008.

MORIARTY, R. T.; KOSNIK, T. J. High-tech marketing: concepts, continuity, and change. **MIT Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 7, 1990.

MOTTER, A. A. **Estudo de cadeias produtivas e sistemas naturais para prospecção de demandas tecnológicas do agronegócio paranaense**. Londrina: IAPAR, 1996.

MURUGESAN, T. K.; KUMAR, B. S.; KUMAR, M. S. Competitive advantage of world class manufacturing system (WCMS)—A study of manufacturing companies in south India. **European Journal of Social Sciences**, v. 29, n. 2, p. 295-311, 2012.

NAIR, A.; BOULTON, W. R. Innovation-oriented operations strategy typology and stage-based model. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p. 748-771, 2008.

NELSON, R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.

NELSON, R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University New York: McGraw-Hill, 1965.

NORMANN, R. Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. **Administrative Science Quarterly**, p. 203-215, 1971.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

OKE, A. Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. **International Journal of Production Economics**, v. 143, n. 2, p. 242-247, 2013.

OLIVER, P. **The student's guide to research ethics**. McGraw-Hill Education (UK), 2010.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, L.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre, Bokman, 2004.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, M. F.; OLIVEIRA, F. V. de. O processo de aquisição como estratégia organizacional podendo gerar vantagem competitiva: um estudo de caso no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 6, n. 2, 2013.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Descobrimo a regressão: com a complementaridade do SPSS**. 2005.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View**. Strategic 1993.

PHUSAVAT, K.; KANCHANA, R. Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. **Industrial Management & Data System**, v. 10, n. 7, p. 979-996, 2007.

PINE, B. J.; VICTOR, B.; BOYNTON, A. C. Making mass customization work. **Harvard business review**, v. 71, n. 5, p. 108-111, 1993.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PIRES, A. L. O. As novas competências profissionais. **Formar: Revista dos Formadores**, p. 4-19, 1994.

PISTORIUS, C. WI; UTTERBACK, J. M. A Lotka-Volterra model for multi-mode technological interaction: modeling competition, symbiosis and predator prey modes. 1996.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**. 1979.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free, 1985.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro. Campus, Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **Cluster and the new Economics of Competition**. E. Harvard Business Review, nov-dec 1998.

\_\_\_\_\_. New Global Strategies for Competitive Advantage. **Planning Review**, v. 18, n.3, p. 4-14, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: campus, 1993.

\_\_\_\_\_. A nova era da Estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 18-28, 2000.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 22ª edição. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competição = On Competition: estratégias competitivas internacionais**. Traduzido por de Afonso Celso da Cunha Serra. 8ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. The economic performance of regions. **Regional studies**, v. 37, n. 6-7, p. 549-578, 2003.

PORTER, S. D.; BRIANO, J. A. Parasitoid-host matching between the little decapitating fly *Pseudacteon curvatus* from Las Flores, Argentina and the black fire ant *Solenopsis richteri*. **Florida Entomologist**, p. 422-427, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/Jun.1990.

\_\_\_\_\_. Estratégias: a busca da vantagem competitiva. **Rio de Janeiro: Campus**, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Gulf Professional Publishing, 2005.

PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. **European journal of operational research**, v. 168, n. 1, p. 35-50, 2006.

PRINCE, J.; KAY, J. M. Combining lean and agile characteristics: creation of virtual groups by enhanced production flow analysis. **International Journal of production economics**, v. 85, n. 3, p. 305-318, 2003.

QUESTIER, M. l'abbé. Quelques Mots Au Sujet D'Une Innovation Dans La Nomenclature Botanique. **Bulletin de la Société Botanique de France**, v. 5, n. 1, p. 37-38, 1858

RAYMOND, L.; ST-PIERRE, J. R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 48-56, 2010.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais/approaches of competitive strategy and business strategy formulation. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 136, 2013.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 88-102, 1990.

