

REDE DE COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DE COOPETIÇÃO EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA

Gustavo Mioranza

gutomio@hotmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Paula Patricia Ganzer

ganzer.paula@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Cristine Hermann Nodari

cristine.nodari@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Pelayo Munhoz Olea

pelayo.olea@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Eric Dorion

echdorion@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul

Resumo: Cooperação e colaboração são normalmente usadas na literatura de negócios como sinônimos, no entanto, podem-se considerar conceitos distintos. O objetivo desta pesquisa foi identificar a existência de cooperação entre indústrias, produtoras de vinhos na Serra Gaúcha, com seus parceiros fornecedores de insumos, através de entrevistas em duas vinícolas, no intuito de analisar se as indústrias praticam coopetição entre si. A metodologia utilizada foi um estudo de caso múltiplo, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo em duas vinícolas da Serra Gaúcha. Observou-se que a cooperação com parceiros vinculados com as indústrias, ocorre em nível horizontal, com ganhos para ambos os parceiros e, a colaboração aparece em nível vertical ou horizontal, como apoio de entidades que favorecem colaboração entre uma organização a outra. O papel da coopetição ocorre em nível horizontal e não exclui episódios de colaboração, mas é uma ocorrência simultânea de competição e colaboração entre competidores. As indústrias analisadas praticam coopetição entre si, através da participação em entidades do setor vinícola, onde são trocadas ideias entre empresários em favor do crescimento do setor vinícola na região, porém cada organização possui um ponto de vista distinto, diante da prática de cooperação entre organizações e entidades do setor vinícola.

Palavras chave: Redes de cooperação. Competitividade. Coopetição.

Abstract: Cooperation and collaboration are commonly used in business literature synonymously, however, can be considered distinct concepts. The objective of this research was to identify the existence of cooperation between industries, producing wines in Serra Gaúcha, with its partners input suppliers, through interviews at two wineries, in order to examine whether the industry practice coopetition among themselves. The methodology used was a multiple case study, qualitative, exploratory and descriptive in two wineries in the Serra Gaúcha. It was noted that cooperation with partners linked with industries, occurs in horizontal level, with gains for both partners and the collaboration appears in vertical or horizontal level as support of organizations that promote collaboration between an organizations to another. The roles of coopetition occurs in horizontal level and not exclude episodes of collaboration, but it is a simultaneous occurrence of competition and collaboration among

competitors. The industries analyzed practice cooperation among themselves through participation in wine sector entities, where ideas are exchanged among entrepreneurs for growth of the wine industry in the region, but each organization has a distinct point of view, given the practice of cooperation between organizations and entities in the wine industry.

Keywords: Cooperation networks. Competitive edge. Cooperation.

1 INTRODUÇÃO

Para enfrentar desafios, as empresas desenvolvem estratégias, dentre as quais estão às competitivas, colaborativas e cooperativas, que se configuram como estratégias interorganizacionais, onde envolve duas ou mais organizações em alianças com objetivos específicos. Mudanças geradas por evolução tecnológica, acessibilidade e demanda dos consumidores por informações, por processos produtivos e características dos produtos, geram impactos diversos nas organizações. Para se adequarem a este cenário, empresas adotam estratégias apropriadas ao contexto competitivo.

O conceito de estratégias interorganizacionais focaliza o trabalho conjunto, que também é um sinônimo de cooperação e colaboração, e gera resultados como o aumento da competitividade das organizações. Polenske (2004) observa que a valorização dos 3 C's (competição, colaboração e cooperação) é resultado de atividades implementadas pelas empresas como resposta aos desafios atuais nos ambientes de negócios. Analistas de negócios percebiam a 20 anos, que a competição pela maximização de lucros era o comportamento ideal de uma empresa no jogo de negócios. Atualmente, cooperação e colaboração são necessárias para o êxito das organizações.

Os termos “colaboração” e “cooperação” são usados como sinônimos em inúmeros estudos (AMARAL; TOLEDO; TAHARA (1998); BUENO; AMATO NETO; CATHARINO (2006); SCHMIDT (2006); SILVA; MOTTA; COSTA (2007); PERUCIA (2008); THOMPSON; PERRY; MILLER (2009); TUTIDA (2009). Apesar de similaridades entre os conceitos, Polenske (2004) e Silva (2007) os consideram distintos. Também é importante diferenciá-los do conceito de competição, visto que não se trata de antônimos, mas de conceitos que podem ser agregados no que Nalebuff e Brandenburger (1996) chamam de coopetição.

Nesse contexto, muitas empresas competidoras passaram a se relacionar de maneira cooperativa com o intuito de desenvolver e/ou explorar recursos e capacidades usando a competência essencial deste arranjo para a geração das vantagens competitivas (HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2002). A partir do momento que o aparente antagonismo existente entre as estratégias cooperativas e competitivas deixa margem para que as limitações sejam compensadas e os benefícios compartilhados resultando em estratégias cooperativas.

