

ANÁLISE DO *CLUSTER* VINÍCOLA DE SÃO ROQUE

José Celso Contador

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove
Doutor em Engenharia Mecânica - EESC/USP
Email: celsocontador@terra.com.br [Brasil]

Jose Luiz Contador

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove
Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica – ITA
Professor da Graduação - Unesp
E-mail: jluiz@feg.unesp.br [Brasil]

Ivaldir Vaz de Oliveira

Mestrando em Administração – Uninove
Email: ivaldirvaz@ig.com.br [Brasil]

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo relatar os resultados da pesquisa de campo, feita em uma indústria vinícola de São Roque, cidade próxima a São Paulo, visando coletar informações para uma dissertação de mestrado em administração. Dos sete objetivos específicos, um deles era caracterizar a existência e determinar o grau de amadurecimento e vigor desse sistema, tendo como referência os nove requisitos propostos por Zaccarelli. Para o bom entendimento do artigo, é descrito o pensamento desse autor e de outros que tratam do tema. As informações foram colhidas através de um questionário, contendo 46 perguntas qualitativas (sim ou não) focadas no objetivo específico. Dos nove requisitos propostos por Zaccarelli, seis foram confirmados por pelo menos, dez das 12 empresas pesquisadas, o que levou à conclusão de que há um *cluster* vinícola incompleto na região pesquisada. Os três requisitos não atendidos – baixo índice de cooperação entre as empresas, desnível tecnológico e falta de interesse dos órgãos públicos em fortalecer o *cluster* –, explicam o processo de *declustering*. Em suma, há um processo de desmantelamento desse aglomerado vinícola na região de São Roque.

Palavras-chave: *Cluster*; Competitividade empresarial; Indústria vinícola; São Roque (cidade).

1 INTRODUÇÃO

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

Uma vantagem competitiva importante que pode ser obtida por meio de fatores locais são as concentrações geográficas de empresas. Neste cenário surge a teoria do *cluster*, termo recente na literatura brasileira, que adquiriu notoriedade nos estudos de Michael Porter (1999) que versa a respeito da competitividade regional. A palavra *cluster*, no âmbito de negócios, poderia ser traduzida como aglomerado competitivo, mas, sendo este um termo consagrado pelo uso, será empregado o anglicismo.

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

“É relevante a necessidade de que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá *cluster* [...]” (ZACCARELLI, 2000, p. 197).

O escopo geográfico citado na definição desse termo compreende os elos e a interdependência que há entre os diferentes setores e instituições. Isto significa que as fronteiras de um *cluster* podem ser uma cidade, estado ou país ou mesmo uma rede de países vizinhos.

No caso da indústria vinícola existem diversos países vizinhos ao Brasil que possuem alto grau de desenvolvimento e qualidade de seus produtos como Argentina, Uruguai e principalmente Chile. Assim, na era da economia globalizada pode-se expandir o contexto, talvez, para um *cluster* vinícola da América Latina, para fazer frente, por exemplo, ao similar vinícola da Califórnia (EUA).

Para Zaccarelli (2000), um *cluster* completo (aquele que atende nove condições propostas pelo mesmo autor) tem grandes vantagens competitivas sobre qualquer empresa situada fora dele; e mesmo quando incompleto, só perde em competitividade para outro completo .

Ao especificar a competição entre *clusters*, (ZACCARELLI, 2000, 13) afirma que “[...] se trava uma batalha de gigantes e o *cluster* perdedor passará por um processo de *declustering* (desmantelamento). As conseqüências produzem profundos traumas à região, devido ao fechamento de todas as empresas que não conseguem mudar de atividade”

Considerando que o Brasil, na nova economia mundial, possui 117 pólos de pequenas empresas, conforme Pólo (2002) é importante alertar sobre as responsabilidades públicas e privadas na criação de condições favoráveis à formação de *clusters* que estimulem o desenvolvimento do setor a que pertencem, e evitar o *declustering* citado por Zaccarelli (2000).

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre a formação de *clusters*. Um breve levantamento bibliográfico sobre o assunto é apresentado no item seguinte. No terceiro item são discutidos os resultados de uma pesquisa de campo desenvolvida pelos autores sobre a produção de vinho da região de São Roque, no estado de São Paulo, para verificar a existência ou não de um *cluster*. No item quatro são apresentadas as conclusões da pesquisa e levantadas algumas questões alertando sobre as responsabilidades

públicas e privadas para a criação de condições favoráveis à formação de *clusters* que provoquem o desenvolvimento do setor ao qual pertencem.

