

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS DOM PEDRITO
CURSO DE BACHARELADO EM ENOLOGIA**

CINTIA OLIVEIRA MARTINS

**COOPERANDO E COMPETINDO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS VINHOS
FINOS DA CAMPANHA**

**Dom Pedrito
2015**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

M386c Martins, Cintia Oliveira
Cooperando e Competindo: o caso da Associação dos Vinhos
Finos da Campanha / Cintia Oliveira Martins.
49 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, ENOLOGIA, 2015.
"Orientação: Rodrigo da Silva Lisboa".

1. Coopetição. 2. Associação. 3. Cooperação. 4. Competição.
5. Vinhos. I. Título.

CINTIA OLIVEIRA MARTINS

**COOPERANDO E COMPETINDO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS VINHOS
FINOS DA CAMPANHA**

Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Enologia da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Enologia.

Orientação: Prof. Dr. Rodrigo da Silva Lisboa

**Dom Pedrito
2015**

CINTIA OLIVEIRA MARTINS

**COOPERANDO E COMPETINDO: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS VINHOS
FINOS DA CAMPANHA**

Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Enologia da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Enologia.

Defendido e aprovado em: 01/12/2015

Banca examinadora:

Prof. Dr. Rodrigo da Silva Lisboa
Orientador
UNIPAMPA

Prof. Dr. Cláudio Ribeiro
UNIPAMPA

Prof. Msc. Marielen Aline Costa da Silva
UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos anos que passei na Unipampa para adquirir a formação em Bacharelado em enologia, passei por muitas dificuldades e momentos de intensa preocupação e claro por momentos de alegria e satisfação.

Nos piores momentos sempre houve pessoas fundamentais que me ajudaram para que essa caminhada continuasse. Aqui venho agradecer com muito carinho a minha família. Meus pais Dílson e Aracélia, minhas irmãs Rosângela e Maísa, e em especial minha irmã Alessandra que sempre me anima só por existir e minha irmã Adriana que sempre esteve disposta a me ouvir e me acalantar com excelentes refeições, assim como meu cunhado e amigo Cristiano. Agradecer a Reilly meu namorado que além de estar sempre ao meu lado me aguentou reclamar de bom grado, do que era difícil e chato e também do que era fácil durante todo esse tempo e ainda me ajudou sempre no era que possível. A alguns amigos que sempre estiveram presentes. A alguns colegas que de alguma forma contribuíram nessa jornada. A meu orientador Prof. Rodrigo, que me direcionou da melhor forma possível e sempre com muita disposição. A este devo dizer que realmente me senti orientada e impulsionada a fazer o melhor e que suas atitudes altruístas para comigo não me surpreenderam, pois, sempre demonstrou ser tão boa pessoa quanto professor.

Quero agradecer as empresas Dom Pedrito Vinhos e Olivais, Vinícola Almadén, Vinícola Batalha, Vinícola Dunamis, Vinícola Guatambu, Vinícola Campos de Cima e seus representantes que gentilmente cederam parte de seu tempo e compartilharam suas opiniões para que esse trabalho fosse possível de ser realizado.

A todos citados ressalto que foram importantíssimos para mim e que são autores desse trabalho como eu e ainda possuem parte em tudo de positivo essa formação pode me trazer no futuro, assim deixo meus mais sinceros e felizes agradecimentos!