REGUIA, C. Product innovation and the competitive advantage. **European Scientific Journal, ESJ**, v. 10, n. 10, 2014.

RIBAS, J. R.; VIEIRA, P. R. C. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

RICE, S. Which tributaries disrupt downstream fining along gravel-bed rivers? **Geomorphology**, v. 22, n. 1, p. 39-56, 1998.

ROBERTSON, E. I. Gravity survey in the Cook Islands. **New Zealand journal of geology and geophysics**, v. 10, n. 6, p. 1484-1498, 1967.

- RODRIGUES, A. M.; OLIVEIRA, C.; GUIMARÃES, J. Como melhorar a rentabilidade das explorações leiteiras. **Vaca Leiteira**, v. 119, n. 119, p. 68-76, 2012.
- RODRIGUES, L. C. Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais. **Revista Avaliação de Políticas Públicas-AVAL**, v. 1, n. 1, 2015.
- ROMAN, D. J. et al. Fatores de competitividade organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, 2012.
- ROTHWELL, R.; GARDINER, P. Re-innovation and robust designs: Producer and user benefits. **Journal of Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 372-387, 1988.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_. Theory, strategic and entrepreneurship. In: TEECE, D. J. (Ed.). **The competitive challenge**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1987.
- SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO; LUCIO. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Bookman, 2006.
- SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 5, p. 610-628, 2000.
- SANTOS, G. R.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Heterogeneidade produtiva na agricultura brasileira: elementos estruturais e dinâmicos da trajetória produtiva recente**. 2012.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHR, C. F. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. **Anais do 24º Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**, p. 3454-3461, 2004.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. Editora Atlas SA, 2009.
- SCHMIDT, G. M.; DRUEHL, C. T. When is a disruptive innovation disruptive. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 347-369, 2008.
- SCHMIDT, J. B. ; CALANTONE, R. J. São realmente novos projetos de desenvolvimento de produtos mais difíceis de desligar ?. **Journal of product innovation management**, v. 15, n. 2, p. 111-123, 1998.
- SCHNEIDER, H. F. How can industry use television?. **IRE Transactions on Industrial Electronics**, p. 23-31, 1956.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A Beginner's Guide to. **Structural Equation Modeling (3rd Edition)**, New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Psychology Press, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Transaction publishers, 1934.

SKILTON, P. F.; DOOLEY, K. Technological knowledge maturity, innovation and productivity. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 8, p. 887-901, 2002

SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 46, n. 2, p. 113-121, 1969.

SLACK, N., et al. **Administração da produção.** Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi. São Paulo: Atlas. 1999.

SONG, X. M.; MONTOYA-WEISS, M. M. Critical development activities for really new versus incremental products. **Journal of product innovation management**, v. 15, n. 2, p. 124-135, 1998.

STALK, G. J. R. Time: the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 4, 1988.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Produção, São Carlos (SP)**, v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

STOBAUGH, R. B.; GAGNE, J. **Innovation and competition: the global management of petrochemical products.** Harvard business school Press, 1988.

STONEBRAKER, P. W.; L., G. K. **Operations strategy: focusing competitive excellent.** 1994.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996

TEECE, D. J. Economics of scope and the scope of the enterprise. **Journal Economic Behavior and Organization**, v. 1, p. 223-247, 1980.

\_\_\_\_\_. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal Economic Behavior Organization**, v. 3, p. 39-63, 1982.

\_\_\_\_\_. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERPEND, R.; KRAUSE, D. R.; DOOLEY, K. J. Managing buyer–supplier relationships: empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 73-94, 2011.

THRULOGACHANTAR, P.; ZAILANI, S. The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 5, p. 641-663, 2011.

TIDD, J. **From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organisational innovation**. World Scientific, 2006.

\_\_\_\_\_. Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 4, p. 307-322, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change**. New York, 2005.