2 CLUSTER

Para Zaccarelli (2000), haverá *cluster* em uma cidade ou em seu distrito industrial se todas as empresas produzirem o mesmo tipo de produto e se o agrupamento delas fizer com que a competição assuma características diferentes. *Cluster* “ [...] é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p. 211). As duas definições são semelhantes, mas o relevante é a necessidade de que as “empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá *cluster*.” (ZACCARELLI, 2000, p. 197).

2.1 O CICLO DE VIDA DE UM CLUSTER

Através da observação de algumas características específicas é possível classificar o ciclo de vida de um *cluster* como nascimento, evolução e declínio, de acordo com Porter (1999).

2.1.1 A fase nascimento

Segundo Porter (1999), as origens de um *cluster* geralmente remontam a circunstâncias históricas, como necessidade local específica ou pesquisas. Exemplifica citando que em Massachusetts, vários deles surgiram em pesquisas feitas pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology) ou pela Harvard University. O *cluster* de equipamentos de irrigação em Israel e outras tecnologias agrícolas avançadas nessa região exemplificam seu nascimento por circunstâncias locais. Na região de São Roque a imigração de europeus (italianos, portugueses), com suas culturas de regiões vinícolas e o clima favorável os incentivou a trazer mudas de uvas de seus países e viabilizar a região economicamente foram os fatores determinantes.

2.1.2 A fase: evolução

O crescimento de um *cluster* é promovido, desde seu nascimento, por um ciclo de auto-reforço, especialmente quando instituições locais o apóiam e a concorrência é vigorosa. Aumenta também sua influência sobre governos e instituições públicas e privadas, segundo Porter (1999). Medida em decênios, sua evolução é longa, tanto que somente estará completa após satisfazer as nove condições que definem os requisitos necessários para se ter esse sistema completo, de acordo com Zaccarelli (2000) e que são as seguintes:

1. Alta concentração geográfica (preferivelmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município);
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*;
3. Empresas altamente especializadas, (cada uma delas realiza um número reduzido de tarefas);
4. Presença de muitas empresas de cada tipo;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. Grande cooperação entre empresas;

7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. Uniformidade de nível tecnológico;
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

Porter (1999) especifica procedimentos para análise e identificação da existência, ou não, de um *cluster* completo, que, segundo ele, são apenas cinco, mas que abrangem **todas** citadas por Zaccarelli (2000): são eles:

Deve existir uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes;

Analisar a montante e a jusante, a cadeia vertical de empresas e instituições;

Efetuar análise horizontal para identificar setores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares. Com base no uso de insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores;

Isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado.

Por último, a identificação de um *cluster* consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado.

2.1.3 A fase: declínio

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

Zaccarelli (2000) cita ainda que a competição entre dois *clusters* provoca um *declustering* para o perdedor, causando um profundo trauma para a região devido ao fechamento de empresas. Verifica-se que é essencial considerar sua existência, ou não, na elaboração de suas estratégias, segundo aponta Porter (apud ZACCARELLI, 2000, p. 212) em suas pesquisas, a partir de 1990.

Há vantagem competitiva em fortalecer um *cluster*, “[...] pois por mais que uma empresa otimize seus processos de produção e reduza seus custos, não conseguirá competir sozinha e isoladamente contra um grupo ou aglomerado de empresas” (ZACCARELLI, 2000, p. 210).

Cabe aqui a citação: “[...] a competição pela competência não é uma competição produto X produto, ou negócio X negócio. É competição entre empresas ou corporações” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 22).

3 A PESQUISA SOBRE CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE

3.1 O OBJETO DA PESQUISA

O objeto da pesquisa é o setor vinícola de São Roque.

Conforme Lima e Villani (1957, p. 164), a região oferecia condições excepcionais para a cultura da vinha, razão para inúmeros imigrantes europeus se sentirem atraídos pelo

local, fixando-se a partir de 1884. Portugueses, italianos, espanhóis, todos oriundos de regiões com tradição vinícola, contribuíram para o incremento da viticultura.