A pesquisa está estruturada em referencial teórico sobre cooperação, competição e coopetição, sendo a última resultante da união dos dois primeiros temas. Após, a metodologia destaca a natureza e caráter da pesquisa. A análise dos resultados é composta pela descrição das respostas dos entrevistados, de forma em que nas considerações finais, a pesquisa concluiu a afirmação da prática de coopetição entre empresas estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperação

A partir da década de 80, as estratégias cooperativas, como alianças estratégicas, *joint-ventures* e acordos, que relacionam os competidores não só entre si, como também com as universidades e o governo, têm sido buscadas, ampliadas e lançadas de forma popular, para que as empresas se reinventem no intuito de alcançar a competitividade estratégica (HOSKISSON; HITT; IRELAND, 2004; LEÃO, 2005; TIESSEN; LINTON, 2000). Leão (2005) ressalta o êxito no arranjo cooperativo dependente do envolvimento colaborativo, não sendo motivada exclusivamente pela troca, onde se adicionaria valor, desde que subtraísse algo do parceiro. A habilidade em gerar e sustentar uma colaboração contribui para a competitividade estratégica.

Os arranjos cooperativos podem ser caracterizados por acordos formais, que ocorrem quando os competidores formam alianças estratégicas, parcerias ou acordos informais, os quais são construídos com base em normas sociais e de confiança (BENGTSSON; KOCK, 1999). Nestes casos, o êxito do arranjo irá depender do envolvimento colaborativo entre os parceiros. A busca é por benefícios mútuos ao unir recursos, capacidades e habilidades complementares. Em vez de extrair vantagens sobre os *stakeholders*, as empresas que adotam esse tipo de estratégia buscam coproduzir e partilhar valores ao nutrir e manter interdependências recíprocas (LADO; BOYD; HANLON, 1997). Diversas empresas se organizam em cooperativas, com o intuito de ingressar no comércio exterior. Pequenas e médias empresas formam arranjos na forma de cooperativas ou associações para promover a comercialização de seus produtos no mercado externo.

A forma de atuação das empresas, através da cooperação, é explicada por diversas correntes teóricas, como a teoria da ecologia populacional, a teoria da dependência de recursos, teoria institucional, teoria dos custos de transação, entre outras (URRA-URBIETA, 2002). Kanter (1994) destaca oito fatores essenciais ao êxito da relação colaborativa entre as empresas: a) excelência individual: cada um dos agentes é forte e contribui para a relação; b) importância: a parceria é um dos maiores objetivos estratégicos; c) interdependência: parceiros precisam um do outro, pois possuem ativos e habilidades complementares; d) investimento: cada um dos agentes investe no outro; e) informação: a comunicação é aberta e transparente; f) integração: todos podem aprender e ensinar; g) institucionalização: a cooperação ganha um *status* institucional; h) integridade: confiança mútua, os parceiros não subestimam o seu próximo, nem se valem de informações adquiridas para benefício único e próprio.

A confiança é um dos elementos importantes na construção de uma base de cooperação entre empresas. A partir da confiança mútua, os agentes que cooperam conseguem traçar relações de bem estar, o que ocasiona aprendizagem coletiva, reciprocidade, alcance dos objetivos comuns e fortalecimento da cooperação (TEIXEIRA, 2003). Segundo Oliveira (2001) o êxito da empresa depende da clareza dos objetivos individuais e coletivos por todo o grupo de cooperados, desta forma, é possível se reduzir riscos e melhorar o desempenho.

Entretanto, acordos cooperativos se sujeitam a riscos intrínsecos a este processo, como a coexistência da natureza cooperativa e competitiva, visto que as empresas cooperam entre si para aumentar seus ganhos de produção e maximizar seus retornos financeiros (TIESSEN; LINTON, 2000). Por outro lado, as empresas usam a colaboração competitiva para aumentar habilidades internas e desenvolver tecnologias, enquanto se resguardam da transferência da vantagem competitiva para competidores ambiciosos (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989).

Uma importante observação acerca do processo de cooperação entre empresas é traçado por Porter (1990), que argumenta que a cooperação só é benéfica em condições limitadas, devendo ser utilizada de forma seletiva e temporária. Observa o autor que os projetos de cooperação devem se desenvolver apenas em áreas básicas de pesquisa de produtos e processos, e não em atividades centrais, conectadas às fontes de vantagem competitiva da empresa. A cooperação é uma estratégia de negócio, que surge em decorrência da competição acirrada e isolada. Trata-se da forma adequada para os agentes equilibrarem a cooperação e a competição, a fim de sustentar um bom desempenho.

Para Hamel e Prahalad (1989) a cooperação é a forma mais eficiente de novos

competidores acessarem mercados e tecnologias. Ainda, quando as empresas apresentam menos porte e poder, se comparadas às empresas líderes, é necessário aceitar a mútua dependência e colaboração. Da mesma forma, Porter (1998) propõe que a atuação em rede promove harmonia entre concorrência e cooperação, permitindo otimizar o uso das vantagens competitivas locais, viabilizando a cooperação e, deste modo, a satisfação de lacunas e necessidades que as empresas não conseguiriam satisfazer sozinhas. Neste ponto as empresas deixam de competir entre si isoladamente e passam a competir com grupos ou redes de empresas (GOMES-CASSERES, 2003).

