



Revista de Administração da Unimep  
E-ISSN: 1679-5350  
[gzograzian@unimep.br](mailto:gzograzian@unimep.br)  
Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Marlon Monticelli, Jefferson  
COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO: SIMETRIAS E DISCREPÂNCIAS NA  
INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA DO RS  
Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 1-25  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO: SIMETRIAS E DISCREPÂNCIAS NA INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA DO RS**

***COMPETITION, COOPERATION AND COOPETITION: SYMMETRIES AND  
DISCREPANCIES IN THE WINE INDUSTRY OF RS***

**Jefferson Marlon Monticelli (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) jeffmarlon@hotmail.com**

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/548#scheduling>

### **Resumo**

O presente estudo visa analisar as estratégias de relacionamento — competição, cooperação e coopetição — que são adotadas pelas empresas para manter um posicionamento competitivo no cenário de negócios. Considerando o aumento da competição internacional do mercado de vinhos no Brasil, as vinícolas brasileiras foram impelidas a questionar suas estratégias e buscar o mercado externo como alternativa para reforçar sua competitividade. Este estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes de vinícolas e entidades da indústria. Seu objetivo foi compreender o processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha, sendo a unidade de análise deste estudo o Projeto Setorial Integrado (PSI) Wines of Brasil. Este projeto foi escolhido por representar a integração de diversas instituições para um esforço comum de desenvolver o setor vitivinícola brasileiro. Ao analisar as estratégias de relacionamento percebeu-se que a visão cooperativa apresenta traços de semelhança com os discursos proferidos pelos entrevistados da indústria vinícola no RS. Para fomentar o desenvolvimento desse setor, o PSI Wines of Brasil foi de grande valia. Surgido de uma iniciativa do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e da Agência de Promoção à Exportação e Investimentos (APEX) na busca de promoção do vinho brasileiro no exterior, ele é relevante para a internacionalização das vinícolas da região. Foi constatada uma estratégia cooperativa que auxilia no processo de internacionalização das vinícolas

brasileiras. As empresas cooperam para criar valor, mas competem para dividir os resultados. No caso do setor vinícola, essa situação aplica-se somente ao mercado externo, já que no mercado interno ainda prevalece a competição. Os agentes (vinícolas maiores e vinícolas menores) cooperam e competem simultaneamente, porém em áreas distintas (marketing, comércio exterior e comercialização), visando gerar valor aos envolvidos (criar uma identidade do vinho nacional) através do compartilhamento de recursos e conhecimento para uma posterior divisão de resultados superior ao ganho isolado (ganho de fatia no mercado externo). Os entrevistados afirmaram que já obtiveram benefícios com a participação no projeto, tendo em vista que muitas empresas só tiveram acesso às feiras internacionais e rodadas de negócio pela articulação do IBRAVIN junto aos órgãos financiadores e representantes do governo federal no exterior, como as Embaixadas. Por fim, o PSI Wines of Brasil tem aproveitado a imagem positiva do Brasil no exterior e o interesse pelo país em função dos eventos esportivos para desenvolver uma série de ações promocionais do vinho brasileiro.

**Palavras chave:** Competição. Cooperação. Coopetição. Estratégias de Relacionamento. Wines of Brasil.

## **Abstract**

The present study looks forward to analyzing the strategies of relationship – competition, cooperation, and coopetition – that are adopted by the companies to keep a competitive position in the business scenario. Considering the increase of the international competition of the wine market in Brazil, Brazilian wineries were impelled to question their strategies and seek for the external market as an alternative to reinforce their competitiveness. This case study was carried out through semi-structured interviews with wineries' representatives and industry's entities. It aimed to comprehend the process of internationalization of the wineries of the Serra Gaúcha, with the unit of analysis of this study being the Setorial Integrated Project (PSI) Wines of Brasil. This project was chosen because it represents the integration of several institutions for a common effort of developing the Brazilian wine-growing sector. By analyzing the strategies of relationship, the coopetitive vision was noticed to present traces of

similarity with the speeches given by the interviewees of the wine industry of RS. To instigate the development of this section, the PSI Wines of Brasil was of major significance. Created by an initiative of the Brazilian Institute of Wine (IBRAVIN) and the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (APEX) in the search for promoting Brazilian wine abroad, it is relevant to the internationalization of the wineries of the region. It was found a coopetitive strategy helping the process of internationalization of Brazilian wineries. Companies cooperate to create value, but compete to share the results. In the case of the wine sector, this situation only applies to the external market, since competition still prevails in the internal market. The agents (bigger wineries and smaller wineries) cooperate and compete simultaneously, but in different areas (marketing, foreign trade, and commercialization), aiming to generate value to those involved (creating a national wine identity) through sharing resources and knowledge towards a subsequent division of results higher than the gain taken in isolation (increase in the external market share). Interviewees stated that they already benefited while participating in the project, since many companies only had accessed to the international fairs and business rounds because of the articulation provided by IBRAVIN together with funding agencies and representatives of the federal government abroad, such as the embassies. Finally, PSI Wines of Brasil has taken the advantage of the positive image of Brazil abroad and the interest for the country because of the sporting events to develop a number of promotional actions of the Brazilian wine.

**Keywords:** Competition. Cooperation. Coopetition. Strategies of Relationship. Wines of Brasil.

---

Artigo recebido em: 31/10/2013

Artigo aprovado em: 09/07/2014

---

## **1. Introdução**

Qualquer empresa no mercado mundial precisa enfrentar constantemente a questão de que, se não estiver crescendo, estará extinguindo-se. Em essência, conforme Lynch (1994), uma empresa pode crescer de três formas fundamentais: expandindo internamente

(denominado crescimento orgânico), realizando aquisições ou fusões e formando alianças estratégicas.