TORJAI, L.; NAGY, J.; BAI, A. Decision hierarchy, competitive priorities and indicators in large-scale ‘herbaceous biomass to energy’ supply chains. **Biomass and Bioenergy**, v. 80, p. 321-329, 2015.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENTURA, L. C.; MELO, M. C. S. **Caracterização Produtiva e Comercial do Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação no Brasil entre os anos de 1996 a 2007**. Confict. 2013.

VERGARA, S. C. Réplica 2—Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761-765, 2011.

VICKERY, S. K.; DRÖGE, C.; MARKLAND, R. E. Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 4, p. 317-330, 1997.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; SILVEIRA, J. M. F. J. da. Mudança tecnológica na agricultura: uma revisão crítica da literatura e o papel das economias de aprendizado. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 721-742, 2012.

VITORINO FILHO, V. A.; MOORI, R. G. O relacionamento entre prioridades competitivas, gestão da inovação e desempenho de negócios: proposta de um modelo conceitual. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 102-117, 2016.

WARD, P. T.; MCCREERY, J.K.; RITZMAN; L.P.; SHARMA, D. **Competitive priorities in operations management**. v.. 29, n. 4, p.1035 – 1046, Atlanta, 1998.

WEIJTERS, B.; CABOOTER, E.; SCHILLEWAERT, N.. The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171- 180, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. Strategy, management, and strategic planning approaches. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 19-33, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality**. Simon and Schuster, 1992.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W. Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 81-105, 2002.

WIJK, J.; KWAKKENBOS, H. **Beer multinationals supporting Africa's development? How partnerships include smallholders into sorghum-beer supply chains**. 2012.

WISNER, J. D. A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance. **Journal of Business Logistics**, v. 24, n. 1, p. 1-26, 2003.

WOOD, J. V.; SALTZBERG, J. A.; GOLDSAMT, L. A. Does affect induce self-focused attention? **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, 899–908, 1990.

VINHOS DO BRASIL. Disponível em [www.winesofbrasil.com](http://www.winesofbrasil.com). Acesso em: 20 de novembro de 2017.

XIAOSONG PENG, D.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: A test of two forms of fit. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 5, p. 484-510, 2011.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOON, E.; LILIEN, G. L. New industrial product performance: The effects of market characteristics and strategy. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, n. 3, p. 134-144, 1985.

ZELENOVIĆ, D. M. Flexibility - a condition for effective production systems. **The International Journal of Production Research**, v. 20, n. 3, p. 319-337, 1982.

ZELENOVICH, V.; PASKALEV, T. Yugoslav code for aseismic design and analysis of engineering structures in seismic regions. In: Lisbon. **Proceedings of the 8th European Conference of Earthquake Engineering**. p. 361-369, 1986.

ZEMPLINEROVÁ, A. Inovační aktivita firem a konkurence. **Politická Ekonomie**, v. 58, n. 6, p. 747-760, 2010.

ZHANG, Q.; VONDEREMBSE, M. A.; LIM, J. S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 2, p. 173-191, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 29, n. 3, 1994.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre as relações entre inovação, Prioridades Competitivas e Vantagem Competitiva em cadeias produtivas do agronegócio (uva e vinho). A pesquisa é parte fundamental para a realização deste estudo que faz parte da avaliação do projeto de Tese do Doutorado em Associação PUCRS/UCS. O programa é recomendado e autorizado pela CAPES.

Saliento que o estudo será desenvolvido paralelamente em Portugal e no Brasil. O questionário será o mesmo, pois somente assim se pode verificar as diferenças entre os dois estudos.

Ressaltamos a seguir alguns itens que são garantidos aos respondentes da pesquisa:

- 1 - Sigilo total das informações fornecidas, como exigido pelo Código Internacional de Ética em Pesquisa;
- 2 - As respostas das pesquisas serão utilizadas apenas de forma agregadas, não permitindo deduções em relação aos participantes;
- 3 - As respostas devem estar o mais alinhado possível com a realidade e o entendimento dos respondentes, para garantir coesão aos resultados.