RESUMO

A vitivinicultura no Brasil vem crescendo muito nos últimos anos, principalmente quando pensamos em produção de espumantes e sucos. No Rio Grande do Sul, estado no qual está a maior produção de uvas e vinhos, onde já se possui polos vitivinícolas consagrados e estruturados. Um polo que vem se destacando no estado é a Campanha Gaúcha onde existe número significativo de produtores de uvas e vinhos e de vinícolas instaladas. Nessa região as características de solo e clima são propícias ao cultivo de uvas e de vinhos de qualidade, originando produtos de qualidade superior. Nesse sentido, para fortalecimento do setor vitivinícola na Campanha Gaúcha produtores criaram a Associação Vinhos Finos da Campanha. Desde a sua fundação a Associação vêm desenvolvendo ações para a divulgação de sua marca, desenvolvimento do setor na região e estabelecimento da imagem da Campanha. Tendo como principal objetivo a aquisição da indicação de procedência. Este que traz inúmeros benefícios aos vinhos que o possuem e assim as suas empresas. Este trabalho foi confeccionado com o objetivo de entender a estratégia da associação e de seus associados e compreender o processo de coopetição da mesma, neste quesito as empresas da Associação Vinhos da Campanha tanto cooperam para alcançar os objetivos pelos quais as mesmas participam da associação e competem pelo mercado em comum. Para o desenvolvimento do estudo de caso, método escolhido por estudar mais profundamente o tema e a Associação, foram aplicadas entrevistas aos associados e ao representante da Associação Vinhos da Campanha de modo a obter as informações necessárias e compreender a visão dos participantes. Para a realização das entrevistas foram confeccionados roteiros de entrevista distintos para os associados e para a Associação. A partir dessas entrevistas pode-se observar o quão importante é a relação da Associação e de seus associados, mesmo que esses se posicionem diferentemente em muitos temas o que de certa maneira atrapalha ao alcance dos objetivos da Associação. Através destas conversas com os associados também foi observado que cada empresa dá certa atenção e valor para a Associação, assim como cada empresa participa de forma mais ou menos intensa da Vinhos da Campanha. E pode-se concluir que a Associação Vinhos da Campanha exerce a coopetição em rede complexa com grau de relacionamento equilibrado. E, que a Associação em si é uma estratégia de maior competição das empresas perante o mercado do vinho, e que esta estratégia está em pleno desenvolvimento e trará grandes conquistas para as empresas participantes e o setor.

Palavras chave: coopetição, associação, cooperação, competição, vinhos.

ABSTRACT

The wine industry in Brazil has been growing in recent years, especially when we think of the production of sparkling wines and juices. In Rio Grande do Sul, state in which is the biggest production of grapes and wines, which already has established and structured wine poles. A pole that has stood out in the state is the Gaúcho campaign where there is significant number of producers of grapes and wines and wineries installed. In this region the soil characteristics and climate are conducive to growing grapes and quality wines, resulting in higher quality products. Accordingly, to strengthen the wine sector in Gaúcho Campaign producers created the Association Fine Wines Campaign. Since its founding the Association have been developing actions to promote your brand, developing the sector in the region and establishment of the image campaign. Having as main objective the acquisition of indication of source. This brings numerous benefits to wines that have and so their businesses. This work was made in order to understand the association's strategy and of its members and understand the cooptation process thereof, in this regard the companies of Wine Association Campaign both cooperate to achieve the objectives for which the same part of the association and compete in the common market. To develop the case study method chosen to study more deeply the theme and the Association, interviews were applied to members and the representative of the Association of Wine Campaign in order to obtain the necessary information and understand the vision of the participants. For the interviews separate interview scripts were made to the associates and to the Association. From these interviews can be seen how important is the relationship of the Association and its members, even if these are positioned differently on many issues which somehow hinders the achievement of the Association goals. Through these conversations with associates it was also observed that each company gives some attention and value to the Association, as well as each company participates in more or less intensely Wines of the campaign. And it can be concluded that the Wine Association of the campaign carries the cooptation in complex network-grade balanced relationship. And the Association itself is a bigger competitive strategy of companies to the wine market, and that this strategy is in full development and will bring great achievements for participating companies and the industry

Key words: Cooptation, association, cooperation, competition, wine

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Rede de Valores de Nalebuff & Brandenburger (1996).....	20
Figura 2 - Diferentes tipos de relacionamento coepetitivo entre competidores	21
Figura 3 - Análise SWOT	23
Figura 4 - Logomarca da Vinhos da Campanha	27
Figura 5 - Mapa Vitícola da Região da Campanha Gaúcha.....	28
Figura 6 - Logomarca da Vinícola Almadén.....	30
Figura 7 - Vinhedo da Vinícola Almadén	30
Figura 8 - Rótulos da Vinícola Batalha	31
Figura 9 - Paralelo 31°	32
Figura 10 - Vinhedo da Campos de Cima.....	32
Figura 11 - Rótulo de Vinho da Campos de Cima.....	33
Figura 12 - Logomarca da Dunamis	33
Figura 13 - Rótulos da Vinícola Dunamis	34
Figura 14 - Prédio da vinícola Guatambu.....	35
Figura 15 - Entrada para a Rigo Vinhedos.....	36
Figura 16 - Logomarca Dom Pedrito Vinhos Nobres.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT da Vinhos da Campanha	41
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

BR- Rodovia

CNPJ- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DO- Denominação de origem