As estratégias de cooperação e competição, podem assumir diversas formas, sendo algumas benéficas e vantajosas às organizações, o que é o caso da aprendizagem coletiva e da troca de experiências, e outras prejudiciais ou insignificantes as empresas adotantes, levando até mesmo ao risco de alguma empresa assumir um comportamento oportunista. A cooperação é uma estratégia empresarial que, se usada adequadamente, pode gerar forças competitivas em quatro áreas segundo Lorange e Ross (1996): a) combinação de esforços no que tange fornecedores, atingindo poder de barganha para formar negociações e contratos favoráveis; b) combinação de esforços no que tange os consumidores, a fim de ofertar um *mix* de produtos ou serviços completos, para aumentar a força de vendas, e a satisfação do público consumidor; c) combinação de esforços para desenvolvimento ou acesso a novas tecnologias, na busca por qualidade e diferenciação; d) combinação de esforços para aumento de tamanho e poder, para dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado.

No entanto, a cooperação acarreta custos que Marchi (2006) aponta como sendo principalmente: administração da complexidade de tarefas a serem desenvolvidas, adaptação à diversidade entre os parceiros, ameaças de oportunismo, percepção de equidade, tempo e esforços investidos na cooperação. Mas se o processo de cooperação for adotado pelas empresas com a efetiva participação de todos os parceiros e com dedicação de tempo e esforços de todos, poderá suplantar estas barreiras e gerar às empresas, economia de escala, aprendizado coletivo, troca de experiências, divisão de riscos e custos, acesso a novos mercados e gerenciamento de incertezas (BARNEY, 1997).

Portanto, a cooperação, como estratégia de negócio, decorre da competição que se considerada isolada, não deve sustentar o desempenho superior das empresas, sendo adequado ao equilíbrio das estratégias de cooperação e competição (LADO, 1997; LEÃO, 2005).

2.2 Competição

A intensidade da competição entre agentes ou empresas é um determinante crítico do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias (LEÃO, 2005). O ambiente competitivo favorece a contínua inovação das empresas, visivelmente imprescindível para a posição de destaque e ganhos superiores face aos concorrentes. É difícil entender um elevado grau de inovação numa indústria, um alto nível de competição e conseqüentemente uma dinâmica competitiva.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a dinâmica competitiva, possibilita ações e respostas competitivas entre organizações, que concorrem dentro de um ramo de indústria. Nessa dinâmica é possível perceber que, a principal característica do comportamento competitivo está baseada na maximização dos ganhos individuais. Bengtsson e Kock (2000) afirmam que o estímulo à competição e ao dinamismo dentro da indústria, são os fatores psicológicos dos executivos, tais como prestígio e orgulho.

A busca pela vantagem competitiva deve ser cuidadosa e, se as empresas desenvolverem ações de cunho exclusivamente competitivo, pode ser que acabem desenvolvendo o *soma zero*, que seria onde a concorrência é acirrada e, que a empresa tem que investir para obter maior margem, o que provoca desgaste pelos custos e nenhum dos lados ganha, ou *não zero* negativa, onde, além de não haver ganhos, o custo de implementação de novas estratégias é elevado, que os custos sequer seriam compensados (BARNEY, 2002). Faz-se necessário o uso concomitante de estratégias cooperativas para que as empresas possam obter ganhos, pois embora a competição seja necessária para se alcançar retornos temporários, a mesma pode não ser suficiente para gerar desempenho superior de forma sustentável (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

2.3 Coopetição

O termo coopetição foi disseminado na administração por Nalebuff e Bradenburger em 1996 (GILBERT JR, 1998), no entanto, não é algo novo, uma vez que é baseado na teoria dos jogos, que data da década de 50 (NALEBUFF; BRADENBURGER, 1997). Em sua essência significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas (ARMSTRONG, 1997). Apesar de ser um conceito recente, a coopetição é compreendida de forma geral como a cooperação entre os concorrentes (LEÃO, 2005).

Para Dagnino e Padula (2002) coopetição é a nova forma de conceituar a dinâmica na interdependência entre empresas, onde há uma estrutura de convergência parcial de interesses e objetivos, dando lugar ao sistema cooperativo de criação de valor. As empresas não apenas cooperam entre si para partilhar conhecimento, como também, competem umas com as outras para maximizar seus próprios benefícios (TSAI, 2002). A cooperação e competição simultânea podem estimular um grande compartilhamento de conhecimento, progresso tecnológico e expansão do mercado (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Coopetição é o termo gerado pela união das palavras cooperação e competição. Trata-se de conceito emergente a respeito do comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir determinado objetivo e competem na hora de dividir os ganhos (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Estudos têm sido realizados a partir do conceito de coopetição, que ampliam e aplicam através de diferentes metodologias, que se trata de uma estratégia multidimensional e multifacetada (CHIN; CHAN; LAM, 2008). São exemplos: a coopetição entre indústrias suecas e finlandesas (BENGTSSON; KOCK, 2000), a análise de coopetição intra-organizacional em firmas multinacionais (TSAI, 2002), a tipologia de coopetição, a partir da dinâmica interfirmas para criação de valor (DAGNINO; PADULA, 2002) e a identificação de fatores críticos de sucesso em estratégias de coopetição em Hong Kong (CHIN; CHAN; LAM, 2008). Há, também, estudos realizados no Brasil, como o Consórcio Modular da Volkswagen no Brasil (OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2006), o cluster calçadista em Nova Serrana-MG (LEITE; LOPES; SILVA, 2009), o polo de doces de Pelotas-RS (MARCHI; PATIAS; KNEIPP, 2009), alambiques de Minas Gerais (LEÃO, 2004) e a coopetição, como estratégia para o desenvolvimento de um selo de Indicação de Procedência no Vale dos Vinhedos da Serra Gaúcha (GOLLO, 2006).