As empresas, através do investimento, da integração ou da redução da base instalada, buscam atingir o tamanho ideal frente à demanda existente no mercado, otimizando o lucro em relação ao investimento na estrutura necessária para sua capacidade produtiva (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Todavia, a competição não é mais a única estratégia de relacionamento que prevalece no ambiente de negócios. Em um sistema caracterizado por alta volatilidade, pela exigência de organizações inovadoras e dinâmicas, cercado por estruturas institucionais que possam limitar a sustentabilidade da empresa, novos arranjos inter-organizacionais são fatores preponderantes para a perpetuidade no ambiente.

Estratégias de cooperação e coopetição passam a complementar o paradigma puramente competitivo, gerando novas formas de governança intra-organizacional, assim como ampliando as alternativas de agrupamento empresarial entre as firmas (BENGSSON, 2000; BENGSSON; KOCK, 1999, 2010; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995; PADULA, DAGNINO, 2007).

No relacionamento de coopetição, os agentes cooperam em determinadas atividades e, simultaneamente, competem em outras, visando maximizar seus ganhos. (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995). Essa interação entre as firmas assume a conotação de um jogo de estratégia em que o posicionamento de um agente influencia na tomada da decisão do outro. Dessa forma, identificam-se, muitas vezes, os princípios da Teoria dos Jogos (NASH, 1950, 1951, 1953).

Considerando o exposto, este estudo tem como objetivo analisar as perspectivas competitiva, cooperativa e coopetitiva, aplicando-as na indústria vitivinícola do Rio Grande do Sul.

Este artigo está dividido em cinco seções. Após a introdução, apresenta-se o referencial teórico onde serão descritos os conceitos que permeiam as principais estratégias de relacionamento adotadas pelas firmas, abordando suas definições, limitações e compreensão acerca dos temas. Sua contextualização será aplicada no estudo empírico visando identificar evidências que atestem o relacionamento de coopetição. Em continuidade, trata-se da

metodologia utilizada para amparar o estudo. Na seção seguinte, analisam-se os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica. Por fim, são elencadas as considerações finais acerca do tema, conjecturando a visão coopetitiva na indústria pesquisada, associando as restrições do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Perspectiva Competitiva**

Competição visa, de maneira sumária, medir forças entre agentes, visando obter um ganho sobre o adversário. O objetivo é de garantir que os riscos posteriores sejam inferiores às recompensas futuras (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

A competição é a relação de concorrência visando estabelecer a supremacia sobre uma posição. Através desse domínio, a firma atinge uma performance superior as demais, gerando uma vantagem competitiva (PORTER, 1980, 1985) ou competências distintivas difíceis de imitar (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT 1984).

Em consonância, as competências organizacionais correlacionadas à estratégia da firma que gera resultados superiores à média do mercado, nomeadas como competências organizacionais essenciais, também proporcionam uma posição competitiva vantajosa para a firma (PRAHALAD, HAMEL; 1990). Com isso, a adoção de um comportamento hostil no ambiente de negócios é esperado pela firma, visto que ela estará exercendo seu poder sobre seus concorrentes, através das competências distintivas e organizacionais que lhe diferem.

Conforme Bengtsson e Kock (1999), na relação de competição ocorrem movimentos em que um competidor segue o outro visando lidar com a incerteza ambiental — fenômeno denominado como isomorfismo mimético (DIMAGGIO, POWELL; 1983). Dessa forma, as organizações, por mais que tentem desenvolver competências distintivas, existe uma tendência implícita a homogeneização entre as firmas.

Na relação entre os competidores não existem objetivos compartilhados, pois eles são decididos independentemente. Todavia, o objetivo comum é uma premissa na competição, visto que os concorrentes disputam metas semelhantes utilizando de seus recursos

disponíveis. Portanto, essa relação envolve conflito, desarmonia, a busca incessante por um desequilíbrio entre os agentes, mesmo que isso resulte em um jogo de soma zero (BENGTSSON; KOCK, 2000).

A principal implicação do paradigma competitivo é a interdependência entre as firmas pela busca dos mesmos recursos que nem todas podem obter simultaneamente. Isso motiva um comportamento individualista, que visa os ganhos de apenas uma delas, desconsiderando os interesses das demais participantes em prol de seus benefícios (PADULA, DAGNINO; 2007; JARILLO, 1993).

Osarenkho (2010) especifica nessa abordagem focada na disputa por recursos, a concorrência por mercados de produtos e serviços similares, podendo gerar uma interdependência vertical e horizontal entre as firmas.

Horizontalmente, a firma competirá para obter e se apropriar de uma vantagem competitiva (PORTER, 1980, 1985) ou de competências distintivas que ofereçam produtos ou serviços superiores aos seus concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT 1984). A competitividade se intensifica quando existem desafios pelas atitudes da concorrência ou quando é identificada uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado. Ademais, no que diz respeito aos relacionamentos horizontais, essas interações podem gerar redes de complementariedade interorganizacional (BENGTSSON, KOCK; 1999).

Verticalmente, a posição, o poder e a dependência que a empresa exerce dentro da rede a qual pertence, irão impactar na obtenção de vantagens competitivas à firma. Essa relação interorganizacional é influenciada pela interação com a posição compradora ou com a posição vendedora da operação. (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; HUNT, 2007; GNYAWALI, MADHAVAN; 2001).

Sob a ótica dos gestores, menciona-se que fatores como prestígio e o orgulho dos executivos à frente das empresas também estimulam a competição e a superação dos desafios impostos pelo mercado (BENGTSSON, KOCK; 2000). Esse comportamento é reforçado pela segregação e ocultação de informações entre os colaboradores, comprometendo-os com os objetivos da firma e reafirmando o desafio de superar os concorrentes (TIESSE, LINTON; 2000).

A abordagem da dinâmica competitiva possui limitações. Suas principais críticas tangem a falta de reconhecimento de que as decisões de uma firma afetam as demais e, por conseguinte, a indústria envolvida; descreve a competição de maneira muito passiva; desconsidera imperfeições da relação competitiva que possa a conduzir, por exemplo, a uma situação de monopólio (HUNT, MORGAN; 1995; OSARENKHOE, 2010).