Fig.- Figura

FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos

Ha- Hectare

Ibravin- Instituto Brasileiro do Vinho

IG- Indicação Geográfica

INSS-- Instituto Nacional do Seguro Social

IP- Indicação de Procedência

Km- Quilômetro

MAPA- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

%-Porcentagem

SUMÁRIO

1.1	Objetivos.....	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.2	Justificativa	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1	Associativismo	15
2.3	Estratégia Empresarial	16
2.4	Concorrência	18
2.5	Competitividade.....	18
2.6	Coopetição	19
2.6	Matriz SWOT	22
3	METODOLOGIA.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1	A Associação Vinhos da Campanha	26
4.2	Apresentações das empresas Entrevistadas.....	29
4.2.1	Vinícola Almadén.....	29
4.2.2	Batalha Vinhas e Vinhos	31
4.2.3	Vinícola Campos de Cima.....	32
4.2.4	Vinícola Dunamis.....	33
4.2.5	Guatambu Estância do Vinho.....	34
4.2.6	Rigo Vinhedos & Olivais.....	35
4.3	A visão do presidente da Associação Vinhos da Campanha.....	37
4.4	A Visão dos Associados sobre a Vinhos da Campanha.....	39
4.5	Análise SWOT da Vinhos da Campanha.....	40
4.6	Compreensão da Associação no exercício da coopetição.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
	APÊNDICES:.....	49

INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil é um ponto forte para o desenvolvimento econômico, neste meio está inclusa a vitivinicultura que vem crescendo e fortalecendo-se de forma notória, ocupando atualmente a área de 81 mil hectares no território brasileiro (MAPA, 2008). A vitivinicultura destaca-se no estado do Rio Grande do Sul especialmente na Serra Gaúcha onde o setor influencia a economia local e estadual contribuindo em média com 777 milhões de quilos de uvas por ano (MAPA, 2008).

Segundo Ibravin (2014) a comercialização de vinhos finos no Rio Grande do Sul em 2014 foi de 19,3 milhões de litros. Já a comercialização de espumantes teve o aumento de 305 % passando de 5,5 milhões de litros comercializados em 2004 a 16,8 milhões de litros em 2014. O processamento de uvas americanas e híbridas no estado passou de 384,9 milhões de quilos em 2001 para 540,1 milhões de quilos no ano de 2014. As uvas viníferas processados em 2001 foram 434,9 milhões de quilos e em 2014 alcançou o número de 606,1 milhões de quilos.

Atualmente uma região que vem investindo e obtendo resultados positivos é a Campanha Gaúcha, mostrando condições edafoclimáticas propícias para a produção de uvas viníferas, que proporcionam vinhos tintos de alta qualidade. A região possui vinhedos e vinícolas em vários municípios, mas devido ao pouco tempo de existência da vitivinicultura neste local há necessidade de investimentos no mercado principalmente pela alta concorrência existente no setor.

Segundo o cadastro vitícola da Embrapa Uva e Vinho (2014) a região soma 1.526,25 hectares de área em vinhedos, produzindo cerca de 11.528,68 toneladas de uvas. Diversas ações vêm ocorrendo ao longo dos últimos anos para o desenvolvimento local do setor buscando um melhor posicionamento no mapa vitivinícola e cenário econômico no Brasil. Uma das principais estratégias encontradas pelas empresas que atuam na região, na busca por transformá-la num importante polo vitivinícola, foi a criação de uma associação de produtores de vinhos.

Desta forma, surgiu a Associação Vinhos Finos da Campanha chamada de “Vinhos da Campanha”. Esta que surgiu para levar o nome da região e sua aptidão a produção de Vinhos e uvas finas de qualidade a âmbito nacional e internacional. Assim como as vinícolas e vinhedos da mesma tornando-as referências no mercado do vinho, a Associação tem abrangência em toda a região da Campanha. Nessa Associação participam diversas empresas da uva e do vinho, cada qual com características distintas, colaborando para propósitos em

comum e concorrendo simultaneamente nos mercados, estes de alta complexidade, portanto é que se observou a necessidade de compreender a coopetição existente nesta Associação.