A coopetição se baseia em relações complexas e interações diádicas entre atores que vivenciam um conflito entre si, pelos sentimentos de hostilidade, amizade simultânea e pelos interesses comuns. Por isso, Bengtsson e Kock (2000) compreendem que a coopetição ocorre em interações divididas em atividades, sendo impossível cooperar e competir na mesma atividade. Há, assim, graus de cooperação e de competição na relação de coopetição.

Para Zineldin (2004), coopetição é uma situação de negócio, em que independentes partes cooperam entre si e coordenam as atividades, na colaboração para alcançar objetivos mútuos, e ao mesmo tempo, competem entre si e com outras empresas. Trata-se fundamentalmente de um jogo de soma *não zero*, ou seja, de *ganha ganha*, com benefícios

mútuos para os parceiros. A coopetição é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência estratégica entre as empresas, por um sistema de criação de valor cooperativo. Neste sentido, na coopetição, a cooperação e a competição coevoluem (DAGNINO; PADULA, 2002).

A Estratégia de Cooperação Competitiva (Coopetição) requer que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado. Brandenburger e Nalebuff (1996) definem coopetição como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição, de forma simultânea. Ambos, cooperação e competição são aspectos necessários e desejáveis em uma estratégia de negócios. Um foco exclusivo na competição, pensamento predominante em muitos escritos teóricos sobre estratégia, permite visualizar unicamente, a concorrência entre os agentes, ignorando os relacionamentos dos negócios, o potencial para a expansão do mercado ou a criação de formas empresariais novas e criativas. A cooperação procura formas para mudar e expandir os negócios, tão bem como as melhores e novas formas para competir, no entanto, visando parcerias de ganhos mútuos.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) desenvolveram um modelo de comportamento estratégico para os aspectos de competição e cooperação. O modelo prevê quatro tipos de comportamento: a) comportamento em busca de oportunidades cooperativas; b) comportamento em busca de oportunidades monopolísticas; c) comportamento em busca de oportunidades competitivas; d) o comportamento em busca de oportunidades sincréticas. Estes comportamentos explicam como as empresas podem gerar oportunidades econômicas, pela combinação de altos níveis de orientação competitiva e cooperativa. Os autores descrevem o comportamento sincrético como, uma orientação estratégica da organização para manter um balanço dinâmico entre as estratégias de competição e cooperação.

A cooperação em um contexto de sincretismo pode garantir a posição competitiva da empresa pela complementaridade de ativos, redução dos riscos e custos e o desenvolvimento de novas competências. Este tipo de relacionamento enfatiza os resultados de soma positiva, garantindo efeitos eficientes e variáveis para os agentes. Os relacionamentos competitivos e cooperativos simultâneos podem estimular a busca de conhecimento, progresso tecnológico e expansão de mercados. As empresas que apresentam o comportamento sincrético podem obter vantagens competitivas e vantagens colaborativas. Por outro lado, pode ocorrer alto oportunismo entre os parceiros quando esses têm incongruência.

As estratégias de coopetição são fundamentais ao êxito no mundo globalizado, principalmente, às organizações inovadoras. As estratégias de coopetição se institucionalizam através das tipologias estratégicas de cooperação (LEWIS, 1992; LORANGE; ROSS, 1996; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI, 1998; CHILD; FAULKNER, 2000; AMATO NETO, 2000; CASSAROTO FILHO; PIRES, 1999; PEDROZO, 1999; BEGNNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2005).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com pesquisa qualitativa exploratória em duas vinícolas da Serra Gaúcha na cidade no município de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. O estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em diversas condições, na contribuição do conhecimento de acontecimentos individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupais (YIN, 2005).

A pesquisa realizada utilizou como método a pesquisa exploratória, fazendo parte do estudo de caso e por se tratar de envolver levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas, portanto este modelo de pesquisa tem o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato (GIL, 2008). Classifica-se como descritiva, pois tem como objetivo de descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo assim, as pesquisas descritivas são, em conjunto com as exploratórias, as que tradicionalmente concretizam os pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática (GIL, 2008). Na pesquisa a intenção foi descrever qual a cooperação entre duas vinícolas na Serra Gaúcha.