Considerando a sustentação exposta, entende-se que o termo competição envolve, intrinsecamente, conflito e rivalidade pela disputa dos mesmos recursos. Seu objetivo é desenvolver estratégias agressivas que possibilitem extrair um valor superior aos seus concorrentes.

## **2.2. A Perspectiva Cooperativa**

As estratégias cooperativas visam melhorar a eficiência das organizações através da interação entre agentes com objetivos comuns. A cooperação é uma das alternativas para manter a competitividade das firmas em um cenário de acirrada concorrência. É definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem através da divisão de capacidades e recursos complementares ou alavancam estes com o objetivo de benefício mútuo (OSARENKHOE, 2010).

As estratégias de cooperação ocorrem a partir da tentativa, por parte das organizações, em tentar atingir seus objetivos através de cooperação recíproca, ao invés de competição (JARILLO, 1988). Elas agem motivadas pela intensificação da concorrência baseada em tecnologia, pelo dinamismo do ambiente, pela demanda por recursos complementares, para adquirir, compartilhar conhecimentos e desenvolvimento tecnológico, para acessar novos mercados, ampliar ganhos de escala e criar barreiras de entrada, além de propiciar o foco na sua atividade-fim (KHANNA *et al.*, 1998; AMATO NETO, 2000).

Em um cenário de elevada competitividade, as firmas procuram desenvolver estratégias que criem vantagens competitivas sustentáveis. Um dos posicionamentos adotados é o da cooperação, que evita a disputa direta com concorrentes, delimitando o conflito com base em um acordo cooperativo que possibilite manter a sustentabilidade da vantagem competitiva adquirida ou que favoreça a geração de valor (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Contudo, para Porter (1990), a cooperação entre firmas somente é vantajosa quando utilizada de forma seletiva e temporariamente. As ações cooperativas devem ser adotadas apenas em áreas básicas de pesquisa de produtos e processo, deixando de lado qualquer área que possa providenciar uma vantagem competitiva para a organização. Apesar das firmas poderem elevar seu nível de competitividade através do compartilhamento de riscos e benefícios, da priorização de um relacionamento harmônico entre as partes e da satisfação de necessidades que não seriam atendidas de maneira isolada, não pode haver uma transferência de *sabedoria estratégica* entre os agentes.

Hamel e Prahalad (1989) reforçam que a cooperação é a forma mais eficiente de novos competidores acessarem mercados e tecnologias, principalmente quando se trata de empresas de menor porte e poder em relação às empresas líderes de mercado. Todavia, não estão isentas de riscos, visto que cooperam entre si para produzir ganhos mútuos e competem para maximizar seus próprios retornos, induzindo ao desenvolvimento de um comportamento egoísta por parte da organização (TIESSEN, LINTON; 2000).

A principal implicação do paradigma cooperativo é que a interdependência entre as firmas gera um jogo de soma positiva em que a performance de um participante está diretamente relacionado ao desempenho do outro, enfatizando ao desenvolvimento de ações conjuntas para a obtenção de benefícios mútuos (PADULA, DAGNINO; 2007; JARILLO, 1993).

Outras abordagens têm justificado a necessidade das firmas cooperarem ao invés de competirem em um ambiente dinâmico e caracterizado pelas interações organizacionais. Do ponto de vista econômico, a cooperação enfatiza a eficiência e a redução dos custos de transação, corrigindo imperfeições do mercado e tornando as organizações mais flexíveis para lidar com a volatilidade do ambiente em que estão inseridas (WILLIAMSOM, 1985). Ademais, a partir do conceito da *Resourced Based View* — ou RBV (BARNEY, 1991; RUMELT, 1991; WERNERFELT, 1984), entende-se como a melhor utilização dos recursos através da cooperação, desde que não compartilhe seus recursos valiosos.

Os acordos cooperativos podem se caracterizar por acordos formais ou informais, ou seja, rigorosos e rígidos ou tênuas e flexíveis (BENGTSSON; KOCK, 1999). Quanto mais forte o contrato for, mais formal será a relação, sendo utilizado, principalmente, para formação de agrupamentos empresariais (KANTER, 1994). Todavia, os temas especificados,

em contratos formais ou acordos informais, constituem importantes dimensões negligenciadas e futuros pontos de conflito (GRANDORI; CACCIATORI, 2006). Nesse ponto, ressalta-se a relevância da confiança mútua e do comprometimento para o alcance dos objetivos comuns e o fortalecimento da cooperação existente.

A falta de confiança entre os participantes, um ambiente desfavorável e o desalinhamento estratégico entre as firmas com objetivos distintos ou ações oportunistas são limitadores da estratégia colaborativa, assim como benefícios inferiores aos almejados (TIESSEN, LINTON; 2000; JARILLO, 1988; BENGTSSON, KOCK; 2000). Associa-se a estas, a ausência do reconhecimento das forças competitivas dentro de uma relação cooperativa (PADULA, DAGNINO; 2007) ou o entendimento delas apenas como influências negativas (BENGTSSON *et al.*, 2010). Assim como a abordagem competitiva, a perspectiva cooperativa apresenta uma visão incompleta, que poderá ser complementada através do conceito de coopetição.

Partindo-se da descrição acima, entende-se que cooperação refere-se à estratégia que visa benefícios mútuos entre as partes devido aos ganhos serem maiores do que os riscos. Seu objetivo é desenvolver estratégias colaborativas para geração de valor que, mediante acordos tácitos ou formais, será compartilhado.

### **2.3. A Perspectiva Cooperativa**

Coopetição é a nova forma de conceituar a interdependência entre empresas, buscando a convergência de interesses e objetivos. Os processos de criação de valor e valor compartilhado conduzem a uma estrutura de interesse e metas, parcialmente convergentes, mediante a adoção de posicionamentos competitivos e cooperativos simultâneos, gerando o *sistema coopetitivo* (PADULA, DAGNINO; 2007).