A partir de 1934, no governo estadual de Armando de Salles Oliveira e na gestão do prefeito Argeu Villaça, iniciou-se um amplo programa de apoio à vitivinicultura, com isenção de impostos, assistência técnica ministrada por agrônomos especializados, amparo aos viticultores ensinando-lhes métodos racionais de plantio e colheita da uva e outras providências.

A produção vinícola continuou aumentando e a qualidade do produto foi sendo aprimorada e, dessa forma, a cidade de São Roque “ [...] passou a figurar como grande centro vinícola do Estado, colocando os vinhos sanroquenses, pela sua alta qualidade, entre os melhores do país” (LIMA; VILLANI, 1957, p. 183). A produção vinícola em 1954 alcançou o total de 4 milhões de litros de vinho; em 1955, passava para 5 milhões, tendo já em 1956 atingido a cifra de 6 milhões de litros. Nas décadas de 1950 e 1960, os vinhos de São Roque mostram-se extremamente competitivos em qualidade, mas diversos fatores contribuíram para que inúmeras empresas encerrassem suas atividades, entre os quais, a baixa produtividade, que dificultava a competição com concorrentes mais fortes, como o *cluster* gaúcho.

Das 116 vinícolas que fizeram parte desse setor industrial, restam hoje 13 empresas que, com uma produção racional, atingem quase o dobro da produção (aproximadamente 15 milhões de litros/ano) de todas que já estiveram em atividade no auge do setor. São alvo de pesquisa as seguintes empresas: Adega Bela Aurora; Adega XV de Novembro; Centro de Vinhos e Artesanato Real D’oro; Vinhos Caetê; Vinícola Palmares; Vinícola Palmeiras; Vitivinícola Góes/Quinta do Jubair; Bebidas Santa Cecília; Vinhos Canguera; Vinícola Quinta de Nino; Vinhos Sabbatini; Vinhos Santa Terezinha/Quinta dos Guimarães; Vinhos Sorocamirim.

3.2 O OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é caracterizar um *cluster* vinícola na região de São Roque, se existir, e determinar seu grau de amadurecimento e vigor, segundo os requisitos propostos por Zaccarelli (2000). Para tanto, foi elaborado um questionário (vide Anexo), com perguntas que buscam caracterizar um *cluster* e que foi enviado a essas 13 vinícolas na região pesquisada. Por estar inativa na ocasião, apenas empresa Vinhos Caetê não respondeu ao questionário.

O questionário, com respostas qualitativas (sim ou não), foi elaborado para identificar e classificar as empresas para determinar se têm ou não as características propostas por Zaccarelli (2000), além de evidenciar outros fatores relacionados com a competitividade. O Quadro 1 relaciona os diversos objetivos a serem identificados com as respectivas questões formuladas.

OBJETIVO A IDENTIFICAR	QUESTÕES
Alta concentração geográfica (condição 1 de Zaccarelli ; 2000).	5
Existência de todos os tipos de empresas relacionadas com o produto do <i>cluster</i> (condição 2 de Zaccarelli ; 2000).	18
Existência de empresas altamente especializadas (condição 3 de Zaccarelli ; 2000).	19

A presença de muitas empresas com diversas especialidades relacionadas com produtos do <i>cluster</i> (condição 4 de Zaccarelli, 2000).	18
Total aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos (condição 5 de Zaccarelli, 2000).	21
Intensa cooperação entre as empresas (condição 6 de Zaccarelli, 2000).	16 e 33 a 46
Intensa disputa entre as empresas (condição 7 de Zaccarelli, 2000).	17
Uniformidade de nível tecnológico (condição 8 de Zaccarelli, 2000).	15
Cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i> (condição 9 de Zaccarelli, 2000).	20
Se a empresa pertence a um <i>cluster</i> vinícola.	22 a 26
Se as empresas localizadas em São Roque procuraram as condições para formarem <i>clusters</i> , ainda que não estivessem conscientes de que o faziam.	1 a 7, 11, 12 e 14
Se o aspecto relacionado com a qualidade de vida atraía a empresa, o que beneficiaria o possível <i>cluster</i> vinícola.	8 a 10 e 13
O interesse ou não dos órgãos públicos em fortalecer (ou formar), um <i>cluster</i> vinícola.	27
Se a empresa tem condições de atender a uma repentina alteração do pedido do cliente.	28
Existência ou não de vantagem competitiva por estar em São Roque.	29 e 30
Existência ou não de desvantagem competitiva por estar em São Roque.	31 e 32

Quadro 1: Relacionamento das questões com os objetivos a identificar.