Assim, gostaríamos que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, posicionando-se quanto ao grau de concordância ou discordância. Sendo assim, avalie as afirmativas utilizando a escala de cinco posições, assinalando um número entre **1 (discordo totalmente)** e **5 (concordo totalmente)** que melhor represente a sua percepção.

Coloco-me a disposição para quaisquer questões e dúvidas.

Beatriz Lucia Salvador Bizotto.

[beatrizluciabizotto@gmail.com](mailto:beatrizluciabizotto@gmail.com)

Fone : (54) 98436-9373

PRIORIDADES COMPETITIVAS- ENTREGA										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCENTREVISTADO 1 - As cadeias da uva e do vinho são mais pontuais na entrega de produtos aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio					1	2	3	4	5
2	PCENTREVISTADO 2 - As cadeias da uva e do vinho são pontuais na de entrega de serviços aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
3	PCE 3 - As cadeias da uva e do vinho entregam seus produtos onde o cliente deseja receber.					1	2	3	4	5
4	PCE 4 - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus produtos mais do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
5	PCE 5 - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus serviços mais do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5

PRIORIDADES COMPETITIVAS- QUALIDADE										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCQ1 - As cadeias da uva e do vinho apresentam baixa taxa de defeito em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
2	PCQ2 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
3	PCQ3 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor confiabilidade de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
4	PCQ4 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
5	PCQ5 - As cadeias da uva e do vinho possuem maior preocupação com o meio ambiente em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5

PRIORIDADES COMPETITIVAS- CUSTO										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCC1 - As cadeias da uva e do vinho têm linhas de crédito oferecidas de forma a ampliar a competitividade.					1	2	3	4	5
2	PCC2 - As inovações de produto desenvolvidas nas cadeias da uva e do vinho, possui taxas favoráveis para investir na inovação, sem alterar o custo final.					1	2	3	4	5
3	PCC3 - O desenvolvimento dos novos produtos tem alterado o preço final da uva e do vinho					1	2	3	4	5
4	PCC4 -A carga tributária incidente na cadeia do vinho e da uva afeta a competitividade em relação às demais cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
5	PCC5 - Existe relação favorável à competitividade do segmento da produção da uva e vinho					1	2	3	4	5

PRIORIDADES COMPETITIVAS - FLEXIBILIDADE									
1	2	3	4	5					
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
1	PCF1 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer um <i>mix</i> de produtos diversificado		1	2	3	4	5		
2	PCF2 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio oferecer um <i>mix</i> de serviços diversificado		1	2	3	4	5		
3	PCF3 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer orientação à mão de obra		1	2	3	4	5		
4	PCF4 - A cadeia vinho e uva apresenta uma adaptação às mudanças no mercado mais rápida que outras cadeias do agronegócio		1	2	3	4	5		
5	PCF5 - A cadeia vinho e uva preocupa-se em modernizar os seus equipamentos mais do que as outras cadeias do agronegócio para acompanhar as mudanças do mercado		1	2	3	4	5		

INOVAÇÃO DE PRODUTO									
1	2	3	4	5					
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
1	IP1 - As cadeias da uva e do vinho desenvolvem novos produtos.		1	2	3	4	5		
2	IP2 - As inovações de produto desenvolvidas nas cadeias são lançadas no mercado.		1	2	3	4	5		
3	IP3 - O desenvolvimento de novos produtos tem sido frequente.		1	2	3	4	5		
4	IP4 - A quantidade de produtos novos desenvolvidos nas cadeias são superiores aos das outras cadeias do agronegócio.		1	2	3	4	5		
5	IP5 - As inovações introduzidas em produtos permitiram que a cadeia produtiva onde está inserida ampliasse a participação no mercado.		1	2	3	4	5		
6	IP6 - A cadeia tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.		1	2	3	4	5		