A origem do termo *coopetição* é creditada a Ray Noords, fundador e CEO da Novell, que citou-o pela primeira vez, na década de 80, na frase: "*You have to compete and cooperate at the same time*" (BENGTSSON, KOCK; 2000; PADULA, DAGNINO; 2007).

Luo (2007) esclarece o termo definindo coopetição como a coexistência da cooperação e da competição entre os mesmos rivais globais, diferenciando da cooperação com um rival e

da competição com outro. Também especifica que, para caracterizar o processo de coopetição, a cooperação e a competição devem ocorrer simultaneamente, porém os participantes colaboram em áreas distintas das que competem. Por fim, a coopetição pode ocorrer nos níveis corporativo, divisional ou das subsidiárias, dependendo das estratégias de negócios internacionais e das necessidades organizacionais.

Essa visão é complementada através da criação de valor pelas partes — sejam elas indivíduos, grupos, organizações ou redes — que dividem conhecimentos e recursos, utilizando-se da cooperação, mas que, paralelamente, competem para atingir os melhores resultados (BENGTSSON, KOCK; 1999, 2000; BENGTSSON et al., 2010). Sendo assim, competidores podem interagir de maneira cooperativa para criar valor para a relação competitiva com outras firmas, principalmente em redes de negócios, visando angariar recursos ou desenvolver capacidades, ao mesmo tempo em que concorrem para alavancar suas vantagens competitivas utilizando de seus recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis (LADO *et al.*, 1997).

Os participantes de uma relação de coopetição devem proteger suas fontes de vantagem competitiva ao mesmo tempo que buscam adquirir recursos adicionais da interação com as contrapartes, mesmo que geograficamente dispersas (LUO, 2005). A promoção do aprendizado organizacional e, por conseguinte, do incremento da performance, ocorrerá através do elevado número de interações e da capacidade absorptiva entre as firmas que mantiverem a estratégia de coopetição (LUO *et al.*, 2006). Além disso, a coopetição incentiva aprimoramentos nos produtos, serviços, relacionamento com o consumidor, ganhos de produtividade e de qualidade, que não seriam possíveis obter se desenvolvidos isoladamente (GANGULI, 2007).

Entretanto, a coopetição deixa de ser apenas um jogo de soma nula como a competição, ou um jogo de soma positiva como a cooperação, para se tornar uma relação de *trade-off* entre as estratégias de interesse comum e de interesse individual. Dessa forma, cria-se uma relação díade congruente e positivamente interdependente das ações da outra firma, que supera as possíveis intenções de comportamento egoísta através da sobreposição de interesses. Ademais, coopetição não é um construto dicotômico, situado em um contínuo entre competição e cooperação. Seu conceito é multidimensional, assumindo diferentes valores dentro de um eixo ortogonal (PADULA, DAGNINO; 2007).

Entende-se que a coopetição tem a mesma origem na colaboração, visto que surgem de interesses comuns que substituem a maximização do resultado individual. As partes investem recursos para ampliar o volume total a ser compartilhado, porém ele não será, necessariamente, dividido de forma igualitária (PADULA, DAGNINO; 2007). Por mais que exista um alinhamento de interesses, intrinsecamente, em algum momento, existiu ou existirá um ponto de atrito que originará uma competição na divisão dos resultados. Os ganhos da relação serão proporcionais não somente ao que foi investido e percebido pelos participantes, mas também obtidos pelo aprendizado com a estratégia de relacionamento (ABDALLAH, WADHWA; 2009).

Na coopetição estão presentes tanto trocas econômicas como não-econômicas. A relação cooperativa ocorre em função da maximização dos resultados obtidos pelo direcionamento de esforços em um mesmo sentido, transcritos por acordos formais ou tácitos. Por outro lado, na relação competitiva, o poder é exercido pela influência e posição do participante na rede de negócios. Cooperação implica, basicamente, em harmonia; já a competição em conflito (BENGTSSON, KOCK; 1999, 2000).

Os relacionamentos competitivos, assim como os colaborativos, são baseados na confiança, reciprocidade e no altruísmo (KANTER, 1994). Através da confiança obtém-se a redução dos custos de transação e dos mecanismos contratuais para neutralizar os riscos oportunistas .Não obstante, adquire-se um leque de opções estratégicas que permitem assumir posturas flexíveis e ágeis mediante o dinamismo do mercado (LADO *et al.*, 1997).

Apesar da coopetição ser baseada em interesses convergentes, seu modelo possui críticas, principalmente no que se refere aos riscos acarretados pelo oportunismo e pelas mudanças do ambiente (GULATI *et al.*, 2000; HAMEL, 1991; HAMEL *et al.*, 1989). Ademais, ainda existe dificuldade de replicar o modelo preditivo baseado na Teoria dos Jogos para o ambiente competitivo (ARMSTRONG, 1997).

Ao entender-se o exposto, comprehende-se que coopetição implica no compartilhamento de objetivos que induzem aos agentes cooperarem e competirem entre si visando reduzir riscos, perdas e diminuir incertezas.