Em relação à coleta de dados, denominou-se esta, a fase da pesquisa em que se pergunta e a partir de respostas se obtém dados da realidade pela aplicação de técnica, a forma de obtenção dos dados é definida em função do instrumento de pesquisa escolhido, podendo ser um questionário ou um encontro com o entrevistado (BARROS; LEHFELD, 1986). A coleta de informações aconteceu por meio da realização de entrevistas e aplicação de um questionário semiestruturado com os gerentes das organizações (VERGARA, 2012). Esse instrumento de coleta forneceu os dados primários, ou seja, dados que não foram antes coletados, na entrevista, o questionário foi utilizado como um roteiro de perguntas no intuito de orientar a entrevista. A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A

entrevista foi realizada com os sócios-gerentes da empresa (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 197).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, não enumerando e não medindo os eventos estudados, mas sim abordando ações e opiniões da empresa estudada, ou seja, parte do foco ou assuntos de ampla importância são definidos no transcorrer do estudo (GODOY, 1995). Na pesquisa, este modelo de abordagem foi utilizado de maneira a explorar as ações de cooperação praticadas entre as empresa em estudo, através do questionamento e relato dos entrevistados sobre a empresa e suas práticas.

4 ESTUDO DE CASO

O método de trabalho, estudo de caso múltiplo, propõe-se descrever e analisar um acontecimento ou elemento, inserido em seu contexto mais específico (YIN, 2010).

A metodologia qualitativa na maioria das vezes se identifica com o estudo de caso, surge de uma tradição de sociólogos e se caracteriza por disponibilizar atenção especial a questões que podem ser conhecidas através de casos. O estudo de caso se refere ao levantamento com profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, no entanto é limitado, restringindo-se ao caso que estuda, no caso desta pesquisa tratam-se de duas empresas. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Para Gil (2008), o estudo de caso incide na análise profunda de um ou poucos objetivos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento com diferentes propósitos, tais como, explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Os casos estudados foram nominados como Vinícola A e Vinícola B ambas localizadas em no município de Bento Gonçalves. A Vinícola A é uma empresa familiar com trinta e seis anos de mercado, possui dezessete colaboradores, dentre eles, quatro irmãos sócios do empreendimento, sua produção corresponde em 60% vinhos, 35% espumantes e 5% em

sucos, tem como parceiro a IBRAVIN. Vinícola B, é uma empresa familiar, com 9 anos de mercado, possui dois colaboradores, sendo estes pai e filho, sócios do empreendimento, sua produção é uma linha de vinhos, sendo um branco, que corresponde a 10% da produção, cinco vinhos tintos e um de espumante, possui os parceiros APROVALE e UVIFAN.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista em duas indústrias vinícolas, localizadas no município de Bento

cooperação mútua com o fornecedor de embalagens	participando de concursos, então isso que é aquilo que você falou, por você fazer uma embalagem diferenciada, personalizada, um rótulo diferenciado também, isso acaba não sendo comum dentro da indústria, da própria indústria de embalagens, de rótulos então faz com que ele consiga colocar esse produto em destaque, a nível de concorrer como melhor rótulo em determinada categoria, melhor embalagem em determinada categoria e assim por diante, então, essa que é a parte do produtor.
O terceiro parceiro é uma indústria de móveis	nós personalizamos um rótulo específico pra ele, então, uma logomarca, enfim, com o que ele queira trabalhar em cada região, em cada loja, em cada tipo de negócio, evento, então, nós fizemos isso e em contra partida por ser uma necessidade dele e poder apresentar algo diferente pro mercado e ter uma inovação por parte dele, ter algo pra apresentar, então, nas inaugurações dessas lojas, dessas franquias, nas entregas desses moldes e assim por diante, sempre acaba sendo utilizado os nossos produtos, mesmo da forma personalizada como ele quer, mas acaba utilizando nossos produtos.
Como cooperação mútua, neste caso a vinícola presta assistência em eventos	exatamente, ou seja, o exemplar, a indústria diz que precisa montar dentro de uma exposição, como ele trabalha dentro do ramo moveleiro, uma adega, enfim, decorar uma cozinha de vinhos, ele precisa pra isso, garrafas vazias, então, como parceiro eu vou fornecer garrafa pra ele sem custo nenhum, mando pra ele, faça a decoração, preciso de barril, preciso disso, então essa parte que também que nós entendemos que é nosso dever e nós colocamos isso da melhor forma possível, porque indiretamente a gente está cultivando essa parceria, esse trabalho todo com ele.
O quarto parceiro da vinícola é o IBRAVIN?	IBRAVIM, porque hoje, a associação dentro dessas entidades, que você tem a IBRAVIM, a Associação Brasileira de Enologia, enfim, são associações com objetivo de união de toda uma cadeia, de todo um setor, falando de IBRAVIM, as empresas pequenas não tem condições de fazer pesquisa de mercado, então vamos por esse lado, o próprio IBRAVIM faz as pesquisas de mercado e tem condições de te passar através de assessorias, enfim, as tendências do mercado que se fazem necessárias pra poder direcionar. A frequência é muito grande, porque mesmo fazendo parte do próprio IBRAVIM ou dos segmentos dentro do IBRAVIM como o Wines from Brazil, se tem encontros quinzenais e dentro disso cabe a cada empresa usufruir ou não de todas essas informações que são passadas, referente a determinados mercados, qual o comportamento, qual a tendência do mercado externo, e assim por diante, então, nós mesmos recebemos aqui jornalistas internacionais mesmo hoje não exportando, mas com o objetivo de avaliar a qualidade da produção.
Qual a forma como a vinícola percebe a cooperação?	a cooperação, o associativismo, enfim, a inclusão em grupos e assim por diante, fez com que primeiro você abra novos horizontes, tenha visões diferentes do mercado, de administração, até de custos, porque muitas vezes dentro dessas reuniões, desses encontros, você debate não somente mercado, mas vai debater custos, enfim, novos produtos, novas alternativas, conseqüentemente você vai jogar pra uma empresa pra de alguma forma utilizar de forma melhorada, além disso, o associativismo, em grupos, faz com que muitas vezes você seja beneficiado, tenha informações que possa fechar até negócios em conjunto, coisas que se você vive num mundo isolado, em empresa fechada você não tem acesso a isso.
Qual a percepção sobre a cooperação na Serra Gaúcha	principalmente na nossa região, tem muito também da questão da inveja, em que muitos empresários pensam em ter o equipamento melhor do que o vizinho, o prédio maior do que o vizinho e assim por diante e não estão pensando na viabilidade disso, no operacional, porque na verdade se eu adquirir uma máquina, se eu tiver um prédio eu vou ter que usar eles 100%. Na nossa região a gente ainda tem muito disso, por exemplo, poderia ter aqui na região uma linha de envase em conjunto, móvel em cima de um caminhão, que isso é normal na Europa, é normal em outros países produtores, é normal na Argentina, no próprio Chile, nós não temos. Cada um tem que se desenvolver e comprar sua linha e fazer isso na própria vinícola. Se você pegar um grupo pequeno, de 10 empresas, hoje as instancias na nossa região são muito próximas e haveria total condição e isso não acontece por motivo cultural.