Fonte: Os autores.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A condição cuja questão correspondente recebeu respostas afirmativas, de pelo menos 10 empresas, foi considerada como plenamente atendida. Condições cujas questões obtiveram respostas afirmativas de três ou menos empresas foram classificadas como não atendidas.

O Quadro 2 exhibe as condições de Zaccarelli (2000), às respectivas questões e a quantidade de empresa que as responderam afirmativamente. O quadro está dividido em dois blocos. O primeiro contém aquelas consideradas atendidas e, o segundo, as não atendidas.

O Quadro 3 apresenta questões não diretamente relacionadas com as condições de Zaccarelli (2000), mas que revelam aspectos favoráveis à formação de um *cluster*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideradas as nove condições propostas por Zaccarelli (2000) para caracterização de um *cluster*, seis delas foram confirmadas pela maioria das empresas, como objeto da pesquisa. Além disso, outras seis questões que favorecem a formação desse mecanismo também são identificadas em, pelo menos, dez das 12 empresas pesquisadas. Assim, pode-se

concluir que há caracterização de um *cluster* vinícola, mesmo que incompleto, na região de São Roque.

O baixo índice de cooperação das empresas, somado ao desnível tecnológico e ao desinteresse dos órgãos públicos no fortalecimento dos *clusters*, são os possíveis fatores que levaram às três condições propostas por Zaccarelli a não serem cumpridas e, ao mesmo tempo, explicam o desmantelamento desse sistema na produção vinícola da região em estudo, que vem ocorrendo desde a década de 1970, quando existiam 116 empresas instaladas na região.

CONDIÇÕES DE ZACCARELI (2000)		RESPOSTA AFIRMATIVA	
ATENDIDAS		QUESTÕES	N.E.
Alta concentração geográfica (condição nº 1).		4 e 5	2
A existência de todos os tipos de empresas relacionadas com o produto do <i>cluster</i> (condição nº 2, parcial).		18	2
A existência de empresas altamente especializadas (condição nº 3).		19	2
A presença de muitas empresas de diversas especialidades relacionadas com produtos do <i>cluster</i> (condição nº 4).		18	2
Total aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos (condição nº 5).		21	0
Intensa disputa entre as empresas (condição nº 7).		17	2
Cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i> (condição nº 9).		9	2
NÃO ATENDIDAS		QUESTÕES	E.
Intensa cooperação entre as empresas (condição nº 6).		16	
		2, 4, 33, 37, 38, 41 43,45	
Uniformidade de nível tecnológico (condição nº 8).		15	
Instituições de apoio (condição nº2, parcial).		1	
		27	
N.E. Número de empresas com respostas afirmativas.			

Quadro 2: Resultados da pesquisa com respeito às condições de Zaccarelli.

Fonte: Os autores.

QUESTÕES QUE FAVORECEM A FORMAÇÃO DE <i>CLUSTER</i>	RESPOSTA AFIRMATIVA	
	Questões	N.E.
As questões que, além da soma dos outros fatores de atratividade de São Roque, indicaram o aspecto qualidade de vida, que beneficiaria o possível <i>cluster</i> vinícola.	8 e 13	12
As questões que demonstraram se as empresas localizadas em São Roque procuraram se adequar às condições ideais para formarem <i>clusters</i> , ainda que não estivessem conscientes de que o faziam.	4, 5, 7, 11 e 12	12
A questão que evidencia se a empresa pertence ao <i>cluster</i> vinícola.	25	12
Com a questão se buscou saber se a empresa tem condições de atender a uma repentina alteração do pedido do cliente, o que beneficiaria um <i>cluster</i> na satisfação das necessidades do cliente, além de demonstrar competitividade.	28	10
A existência ou não de vantagem competitiva por estar em São Roque (há clientes para empresa em São Roque).	29	12
Há cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos, leis sobre impostos (<i>lobby</i>).	40	10
N.E. Número de empresas com respostas afirmativas.		