Alta

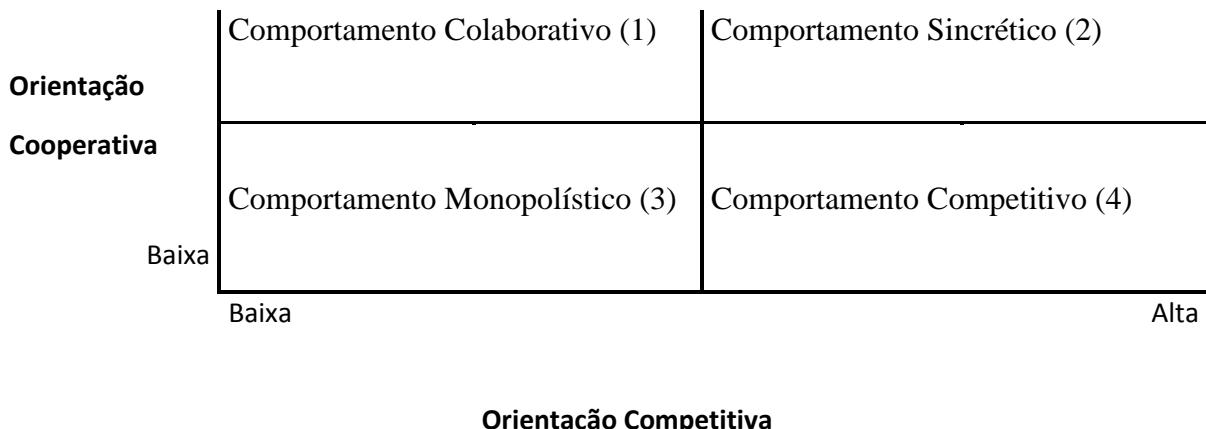


Figura 1: Modelo Sincrético de Comportamento Estratégico de Maximização de

Fonte: Lado *et al.* (1997, p. 119)

O modelo acima apresenta quatro tipologias que podem ser obtidas de acordo com a interação entre as firmas. Os autores sugerem que o comportamento dos agentes visa angariar recursos e capacidades para desenvolver e implementar estratégias que gerem valor e retorno econômico à organização acima da média do mercado.

Segundo os autores, as relações coopetitivas desenvolvem-se, principalmente, nos quadrantes 1 e 2. Assim, o sincretismo entre a orientação cooperativa e a orientação competitiva leva ao maior desenvolvimento de conhecimento. No quadrante 1 há um baixo nível de competição com um alto nível de cooperação; no quadrante 2 existem altos níveis de competição e cooperação e uma co-dependência dos agentes para atingir seus objetivos. Além disso, observam-se comportamentos competitivos no quadrante 4 e agente isolado no quadrante 3 (LADO *et al.*, 1997).

Complementar a essa visão, introduz-se o conceito de coexistência, que não inclui nenhuma troca econômica entre os atores, mas meramente trocas sociais e de informações. Nessa relação, contratos não estão presentes e os competidores não interagem entre si. A coordenação é executada pelo agente dominante que utiliza de regras informais e fortes, não aceitando contestação. Os objetivos dos agentes são estipulados independentemente. Salienta-se ainda que, uma firma com uma posição fragilizada nessa cadeia, que não está interessada na cooperação, deve tentar estabelecer uma relação de coexistência (BENGSSON, KOCK; 1999).

### **3. METODOLOGIA**

Esta foi uma pesquisa de caráter descritivo, pois objetivou testar as relações causais (Collis & Hussey, 2005), relacionando o referencial teórico com as evidências empíricas coletadas e dados secundários obtidos no Instituto Brasileiro do Vinho [IBRAVIN] e no Anuário Vinhos do Brasil – 2012.

Em relação à técnica utilizada, adotou-se o estudo de caso para poder realizar um exame mais extenso do fenômeno (Yin, 2005). A escolha das vinícolas participantes deu-se por conveniência, uma vez que foram selecionadas empresas integrantes do projeto Wines of Brasil na Serra Gaúcha. Para compor o estudo de caso, realizou-se um protocolo do caso, elucidando o objetivo da pesquisa, o embasamento teórico para ancorá-la, assim como o plano de coleta de dados e procedimentos operacionais de campo (DUBÉ, PARÉ; 2003).

Adotou-se o uso de entrevistas semiestruturadas, além do uso de materiais disponíveis nos sítios eletrônicos da instituição e das vinícolas participantes. A triangulação dos dados permite realizar análises mais cuidadosas, uma vez que há diferentes fontes de informação e auxilia a validar a pesquisa (DUBÉ, PARÉ; 2003). Com base na literatura apresentada no capítulo anterior, foram determinadas categorias de análise para a elaboração do roteiro de entrevista. Realizaram-se seis entrevistas (ver Quadro1) e como critério de escolha dos participantes da pesquisa, buscaram-se colaboradores envolvidos diretamente no projeto Wines of Brasil.

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Data</b>
1	IBRAVIN	Diretor Técnico	18/01/2012
2	Wines of Brasil	Gerente de Exportação	18/01/2012
3	Vinícola Aurora	Supervisor de Exportação	18/01/2012
4	Vinícola Salton	Coordenador de Exportação	26/01/2012
5	Vinícola Miolo	Gerente de Relações	07/02/2012

		Internacionais	
6	Vinícola Basso	Gerente de Exportação	07/02/2012

**Quadro 1: Informações gerais das entrevistas**

Fonte: autores

Por último, a unidade de análise deste estudo é o Projeto Wines of Brasil — vinícolas e entidades — uma vez que este projeto representa a integração de diversas instituições para um esforço comum de desenvolver o setor vitivinícola brasileiro. Para a análise dos dados, foram utilizados os resumos elaborado pelo autor, as gravações das entrevistas, além dos materiais disponíveis nos sítios eletrônicos dos participantes do estudo. De acordo com Bardin (1979), a análise qualitativa é aplicada no intuito de elaborarem-se deduções específicas sobre acontecimentos, na busca de inferências mais dirigidas, baseadas em índices que a amparem.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A indústria vitivinícola tem relevância econômica para o estado do Rio Grande do Sul. Introduzida pelos imigrantes italianos a partir de 1875, que se estabeleceram em uma região topográfica hostil — composta por morros, terrenos íngremes e pedregosos — e com um clima severo — caracterizado pelo frio intenso no inverno, tornou-se propícia para o cultivo da uva e a produção do vinho. Farias (2006) divide a história da cultura da uva e produção do vinho em quatro períodos: (1) de 1875 a 1915, quando a produção era para o consumo familiar; (2) de 1915 até a década de 60, marcada pela comercialização regional e nacional; (3) décadas de 60 e 70, consolidação de vinícolas por empresas estrangeiras como Martini, Chandon, Maison Forestier, Chateau Lacavee (4) a partir da década de 90, profissionalização das vinícolas gaúchas e início da internacionalização do setor.