A coopetição é uma estratégia empresarial onde as empresas se unem em prol de objetivos comuns. Em casos de coopetição, em determinados momentos de suas atividades as empresas parceiras se unem cooperando com as demais, isso quando é conveniente para as empresas. Quando a atividade cooperada propicia benefício às empresas. No entanto as mesmas empresas continuam a competir nas demais atividades, buscando se fortalecer individualmente. E desta maneira a coopetição se faz importante, sendo uma estratégia empresarial importante que vem sendo utilizada em diversos setores, mas que, no entanto ainda tem seu conceito pouco conhecido, principalmente se aliado a vitivinicultura. Nesse sentido compreender a Associação Vinhos da Campanha, uma associação muito jovem no exercício da coopetição se torna bastante relevante.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar e compreender a cooperação e a competição existente entre os associados da Associação dos Vinhos Finos da Campanha.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os objetivos da Associação Vinhos da Campanha, assim como a estratégia utilizada pela Associação para os associados;
- Analisar a importância da Associação para os membros associados;
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Associação;
- Identificar e compreender as diferentes estratégias de cooperação e de competição;

1.2 Justificativa

A vitivinicultura no Brasil participa com grande relevância para a economia, especialmente a gaúcha. No entanto, este mercado é de alta concorrência e para fortalecer o

setor vitícola local é necessário dinamismo das empresas. São vários os fatores que condicionam a ação dos indivíduos, entre eles se destaca a elevada importação de vinhos tranquilos e espumantes realizadas pelo país. De 2004 a 2014 houve um acréscimo de 207% na importação destes produtos, saindo de 39,1 milhões de litros em 2004 e alcançando no ano 81,2 milhões de litros em 2014 (IBRAVIN, 2014).

Em virtude da complexidade do mercado de vinhos as empresas acabam constituindo distintas estratégias, muitas delas individuais e outras de forma coletiva. O cooperativismo e o associativismo acabam sendo as formas mais comuns na união de empresas, independente do tamanho das empresas e do produto produzido.

Assim, estudos que buscam entender as práticas associativistas em prol de um mercado ou de um setor acabam sendo de grande relevância, pois permitem ao pesquisador vislumbrar a importância de tomadas de decisões coletivas e o reflexo disto.

A Associação Vinhos da Campanha é um exemplo de associativismo, pois une empresas em prol de uma causa própria. Esta associação vem atuando frente ao fortalecimento do mercado nacional, gaúcho e regional. Assim, esta se torna uma ferramenta importante no desenvolvimento vitivinícola da Campanha Gaúcha, e devido a sua importância a Associação é o objeto de estudo dessa pesquisa, visando compreender o modo como atua buscando, entre outras informações, identificar seus objetivos, estratégias, sua posição e qual o papel da cooperação nesta associação, sendo este o ponto central deste trabalho.

A Associação Vinhos da Campanha vem cooperando, ou seja, cooperando e competindo em momentos distintos de suas atividades com motivo de alcançar vantagens quando coopera em alguns momentos e se posiciona individualmente em outros. Sendo a cooperação tema pouco discutido e que vem sendo utilizado em alguns setores do mercado como estratégia de alianças entre empresas com objetivos comuns. Assim surge a Associação Vinhos da Campanha pela união de empresas vitivinícolas em prol deste novo polo, buscando construir uma imagem por meio da utilização da cooperação e da competição para sua existência e suas ações. O presente estudo apresenta relevância significativa por esclarecer como é o funcionamento deste modelo de estratégia de associação, apontando seus benefícios e seus problemas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Associativismo

Segundo o MAPA (2008) uma Associação tem como definição ser uma sociedade civil sem fins lucrativos, onde vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses. Pode existir em vários campos da atividade humana e sua criação deriva de motivos sociais, filantrópicos, científicos, econômicos e culturais. Onde suas finalidades são representar e defender os interesses dos associados e estimular a melhoria técnica, profissional, econômica e social dos associados.

As associações devem ser formadas por no mínimo duas pessoas, devem seguir uma série de procedimentos tais como: aprovação do estatuto, em assembleia geral, pelos associados; eleição da diretoria; elaboração da ata de fundação; registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca; CNPJ na Receita Federal; registro no INSS e Ministério do Trabalho e abertura de livros: ata e caixa (MAPA, 2008).

O patrimônio de uma associação é formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social, a inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras. A associação pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse, por federações e confederações. Os associados participam democraticamente na tomada de decisões em assembleias gerais com direito a voto igualitário, assim como compartilham responsabilidade pelas atividades realizadas (MAPA, 2008).