Quadro 1: opinião do gerente da Vinícola (A)

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 2 é abordado os questionamentos e respostas do gerente da Vinícola (B).

QUESTÕES	VINÍCOLA (B)
Características	é uma empresa familiar, com 9 anos de mercado, possui dois colaboradores, sendo estes pai e filho, sócios do empreendimento, sua produção é uma linha de vinhos, sendo um branco, que corresponde a 10% da produção, cinco vinhos tintos e um de espumante.
Qual o conceito de cooperação para você?	a cooperação pra mim é uma forma extremamente interessante, não só de inovação, mas de gerir todo o conhecimento, não só dentro da minha empresa, mas de tudo aquilo que está ao redor da empresa. Então, cooperação seria a maneira ideal de trabalhar em conjunto num determinado setor e muitas vezes a gente vê que não é assim que funciona. Muitos setores trabalham muito mais pelo lado da competitividade e não da cooperação. Dá para trabalhar das duas maneiras, mas a cooperação, me parece, no meu ponto de vista, um estágio mais avançado, e não que as empresas estejam tão bem preparadas para isso.
como ocorre o processo de cooperação entre vinícola e a APROVALE?	o maior parceiro que eu mais troco informações é a própria APROVALE, que hoje tem sido, pelo menos há um interesse dentro da APROVALE de trocar informações com os associados e tentar um caminho melhor. Mesmo assim existem divergências, porque existem interesses muitas vezes conflitantes dentro dos associados, o que acaba muitas vezes fazendo com que exista outros grupos dentro de entidades, dentro de grupos maiores [...].a APROVALE é um parceiro que nós temos um relacionamento aberto, é uma entidade que tem trabalhado muito pra divulgação do vinho brasileiro, talvez uma das entidades que mais tenha tido visibilidade e notoriedade fora, para o vinho brasileiro. Então o trabalho em si só da APROVALE, não só dentro do Brasil, mas internacionalmente já é um trabalho que tem que ser elogiado. A nossa parceria com a APROVALE se deu mais ou menos a partir de 2001, num convite deles pra que a gente viesse a participar como associado e de lá para cá a gente vem participando de várias ações que a APROVALE promove e houve um ganho tanto pra empresa quanto eu tenho certeza que a gente também faz parte, digamos, a APROVALE ganha com seus parceiros.
O terceiro parceiro da vinícola é a UVIFAN	a UVIFAN é uma união de vinícolas familiares, de pequenas vinícolas e vinícolas familiares. Porque que surgem esses novos grupos? Ou uma nova entidade? Justamente porque dentro de uma entidade maior a gente não consegue, muitas vezes, atingir os objetivos e nós estamos buscando uma cooperação e buscar integração e buscar reivindicar direitos que nós temos ou interesses em comum que muitas vezes numa entidade maior a gente não consegue por não ser tão representativo porque as vinícolas pequenas não tem força, dentro de entidades maiores, porque em termos de impostos nós arrecadamos menos, em valor absoluto [...] então, surgem essas ideias, surgem essas entidades que muitas vezes não são bem vistas. Tem muitas entidades que acham que o surgimento de novas associações é separar e na verdade não é separar, e sim buscar os seus interesses pra se tornar mais representativo, estar se unindo para adquirir de alguma maneira mais representatividade, dentro de entidades maiores.
O quarto parceiro, a IBRAVIN, que segundo o gerente deveria ser acessível, acaba não oportunizando atenção aos pequenos produtores	o IBRAVIN seria um terceiro parceiro, o IBRAVIN tem feito tentativas de buscar mercado, de criar maneira de promover o vinho brasileiro, que a gente pode discordar da maneira como vem sendo feita, mas é uma tentativa, ela é legítima. Mas o IBRAVIN é um parceiro sim, mas o que falta é espaço para os pequenos produtores. O IBRAVIN hoje não abre espaço pros pequenos produtores, porque o IBRAVIN é feito de outras entidades e essas outras entidades não estão dando espaço e muitas vezes estão combatendo [...] a IBRAVIM, é nitidamente a entidade que se beneficia, porque eu ajudo a manter, é com meu imposto que o IBRAVIM sobrevive, só que o IBRAVIM na minha visão é muito mais uma entidade com fins políticos, do que técnicos, do que de inovação, conhecimento.
O gerente da vinícola B menciona que o seu quinto parceiro é o cliente	em termos de relacionamento a gente ainda é muito ineficiente com o atendimento ao nosso cliente, a ver o que eu posso satisfazer ele, o relacionamento ainda é muito tímido, o pessoal compra o vinho da gente e é só isso. Ainda é muito amador, falta a gente prestar um serviço melhor, a gente ainda é muito focado no produto, então a gente ainda se preocupa demais com o produto e muitas vezes esquece que o consumidor real também está querendo também outras coisas. Então “será que ele quer um produto ou ele está querendo um serviço?”. Será que o enoturista que está vindo pro Vale dos Vinhedos está querendo comprar vinho ou está querendo uma experiência? Agente ainda não sabe direito, a gente está Tateando, tentando achar, a gente está tentando reavaliar a empresa