INOVAÇÃO DE PROCESSO									
1	2	3	4	5					
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					
1	IPR1 - As cadeias da uva e do vinho desenvolvem novos processos.		1	2	3	4	5		
2	IPR2 - As inovações de processo desenvolvidas nas cadeias são lançadas no mercado.		1	2	3	4	5		
3	IPR3 - O desenvolvimento dos novos processos tem sido frequente.		1	2	3	4	5		
4	IPR4 - A quantidade de processos novos desenvolvidos nas cadeias da uva e do vinho são superiores aos das outras cadeias do agronegócio.		1	2	3	4	5		
5	IPR5 - As inovações em processos introduzidas permitiram que cadeia ampliasse a participação no mercado.		1	2	3	4	5		
6	IPR6 - A cadeia tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novos processos.		1	2	3	4	5		

VANTAGEM COMPETITIVA										
PRIORIDADES COMPETITIVAS- ENTREGA										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCENTREVISTADO 1 - As cadeias da uva e do vinho são mais pontuais na entrega de produtos aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio					1	2	3	4	5
2	PCENTREVISTADO 2 - As cadeias da uva e do vinho são pontuais na de entrega de serviços aos clientes do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
3	PCE 3 - As cadeias da uva e do vinho entregam seus produtos onde o cliente deseja receber.					1	2	3	4	5
4	PCE 4 - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus produtos mais do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
5	PCE 5 - As cadeias da uva e do vinho entregam material de divulgação dos seus serviços mais do que as outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5

PRIORIDADES COMPETITIVAS- QUALIDADE										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCQ1 - As cadeias da uva e do vinho apresentam baixa taxa de defeito em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
2	PCQ2 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
3	PCQ3 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor confiabilidade de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
4	PCQ4 - As cadeias da uva e do vinho apresentam melhor desempenho de seus produtos em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5
5	PCQ5 - As cadeias da uva e do vinho possuem maior preocupação com o meio ambiente em relação às outras cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5

PRIORIDADES COMPETITIVAS- CUSTO										
1		2		3		4		5		
Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		
1	PCC1 - As cadeias da uva e do vinho têm linhas de crédito oferecidas de forma a ampliar a competitividade.					1	2	3	4	5
2	PCC2 - As inovações de produto desenvolvidas nas cadeias da uva e do vinho, possui taxas favoráveis para investir na inovação, sem alterar o custo final.					1	2	3	4	5
3	PCC3 - O desenvolvimento dos novos produtos tem alterado o preço final da uva e do vinho					1	2	3	4	5
4	PCC4 -A carga tributária incidente na cadeia do vinho e da uva afeta a competitividade em relação às demais cadeias do agronegócio.					1	2	3	4	5

5	PCC5 - Existe relação favorável à competitividade do segmento da produção da uva e vinho	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

PRIORIDADES COMPETITIVAS- FLEXIBILIDADE						
1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente		
1	PCF1 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer um <i>mix</i> de produtos diversificado	1	2	3	4	5
2	PCF2 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio oferecer um <i>mix</i> de serviços diversificado	1	2	3	4	5
3	PCF3 - A cadeia da uva e do vinho preocupa-se mais do que as outras cadeias do agronegócio em oferecer orientação à mão de obra	1	2	3	4	5
4	PCF4 - A cadeia vinho e uva apresenta uma adaptação às mudanças no mercado mais rápida que outras cadeias do agronegócio	1	2	3	4	5
5	PCF5 - A cadeia vinho e uva preocupa-se em modernizar os seus equipamentos mais do que as outras cadeias do agronegócio para acompanhar as mudanças do mercado	1	2	3	4	5