As mesmas podem ser auxílio no processo de comercialização dos associados e realizar operações financeiras e bancárias usuais. Os dirigentes têm ou não, conforme estatuto, remuneração pelo exercício de suas funções, recebem muitas vezes apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho de seus cargos. As possíveis sobras das operações financeiras não são divididas entre os sócios, sendo aplicadas na própria associação. Quanto à tributação deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda. Pode ser fiscalizada pela Prefeitura, Fazenda Estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal. Já sua dissolução pode ser definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público (MAPA, 2008).

Segundo Batalha (2008) as associações de pequenos produtores desenvolvem, em determinados segmentos do agronegócio, uma forma de ação coletiva, ou seja, uma estratégia para permanência dos pequenos produtores em atividade. Esses grupos organizacionais, por

meio de ações coletivas, buscam superar dificuldades e promover benefícios para todos (MAPA, 2008).

É desta forma que o associativismo colabora com seus associados, pois, embora as associações atuem de forma mais localizada, sua estrutura organizacional permite formação de vínculos de confiança entre as pessoas ou empresas associadas, fortalecendo a rede de contatos e troca de informações entre seus integrantes. Caracterizando desta maneira a cooperação entre os indivíduos ou organizações participantes de uma associação, gerando o fortalecimento na totalidade de um setor ou de uma comunidade (MAPA, 2008).

2.2 Cooperação

A cooperação vem sendo desenvolvida como estratégia empresarial desde a década de 80, através de acordos e alianças entre empresas. Segundo Bengsson & Kock (1999), os arranjos cooperativos podem ser caracterizados por acordos formais, que ocorrem quando os competidores formam alianças estratégicas ou outras parcerias, ou acordos informais, os quais são construídos com base em normas sociais e de confiança.

A cooperação pode ser entendida pelo dilema do prisioneiro:

A polícia capturou dois indivíduos suspeitos de um crime (e que de fato o cometeram juntos). Mas a polícia não possui a prova necessária para condená-los, devendo libertar os dois prisioneiros, a menos que um deles providencie tal prova contra o outro. Ela (a polícia) os tem em celas separadas e faz a seguinte oferta: acuse seu colega. Se nenhum de vocês acusar ao outro e não for acusado, nós libertaremos o primeiro e levaremos o segundo para o juiz que dará a pena máxima permitida por lei. Se vocês se acusarem mutuamente, ambos irão presos, mas o juiz será piedoso em função de sua cooperação com as autoridades. (KREPS, 1990).

Nota-se que a ideia da cooperação ocorre na relação ganha-ganha em que ambos os indivíduos, empresas privadas ou públicas se unem em prol de um mesmo objetivo, permitindo o crescimento ou pelo menos a manutenção e sobrevivência de alguns indivíduos ou empresas.

2.3 Estratégia Empresarial

A estratégia é uma ferramenta fundamental de toda empresa, seja ela de qualquer ramo, pois através de um planejamento estratégico uma empresa define sua posição no mercado e direciona todas suas operações. Segundo Maximiano (2011), estratégia é a seleção

dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. A realização do objeto significa anular ou frustrar o objeto do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado.

O conceito de estratégia pode ser compreendido através da visão de Mintzberg (1987) e seus cinco Ps - *plan, ploy, pattern, position* e *perspective* - que em português significam respectivamente: plano, estratagemas, padrão, posição e perspectiva.

Estratégia como Plano: é uma ou várias diretrizes para tratar ou negociar uma determinada situação.

Estratégia como Estratagemas: que é uma artimanha elaborada para ludibriar um concorrente.

Estratégia como Padrão: Segue um comportamento linear que pode ser intencional ou não.

Estratégia como Posição: se trata do posicionamento da organização em seu ambiente, considerando um ou mais competidores ou ainda apenas o mercado de atuação desta organização.

Estratégia como Perspectiva: que cuida da personalidade da organização e o conceito que domina o pensamento e comportamento de seus membros.

Desta forma é possível observar que cada organização adota uma estratégia de acordo com seu setor e traça uma estratégia para alcançar o sucesso econômico.

Para Porter (1996), estratégia vai além da eficácia operacional, se trata de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades. Para tanto, a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Para ele o lema de estratégia competitiva é ser diferente e a essência da estratégia está nas atividades, em desempenhar suas atividades de forma diferente ou em desempenhar diferentes atividades comparadas a seus concorrentes, do contrário essas empresas não são capazes de resistir à competição do mercado. No entanto, para o desenvolvimento da empresa deve-se optar pelo conjunto de atividades que possuam interação e que devem ser executadas de forma eficiente.