A maior parte da produção brasileira de uvas e derivados da uva e do vinho é destinada ao mercado interno. Na pauta exportadora, o principal produto, em volume, é o suco de uva, com 15% do total produzido destinado ao mercado externo. Apesar de ser o quinto

maior produtor do Hemisfério Sul, apenas 1% dos vinhos produzidos no Brasil são comercializados fora do país (IBRAVIN, 2012; Anuário dos Vinhos do Brasil, 2012).

O setor tem enfrentado a concorrência internacional no mercado interno, em função das crescentes importações de vinhos (98,7% de acréscimo em 2011 comparado com o volume importado em 2004), principalmente oriundos do Chile, Argentina, Itália e Portugal. Logo, para enfrentar esse cenário nada favorável para as vinícolas brasileiras, as empresas têm buscado a ampliação das atividades internacionais como uma alternativa estratégica de sobrevivência no próprio mercado doméstico (IBRAVIN, 2012).

Com a programação de eventos internacionais como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol, além de todo desenvolvimento econômico dos últimos anos, o país tem chamado atenção dos principais expoentes mundiais. O projeto Wines of Brasil favoreceu-se deste cenário e realizou diversas ações de promoção comercial no exterior (Anuário dos Vinhos do Brasil, 2012) em 2011. De acordo com os entrevistados, as dificuldades enfrentadas pelo vinho brasileiro no mercado internacional não estão relacionadas à qualidade, mas sim ao chamado custo Brasil: elevados tributos, infraestrutura precária, ausência ou existência de tratados bilaterais, carência de linhas de financiamento, etc.

O Projeto Setorial Integrado Wines of Brasil tem sua origem declarada no ano de 2002, através de um consórcio de exportação organizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul [FIERGS]. Naquele momento era formado por seis vinícolas que se agruparam, por intermédio da FIERGS, visando iniciar o processo de internacionalização por meio de um planejamento, com estudos de mercado e desenvolvimento de experiências iniciais no mercado externo, principalmente através de cursos, reuniões, feiras e eventos internacionais. Com o apoio da Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos [APEX], o consórcio de exportação tornou-se um projeto setorial integrado através de um acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho [IBRAVIN], tendo como objetivo inicial promover o vinho brasileiro no mercado internacional.

O serviço de inteligência da APEX realizou uma análise criteriosa do volume importado de vinhos e a importância destes países como formadores de opinião, sendo que a equipe do Wines of Brasil e os gestores das vinícolas selecionaram os seguintes mercados-alvo: Estados Unidos, Canadá, Holanda, Alemanha, Inglaterra, Suécia, Polônia e Hong Kong.

Esses são os mercados onde haverá maiores esforços do projeto no tocante a participação em feiras, rodadas de negócio e promoção comercial.

No entanto, cabe a cada vinícola determinar os países que tem interesse em desenvolver negócios. Segundo o entrevistado da Salton, a vinícola analisa os seguintes fatores para determinar os mercados de atuação: possibilidade de expansão futura, valorização da imagem da vinícola pela presença no mercado do país (tradição de mercado), consumidores tradicionais, boas relações comerciais com o Brasil e ações conjuntas com o projeto Wines of Brasil. Com isso, os mercados da Salton e da iniciativa da Wines of Brasil são praticamente os mesmos (a vinícola adiciona a Suíça na lista original). Já no caso da vinícola Aurora, foram mencionados os Estados Unidos, Holanda e Finlândia. Muitos critérios de seleção se assemelham entre os utilizados pelas vinícolas e pelo projeto, reforçando um padrão de comportamento. Ainda, todas as vinícolas entrevistadas afirmaram que, em função do apoio financeiro do projeto Wines of Brasil (aluguel e montagem da estrutura nas feiras comerciais) apenas para os mercados previamente selecionados, muitas vinícolas preferem atuar onde existe esse benefício.

A estratégia adotada difere da visão de Bengtsson e Kock (2000) na qual a coopetição pode se estabelecer em graus e locais diferentes, sendo que, no geral, as vinícolas procuram competir nas ações mais próximas dos clientes (área comercial) e cooperam nos processos mais distantes deles (produção).

Todavia, o próprio discurso da representante da vinícola Aurora ratifica a influência da coopetição no relacionamento entre as vinícolas. Segundo ela, é extremamente importante a troca de informações, principalmente nas viagens para o exterior. Nessas ocasiões, não predomina o sigilo de informações; porém no mercado interno a postura é totalmente diferente. Salienta ela: "lá fora a gente se ajuda; aqui dentro a gente se mata."

Essa postura reforça a visão da coopetição em que os agentes (vinícolas maiores e vinícolas menores) cooperam e competem simultaneamente, porém em áreas distintas (marketing, comércio exterior e comercialização), visando gerar valor aos envolvidos (criar uma identidade do vinho nacional) através do compartilhamento de recursos e conhecimento para uma posterior divisão de resultados superior ao ganho isolado (ganho de fatia no mercado externo).

Em 2011, o Wines of Brasil contava com 37 vinícolas e tinha como metas um maior reconhecimento do vinho nacional, aumento do volume de exportações e do número de exportadores, segundo a gerente geral do projeto. As demais entidades atuam como capacitadores — ou como o representante do IBRAVIN chama de “parceiros operacionais” — entidades de desenvolvimento empresarial como o SEBRAE (para a capacitação das empresas através das melhores práticas de agrícolas e elaboração), FIERGS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), SDPI (Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento), do setor vinícola (União Brasileira de Vitivinicultura - UVIBRA e Associação Brasileira de Enologia - ABE), além da EMBRAPA e universidades da região Sul. Além disso, os entrevistados citaram que o governo federal exerce papel preponderante ao investir no projeto, principalmente através do apoio da APEX, do Ministério das Relações Exteriores, por meio das Embaixadas Brasileiras no exterior.