	justamente pra isso, a gente está buscando agora conhecimentos inclusive cursos pra tentar reavaliar isso, então nosso relacionamento ainda é muito na base da venda do produto, nós estamos tateando, ainda a gente não sabe direito qual é o caminho.
Sobre a cooperação na região da Serra Gaúcha	aqui do Vale dos Vinhedos, ou da região, ou do setor dos vinhos, a dificuldade que existe em cooperar é a falta do espírito de cooperação de cada membro de um grupo específico, então, está no espírito do nosso povo que convive aqui, seja ele Vale dos Vinhedos, seja ele serra gaúcha, não existe muito esse espírito de cooperação, existe um espírito dentro de cada um, de competitividade, eu tenho que ser melhor que o outro. Isso a gente percebe desde o agricultor, o agricultor aqui da nossa região, se um vizinho comprar um trator ele mesmo sem a necessidade de ter aquele trator, ele vai querer comprar no mínimo um trator igual, ou maior, pra mostrar que ele tem um poderio maior, um ganho maior. Então, muitas vezes a falta da troca de informação entre empresas, entre entidades, entre parceiros, entre aspas parceiro, porque daí ele não se concretiza como parceiro é o medo que o outro possa esta na frente.

Quadro 2: Opinião do gerente da Vinícola (B)

Fonte: Elaborado pelos autores

6 CONCLUSÕES

O uso de cooperação e colaboração como sinônimos é uma evidência de falha na conceituação destes termos. No atual cenário competitivo, as empresas necessitam desenvolver estratégias e recursos para permanecerem no mercado, tal como a realização de parcerias entre competidores. Na formação de parcerias, como uma estratégia interorganizacional, fatores de comportamento dos participantes são importantes, especialmente porque varia conforme o objetivo da aliança.

A partir de algumas abordagens teóricas, observa-se que as alianças motivadas por ganhos comuns a ambos os parceiros, são consideradas cooperativas, e quando ocorrem entre competidores são chamadas de coopeção, ou seja, a união de cooperação e competição. No caso de alianças em que haja benefícios para um parceiro apenas, tem-se uma estratégia de apoio, sendo ela colaborativa.

As indústrias, objeto de pesquisa desta pesquisa, são indústrias de pequeno porte, fundadas e compostas, também, por colaboradores da mesma família. O objetivo de identificar a cooperação entre as indústrias com parceiros externos a organização foi atingido, pois se conseguiu confrontar opiniões de um e outro gerente, que tiveram opiniões semelhantes em alguns quesitos, principalmente na visão sobre a cooperação na Serra Gaúcha, onde ambos gestores afirmam que a região tem dificuldades na união entre produtores e, também entre indústrias vinícolas, pois não querem compartilhar o seu conhecimento e experiência, temendo auxiliar outras indústrias no crescimento, que possam ameaçá-los em termos de competitividade.

Sobre a cooperação das entidades, a vinícola A elogia uma entidade por sua atuação

como entidade cooperada com indústrias, por outro lado a vinícola B, apesar de concordar com a atuação da entidade, não a defende totalmente por algumas atitudes que classificou como pouca importância a todos associados, se sentido excluída de alguns eventos importantes para tomada de decisões. As vinícolas entrevistadas possuem seus próprios parceiros, sendo que alguns deles são parceiros em ambas vinícolas, o que demonstra que estão vinculadas nas mesmas entidades, provando que são indústrias inseridas na cooperação.

Ficou evidente que as entidades criadas pelo governo, com o objetivo de unir as empresas de todos os portes, não está proporcionando essa cooperação, principalmente no caso estudado, de vinícolas de pequeno porte, o que faz com que estas empresas busquem outros parceiros para enfrentar as dificuldades inerentes do porte da empresa.