Quadro 3: Resultado da pesquisa - condições que favorecem a formação de *cluster*.

Fonte: Os autores.

“O *cluster* tem como uma de suas prerrogativas a associação de empresas para obtenção de vantagens competitivas” ZACCARELLI (2000; p. 212).

Inúmeros são os casos de sucesso comunitário de empresas por pertencerem a um *cluster*. Cite-se, por exemplo, um *cluster* vinícola da Califórnia – Estados Unidos, só para ficar restrito ao setor de vinícola. As empresas vêm, cada vez mais, se organizando em *clusters* para obter vantagem competitiva. “Uma empresa não conseguirá competir sozinha e isoladamente contra um grupo ou aglomerado de empresas” (ZACCARELLI, 2000, 212).

Por outro lado, há muitos exemplos de disputa entre *clusters*. Ao especificar a competição entre eles afirma-se “[...] trava-se uma batalha de gigantes e o *cluster* perdedor passará por um processo de *declustering*” (ZACCARELLI, 2000, 212). As conseqüências são profundos traumas à região, em decorrência do “fechamento de todas as empresas que não conseguirem mudar de atividade, como a que ocorreu no setor vinícola, provocada pelo ataque do *cluster* do Rio Grande do Sul, do chamado “polígono do vinho” que envolve vitiviniculturas dos municípios gaúchos de Flores da Cunha, Caxias e Bento Gonçalves, acarretando o fechamento de inúmeras vinícolas da região de São Roque. Esse mesmo problema se repetiu na indústria de móveis de madeira, em que há um *cluster* de Gramado (RS) que compete com dois paulistas de menor tamanho, de Itatiba e São Bernardo do Campo,

sendo que esses últimos já apresentaram sintomas de estagnação. No setor industrial elétrico pode-se citar o *cluster* paulista de motores elétricos fracionários, extintos devido à força do similar catarinense de Joinville.

Assim, a aglutinação de empresas em *clusters* torna-se uma estratégia importante que deve ser considerada, tanto no aspecto empresarial privado quanto, principalmente, pelos órgãos públicos. É importante alertar sobre as responsabilidades públicas e privadas para a criação de condições favoráveis na formação de *clusters* que impulsionem o desenvolvimento do setor ao qual pertencem. Porter (1999, p. 109) ressalta que: “[...] todos os líderes de empresas, governos e instituições têm um papel a desempenhar na nova economia de concorrência. Os *clusters* revelam uma dependência mútua e dependem da ação coletiva dessas entidades para criar condições favoráveis para se estabelecer uma concorrência produtiva.”

Para evitar o *declustering* citado por Zaccarelli (2000), o governo e o setor privado devem reforçar e aprimorar os *clusters* existentes e aqueles emergentes, em vez de tentar criar outros totalmente novos. Segundo Porter (1999), o desenvolvimento de novos sistemas deve concentrar-se na busca da vantagem competitiva e na especialização em vez de simplesmente imitar os já existentes. Além de imitação, ocorre também a destruição de outros sistemas (*declustering*).

REFERÊNCIAS

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

POLO, E. Brasil tem 177 pólos de pequenas empresas. *Diário do Comércio e Indústria*. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/noticias/mostrar_materia.asp?cd_noticia=4221>. Acesso em: 8 out. 2002.

PORTER, M. E. Cluster e competitividade. *H S M Management*, São Paulo, v. 3, n. 15, p. 100-110, jul./ago. 1999.

PORTER, M.E; STERN, S. Inovação e localização de mãos dadas. *HSM Management*, São Paulo, v. 6, p. 116–125, jan./fev. 2002.

ZACCARELLI, S.B. *A estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANALYSIS OF SÃO ROQUE WINE-GROWING CLUSTER**ABSTRACT**

This work aims to report the results of the field research performed at São Roque's wine industry, a town in São Paulo city's neighborhood. That research was performed with the aim of supplying a mastery dissertation in Administration with data; its objective was to investigate how the enterprises belonging to the wine cluster compete with one another. Among the seven specific objectives one of them aimed to characterize the existence of a cluster and to determine its maturation degree and its vigor, according to Zaccarelli's nine proposed requirements. For a good comprehension of the article, Zaccarelli's and other main authors' thought, which deal with the theme is described. The data were gotten by means of an inquiry, containing 46 qualitative yes/no questions needed by the range of the mentioned specific objective. Among the nine proposed requirements proposed by Zaccarelli, six were confirmed by at least ten of the twelve researched enterprises, allowing to conclude that there is an incomplete wine cluster in the neighborhood of São Roque. The three items which did not satisfy the requirements: low rate of cooperation among the enterprises, technological unlevelness and lack of interest of the public agencies in strengthening the cluster, are the reason for the declustering process. In short, there is a dismantling process of the wine cluster in the neighborhood of São Roque.