A representante do Wines of Brasil reforça que, atualmente, ou a vinícola brasileira se internacionaliza ou ela perderá competitividade, inclusive no mercado doméstico, pois o mercado internacional gera um aprendizado imensurável, fato este que é de amplo reconhecimento por parte dos representantes das vinícolas conforme os depoimentos coletados. A representante da vinícola Aurora suporta essa visão ao mencionar que as vinícolas têm buscado internacionalizar-se como uma alternativa para escoar a produção e diversificar o mercado, mesmo que, segundo o representante da vinícola Salton, as exportações representem somente 1% do faturamento, da empresa. Contudo, o benefício direto tem sido a melhora imagem da marca do vinho, principalmente no mercado nacional.

Pactuando com essa orientação, lê-se que as relações de coopetição fortalecidas devem ter motivações, estratégias e benefícios que sejam facilmente identificáveis para as contrapartes, além de mecanismos de solução de conflitos e de definição de responsabilidades (ZINELDIN, 2004). Não obstante, a manutenção da relação só ocorrerá mediante ganhos superiores ao agente que não aderir a qualquer interação cooperativa e, desde que seja fornecida uma divisão justa dos resultados (JARILLO, 1988).

Segundo os entrevistados, o setor vitivinícola brasileiro não sofre limitações tecnológicas perante o chamado Velho Mundo do vinho (países tradicionais e precursores na produção do vinho como França, Itália, Espanha e Portugal), possuindo os equipamentos mais modernos da indústria e processos de produção bastante qualificados. A restrição do vinho

nacional é originária, na verdade, pela topografia desfavorável e pelo transporte que não propicia as condições ideais para a obtenção do melhor vinho, segundo o representante do IBRAVIN.

Nesse caso, pequenas vinícolas não possuem impedimentos de ordem tecnológica ou de conhecimento inovativo. O representante da vinícola Salton endossa essa premissa ao mencionar que o projeto permite que pequenas vinícolas alcancem mercados externos que seriam inatingíveis, além de propiciar às maiores vinícolas uma expansão da venda de seus produtos. A entrevistada da vinícola Miolo diz que o maior apoio prestado entre as firmas do setor ocorre na troca entre as informações comerciais — principalmente sobre feiras — e sobre questões burocráticas — legislação, exigências de rótulo, etc.

A gerente geral Wines of Brasil reforça que a maior dificuldade do projeto é o desconhecimento do vinho brasileiro, diferentemente da cachaça, por exemplo, um produto tipicamente nacional e reconhecido facilmente no âmbito internacional. Entretanto, a superação desse desafio, segundo resposta unânime dos entrevistados, vem gerando benefícios perceptíveis não somente para o mercado externo, mas também para o mercado doméstico, pois o consumidor brasileiro é, de certa forma, preconceituoso com os vinhos nacionais, caracterizando os vinhos importados como de melhor qualidade do que os produzidos no Brasil. Portanto, o reconhecimento internacional cria uma expectativa que essa imagem do consumidor se altere, de maneira até a incrementar o consumo per capita de vinho, visto que esse é outro obstáculo da indústria, segundo o representante do IBRAVIN.

Considerando todos os relatos, observa-se que o projeto proporcionou o alcance a todas vinícolas participantes, independente do porte. Daquelas que iniciaram sua atuação juntamente com o projeto em 2002, algumas já desfrutam de um estágio mais avançado de internacionalização, como formação de parcerias internacionais. Porém, mesmo para os casos de início tardio, o Wines of Brasil possibilitou atingir mercados até então inimagináveis, participando de feiras e eventos internacionais que têm custos elevados e exigem um alto grau de preparação técnica, o que não seria viável para as empresas. Nesse quesito, a troca de informações e a integração entre os participantes é uma mola propulsora do processo, criando uma visão única de uma relação sinérgica para o mercado externo. De acordo com a entrevistada da vinícola Basso, o projeto Wines of Brasil auxilia as vinícolas também pela

organização das rodadas de negócios direcionadas aos objetivos de cada empresa e eventos de marketing como degustação de vinhos com a imprensa anterior as feiras.

Sendo assim, a coopetição oferece recursos para firmas com fortes limitações e representa um veículo para entrada em mercados que, de outra maneira, a firma não estaria apta a acessar. Contudo, segundo Zineldin (2004), firmas menores podem ter pouco para contribuir para um relacionamento competitivo devido sua incipiente organizacional em termos de aprendizado e conhecimento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na busca de visualizar os relacionamentos de coopetição na indústria vinícola da Serra Gaúcha, o presente estudo procurou apresentar brevemente o setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, destacando os principais pólos produtores e sua expansão produtiva pelo Brasil. Constatou-se que existem poucas fontes disponíveis acerca do tema, concentrando-se nos materiais desenvolvidos pelo IBRAVIN, como os relatórios da instituição e o Anuário dos Vinhos do Brasil.

O estudo permitiu constatar, ao longo da revisão da literatura e das entrevistas, evidências de relacionamentos de coopetição entre as firmas. Os entrevistados afirmaram que já obtiveram benefícios com a participação no projeto, tendo em vista que muitas empresas só tiveram acesso às feiras internacionais e rodadas de negócio pela articulação do IBRAVIN junto aos órgãos financiadores e representantes do governo federal no exterior, como as Embaixadas. Ainda, o projeto Wines of Brasil tem aproveitado a imagem positiva do Brasil no exterior e o interesse pelo país em função dos eventos esportivos para desenvolver uma série de ações promocionais do vinho brasileiro.