Referente às limitações da pesquisa, evidencia-se que a pesquisa não pode ser generalizada frente ao setor vinícola de Bento Gonçalves, devido a pesquisa ter sido aplicada como estudo de caso, realizado somente em duas vinícolas da Serra Gaúcha.

Uma possibilidade de pesquisa futura reside na ampliação da pesquisa para outros municípios produtores de vinhos, assim como a abordagem de temas referentes a estratégia e inovação no setor.

7 REFERÊNCIAS

AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; TAHARA, C. S. Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas. Niterói: XVIII ENEGEP, 1998. **Anais...** Niterói, 1998.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage.** New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing.** v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, K. Cooperation and Competition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management,** v. 29, n. 5,

2000.

BUENO, C.G.; AMATO NETO, J.; CATHARINO, M. A dynamic relationship framework for innovation: implications for the Brazilian aerospace strategy operations. **Journal of Integrated Design and Process Science**, v. 10, n. 3, 2006.

CHILD, H e FAULKNER, D. **Strategies of co-operation, managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: University Press, 2000.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K.. Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, 2008.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”. Estocolmo, 2002. **Proceedings...** Estocolmo, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. xiv, 200p.

GILBERT JR, D. Co-opetition. **Business and Society**. v. 37, n. 4, p. 468-476, 1998.

GOLLO, S. S. **Estratégias de Cooperação Competitiva e a Inovação: o caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – RS**. 2006. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GOMES-CASSERES, B. Competitive Advantage in Alliance Constellations. **Strategic Organization**, v. 1(3), August, 2003, pp. 327-335.

GRANDORI, A. e SODA, G. Interfirm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, 1998.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Colabore with your competitors – and win. **Harvard Business Review**; n. 67, v. 1, jan./feb.,1989.

_____. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. v. 72, n. 4, p. 133-139, jan/feb., 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Competing for Advantage**. Manson, Ohio: Thomson South-Western, 2004.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage. **Harvard Business Review**. v. 72, n. 4, p. 96-108, jul/aug., 1994.

LADO, A., BOYD, N. G., HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, n. 1, v. 22, p. 110-141, 1997.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: Tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria da cachaça de alambique do Estado de Minas Gerais**. 2004. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

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

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar, 2009.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P. e ROSS. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCHI, J.J.; PATIAS, T.Z.; KNEIPP, J. O Polo de Doces de Pelotas sob a perspectiva da rede de valor: possibilidades estratégicas. In: **XXIX Enegep**. Salvador, 2009. **Anais...** Salvador, 2009. CD-ROM.

MARCHI, J. J. **Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício**. 2006. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

MARCONI, M. de A.. LAKATOS, E. M.; **Metodologia Científica**. 6 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 314 p.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLIVEIRA, A. F.; ANEFALOS, L. C.; GARCIA, L. A. F.; ISTAKE, M.; BURNQUIST, H. L. Sistema Agroindustrial da Cachaça e Potencialidade de Expansão das Exportações. In: **III congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares**. Ribeirão Preto, 2001.

OLIVEIRA, U. R.; MARINS, F. A. S.; ROCHA, H. M. Estratégia de coopetição versus competências essenciais e prioridades competitivas em gestão de operações: análise do consórcio modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus do Brasil. In: **XXVI ENEGEP**. Fortaleza, 2006. **Anais...** Fortaleza, 2006.

PEDROZO, E. A. **O Sistema integrado agronegocial (sian): uma visão interdisciplinar**,

processual e de aprendizagem. Relatório de pesquisa. PPGA, UFRGS, 1999.

PERUCIA, A. S. **Estratégias colaborativas na indústria de jogos eletrônicos**. 2008. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

POLENSKE, K. R. **Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks and firms and regions**. *Regional Studies*, v. 38, n. 9, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. On competition. **Boston: Harvard Business Review Book**, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/ Jun., p. 79-91, 1990.

SCHMIDT, F. H. **O impacto das estratégias colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo**. 2006. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, D. H. Cooperação Internacional em Ciência e Tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 50, n. 1, Brasília, 2007.

SILVA, J. F.; MOTTA, P. C.; COSTA, L. S. V. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, 2007.

TEIXEIRA, S. L. Estratégias de internacionalização: um modelo para as P.M.E. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. In: **XIII Jornanda Hispano-Lusas de Gestão Científica**. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01_ESTRATEGIA/51_leite.pdf> Acesso em: 05 mar. 2003.

TIESSEN, J. H.; LINTON, J. D. The JV dilemma: cooperating and competing in joint ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v. 17, n. 3, p. 203-215, 2000.

THOMPSON, A.M.; PERRY, J.L.; MILLER, T.K. Conceptualizing and measuring collaboration. **Journal of Public Administration, Research and Theory**, v. 19, n. 1, 2009.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, 2002.

TUTIDA, L. **Estratégias colaborativas e competitivas nos processos de comercialização na cadeia produtiva da soja na região de Assaí**. 2009. Dissertação (Mestrado) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

URRA-URBIETA, J. A. Collaborative agreements. In: **II Annual Conference of Euram on:**

“Innovative Research Management”. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012. viii, 277 p.

ZINELDIN, M. Coopetition: the organization of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, Emerald Group Publishing, v. 22, n. 7, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p.