VANTAGEM COMPETITIVA						
1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente		
1	VC1 - O percentagem de vendas gerada por novos produtos na cadeia é maior que a das outras cadeias do agronegócio	1	2	3	4	5
2	VC2 - O lançamento de um novo produto (melhorado) tem gerado lucro suficiente para pagar o investimento originalmente feito em seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
3	VC3 - A receita é muito maior do que a dos concorrentes	1	2	3	4	5
4	VC4 - A nossa lucratividade é muito maior que a dos nossos concorrentes	1	2	3	4	5
5	VC5 - A rentabilidade dos produtos é bem maior que a dos concorrentes.	1	2	3	4	5
6	VC6 - A rentabilidade é maior com as exportações	1	2	3	4	5
7	VC7 - A rentabilidade é maior nas vendas no mercado regional.	1	2	3	4	5

### Informações para Caracterização do Perfil do Respondente da Pesquisa:

1. Gênero (sexo):

1.  Feminino 2.  Masculino

2. Grau de escolaridade:

1.  Ensino fundamental incompleto

2.  Ensino Fundamental completo

3.  Ensino Médio incompleto

4.  Ensino Médio completo

- 5.  Superior incompleto
- 6.  Superior completo
- 7.  Superior completo com pós-graduação em andamento
- 8.  Superior completo com pós-graduação concluído
- 9.  Cargo que ocupa na empresa

---

**Obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

Cargo:  
 Descrição da função:  
 Tempo que **trabalha** na empresa:  
 Tempo que **trabalha** no cargo atual:  
 Formação:  
 E-mail:

### CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Nome da empresa:  
 Ano de fundação:  
 Localidade da fundação:  
 Faturamento (anual): 1.000.00 a 100.000  
 101.000 a 500.000 euros  
 501.000 a 1.000.000 euros  
 Acima de 1.001.000 euros  
 Ramo:  
 Produção:  
 Engarrafamento:  
 Comercialização:  
 Número de funcionários:  
 Estrutura organizacional:  
 Filiais ou unidades produtivas:

## QUESTÕES SOBRE OS CONSTRUTOS

### I - PRIORIDADES COMPETITIVAS

1. A prioridade de entrega pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?
2. A prioridade de qualidade pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?
3. A prioridade de custo pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?
4. A prioridade de flexibilidade pode influenciar no desenvolvimento de inovações de produto e/ou de processo para gerar Vantagem Competitiva na cadeia da uva e do vinho?

### II - INOVAÇÃO DE PRODUTO E PROCESSO

1. Houve inovações nos últimos 5 anos? E quais? No seu entendimento as inovações introduzidas permitem que a cadeia produtiva da uva e do vinho, amplie a sua participação do mercado?

2. Houve Inovação de Processos nos últimos 5 anos? Quais? O desenvolvimento de novos processos tem sido frequente na cadeia da uva e vinho gerando Vantagem Competitiva?
3. Houve Inovação de Produtos nos últimos 5 anos? Quais? O desenvolvimento de novos produtos tem sido frequente na cadeia da uva e vinho e tem gerado Vantagem Competitiva?

## DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS E TERMOS

1. **Inovação de Produto** : é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
2. **Inovação de Processo** : é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
3. **Prioridades Competitivas**: são definidas como as dimensões que o sistema de produção das cadeias produtivas da uva e do vinho devem possuir para suportar as demandas dos mercados em que as cadeias produtivas desejam competir.
4. Prioridades competitivas: **Entrega, Qualidade, Custo e Flexibilidade**

PRIORIDADES COMPETITIVAS	DESCRIÇÃO
Entrega	Refere-se ao tempo de entrega de um produto ou serviço aos clientes, bem como o tempo de divulgação.
Qualidade	Refere-se à taxa de defeito baixo, desempenho de produto, confiabilidade, a certificação e a preocupação ambiental.
Custo	A capacidade de gerenciar eficazmente a produção custo, incluindo seus aspectos relacionados, tais como sobrecarga e estoque inventário e de valor acrescentado.
Flexibilidade	Disponibilizar maior <i>mix</i> de produtos e serviços; Ser capaz de orientar mão de obra.