Apesar da iniciativa partir de entidades institucionais, as interações coopetitivas entre os participantes tem criado a chamada vantagem coopetitiva (PADULA, DAGNINO; 2007). Isso difere da orientação focada na vantagem competitiva que visa ganhos individuais e comportamento egoísta por parte dos agentes (PORTER, 1985). As empresas cooperam para criar valor, mas competem para dividir os resultados. No caso do setor vinícola, essa situação

aplica-se somente ao mercado externo, já que no mercado interno ainda prevalece a competição.

A colaboração competitiva reduz custos, riscos e incertezas associada com inovação ou desenvolvimento de novos produtos durante o processo de internacionalização. Na maioria das vezes, é muito oneroso para uma firma desenvolver e penetrar em um mercado sozinha (LUO, 2006). Para as firmas do setor, a tecnologia não é um fator restritivo, porém a colaboração permite acessar mercados externos e ampliar a base de conhecimento no âmbito comercial. Ademais, a coopetição permite enfrentar ameaças e dificuldades institucionais, principalmente as originadas das diferenças entre os ambientes doméstico e estrangeiro (LUO, 2006).

Apesar do caso apresentado ter sido discutido à luz da teoria, este estudo apresenta limitações a serem consideradas e indicações de pesquisas futuras: (a) entrevistaram-se quatro vinícolas do projeto Wines of Brasil da Serra Gaúcha, que possuem constante atuação nos projetos desenvolvidos pelo grupo, mas seria interessante complementar o estudo nas demais regiões para confirmar o resultado positivo encontrado; (b) o ambiente coopetitivo envolve dinamismo e, por conseguinte, mudanças nas relações entre os agentes que, assim como o mercado, não permanecem estáticos; (c) o estudo não interpreta as relações com terceiros, visto que a coopetição envolve somente a interação dos atores que estão cooperando e competindo simultaneamente.

## **Referencias**

- ABDALLAH, F.; WADHWA, A. **Collaborating with your rivals: identifying sources of coopetitive performance.** Copenhagen Business School. 2009.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARMSTRONG, J. S. Co-opetition. **Journal of Marketing.** v.61, n.2, p.92-99. 1997.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120. 1991.

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

\_\_\_\_\_. "Coopetition" in Business Networks — to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**. v. 29, p. 411-426. 2000.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics — an outline for further inquiry. **International Business Journal**. v. 20, n. 2, p. 194-214. 2010.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**. v. 73, n. 4, p. 57-71. jul-ago 1995.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**. v. 48, p. 147-160. 1983.

DUBÉ, L.; Paré, G. Rigor in Information System Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. **MIS Quarterly**. v. 27, n. 4, p. 597-635. 2003

FARIAS, C. V. S. Formação da indústria vitivinícola do RS: da imigração italiana aos dias atuais. **Anais do IV Encontro de Economia Gaúcha**, Porto Alegre, RS, Brasil. 2008

GANGULI, S. Coopetition Models in the Context of Modern Business. **The Icfai Journal of Marketing Management**. v. VI, n. 4. 2007

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **The Academy of Management Review**. v. 26, n. 3, p. 431-445. jul 2001.

GRANDORI, A.; CACCIATORI, E. **Cooperation and coopetition in inter-firm projects:** the role of contractual and extra-contractual governance. Centre for Research on Business Organization(CRORA). Università Bocconi. EGOS, 2006.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal.** v. 21, n. 3, p. 203-215. 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review.** v. 67, n. 1, p. 133-139. 1989.

HAMEL, G. Competition for competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. **Strategic Management Journal.** v.12, p.83-103. 1991.

HAMEL, G.; PRAHALD, C. K. Competiting for the Future. **Harvard Business Review.** v. 72, n. 4, p. 122-129. jul-ago 1994.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review.** v.72, n.4, p.133-139. jan-feb.1989.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition **Journal of Marketing.** v. 59, p. 1-15. 1995.

HUNT, S. D. Economic growth: should policy focus on investment or dynamic competition? **European Business Review.** v. 19, n. 4, p. 274-291. 2007.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. (2012). Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>  
Acessado em: 07 fevereiro 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **Revista Anuário Vinhos dos Brasil.** Rio de Janeiro, Pancrom. 2012.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review.** p. 96-108. jul-ago 1994.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal.** n. 9, p.31-41. 1988.

\_\_\_\_\_. Strategical networks: creating the borderless organization. **Butterworth & Heinemann.** Oxford, 1993.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. **Strategic Management Journal.** v.19, n. 3, p. 193–210. 1998.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academic of Management Review.** n. 1, p. 110-141. 1997.

LYNCH, R. P. **Alianças de Negócios, a arma secreta competitiva:** uma como planejar, gerenciar e negociar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books. 1994.

LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiarie. **Journal of World Business.** v. 40, p. 71-90. 2005

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J.; PAN, X. Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. **Journal of Marketing.** v. 70, n. 2, p. 67-80. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3 <sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

NASH, J. F. The bargaining problem. **Econometrica**. p. 155-162, 1950

\_\_\_\_\_. Non-cooperative games. **Annals of Mathematics**. v. 54, p. 286-295, 1951.

\_\_\_\_\_. Two-person cooperative games. **Econometrica**. 1953.

OSARENKHOE, A. A study of interfirm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Database Marketing & Customer Strategy Management**. v. 17, n. 3-4, p. 201-221. 2010.

PADULA, G; DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Coopetition. **International Studies of Management & Organization**. v. 37, n. 2, p. 32-52. 2007.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191. 1993.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**. v.72, n.4, p. 73-93. mar-apr 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. p. 79-91. mai-jun 1990.

RUMELT, R. P. How Much Goes Industry Matter? **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 167-185.

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.

WERNERFELT, B. A. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180. 1984.

WILLIAMSON, O. **The economic of institutions of capitalism:** firms, markets, relational contracting. New York. Free Pass, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. (3<sup>a</sup> Ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organization of the future. **Marketing Intelligence & Planning.** v. 22, n. 7, p. 780-789. 2004.

---