Keywords: Cluster; Enterprise competitiveness; São Roque (city); Wine industry.

Data do recebimento do artigo: 03/11/2003

Data do aceite de publicação: 15/12/2003

ANEXO

Respostas ao questionário encaminhado às empresas vinícolas de São Roque

QUESTÕES		Respostas afirmativas
1	Há infra-estrutura e/ou vantagens oferecidas pelo poder público?	1
3	Há instituições de apoio (CIESP, SEBRAE, SENAI, SENAC)?	5
4	Há fornecedores nas proximidades?	12
5	Há outras empresas do mesmo setor nas proximidades?	12
6	Há oferta de mão-de-obra qualificada?	9
7	A localização geográfica da cidade, é estratégica? Há boas estradas?	12
8	Há qualidade de vida para a família?	12
2	O tamanho do mercado consumidor local e regional é satisfatório?	7
9	Há reconhecimento do <i>status</i> profissional pela sociedade ?	12
10	Há segurança?	2
11	Há boas escolas?	12
12	Há opções para divertimentos, <i>shows</i> , teatros, esporte?	12
13	O clima e recursos naturais são favoráveis ao setor vinícola?	12
14	O nível educacional e cultural da população é bom ?	8
15	Considera ao menos satisfatório o nível tecnológico existente nas empresas vinícolas de S. Roque?	3
16	Considera alto o grau de cooperação entre as empresas de seu setor em São Roque?	2
17	Considera alto o grau de rivalidade entre as empresas de seu setor em São Roque?	12
18	Considera que existem, em São Roque ou nas proximidades, empresas relacionadas ao produto/serviço de sua empresa?	12
19	Sua empresa terceiriza parte da produção?	12
20	Sua empresa precisa oferecer treinamento para toda a mão-de-obra contratada?	3
21	Há empresas na região que fazem o aproveitamento do material que sua empresa descarta?	10
22	Sua empresa exporta?	1
23	Sua empresa encontra ambiente propício para exportação?	1
24	Sua empresa é fornecedora do possível <i>cluster</i> vinícola de São Roque?	7

25	Sua empresa é cliente do possível <i>cluster</i> vinícola de São Roque?	12
26	Há facilidade para financiar as atividades de sua empresa?	6
27	Há apoio dos órgãos públicos para a instalação de novas vinícolas?	0
28	Sua empresa é flexível (poderia mudar o produto facilmente ou incluir produtos novos)?	10
29	Percebe vantagens competitivas pelo fato de estar em São Roque?	12
30	Há clientes para sua empresa em São Roque?	11
31	Há maior concentração de clientes em outra cidade ?	12
32	Percebe desvantagem competitiva pelo fato de estar em São Roque e não em outro local?	2
33	Há cooperação para desenvolvimento de novas tecnologias de produtos?	0
34	Há cooperação para o desenvolvimento de tecnologias e no processo produtivo?	1
35	Há cooperação para compra de matéria prima e componentes?	2
36	Há cooperação para publicidade e propaganda?	3
37	Há cooperação para venda direta?	0
38	Há cooperação para distribuição de produtos?	0
39	Há cooperação para reciclagem de resíduos?	8
40	Há Cooperação para influenciar decisões do poder público sobre financiamentos, impostos (<i>lobby</i>)?	10
41	Há cooperação para capacitação do pessoal?	0
42	Há cooperação para pesquisa de mercado?	0
43	Há cooperação para desenvolvimento de sistemas administrativos e de atendimento a clientes e fornecedores.?	0
44	Há cooperação para promoção de feiras?	8
45	Há compartilhamento da sobrecarga de trabalho?	0
46	Há indicação de concorrentes para cliente?	9