2.4 Concorrência

Em todo mercado incluindo o agronegócio onde a vitivinicultura está inserida, uma situação que ocorre diariamente durante as atividades das empresas é a concorrência, natural e saudável entre organizações e no mercado em geral. A concorrência é o meio pelo qual uma empresa pode crescer (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

Para Kotler & Keller (2012) concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar.

Ainda para Zylbersztajn & Neves (2005) é através dela que os sistemas econômicos conseguem garantir estímulos necessários para que as empresas reduzam custos, aumentem a qualidade e procurem desenvolvimentos tecnológicos constantemente. Em contraposição, concorrência é essencialmente uma característica dos mercados sendo uma referencia a disputa entre as empresas pela renda limitada dos consumidores ou pelo acesso aos insumos. Pode-se dizer, em suma, que competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável.

Estratégia de concorrência: a concorrência nos mercados, certamente, é muito benéfica aos consumidores, induzindo reduções de preços e ou aumentando da qualidade dos produtos. Para as empresas, entretanto, frequentemente é mais interessante a realização de acordos entre rivais, o que pode permitir a redução de custos de uma guerra publicitária. Contudo, mesmo sendo adequado a um grupo de empresas arrefecerem a concorrência, muitas delas entram em um processo de intensa competição.

2.5 Competitividade

Competitividade é um termo que não tem definição precisa. Pelo ponto de vista de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados. Decorre da definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, no entanto, depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou logística (ZYLBERSZTAJN E NEVES, 2005).

Para Ferraz (1996) *apud* Batalha e Silva (2008) competitividade pode ser vista como desempenho de uma empresa, deste ponto de vista quanto maior eficiente for a empresa no desempenho de suas atividades mais competitiva ela é.

Segundo Silva (2001), a competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, pois a competitividade é determinada por fatores internos e externos e que esses fatores podem ou não ser controlados pela empresa. Ainda, define que a competitividade é intrínseca à concorrência, partindo da visão em que onde há concorrência há competição e assim há competitividade e que a própria competitividade transcende as características peculiares da firma.

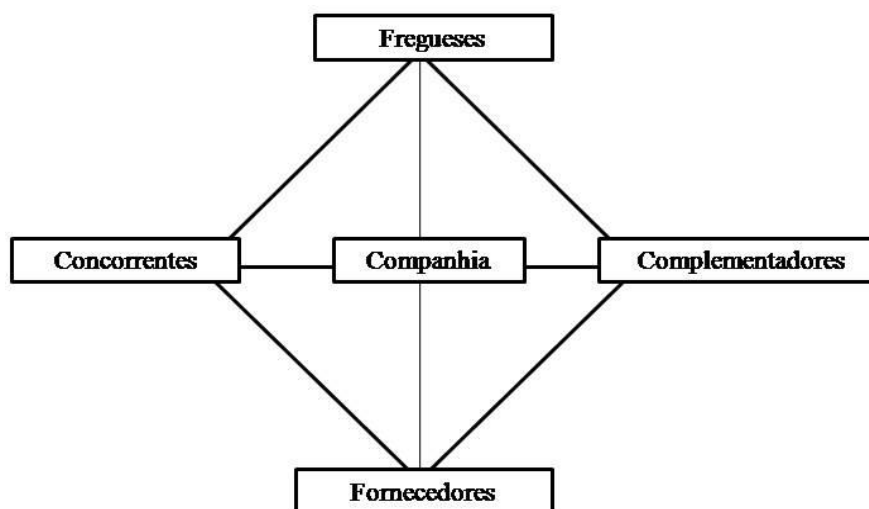
Deste ponto de vista Silva (2001) defende que o resultado da concorrência depende da empresa e dos inúmeros fatores alheios a ela. Sendo que esses fatores exercem maior ou menor importância e peso em um ambiente de competição, e, em alguns mercados, um fator pode ser mais representativo que outro, formado em um contexto de interação dos fatores sistêmicos, estruturais e internos à organização.

2.6 Coopetição

Coopetição é uma estratégia empresarial, na qual uma empresa escolhe cooperar e competir com as demais empresas em prol de um bem maior, no qual as organizações dividem o mercado e coexistem. Esse conceito é baseado na Teoria dos Jogos de Nalebuff & Brandenburger (1996), essa cooperação entre as empresas deve trazer benefícios a todos os envolvidos de forma que todos terão sua fatia do bolo.

Para Nalebuff & Brandenburger (1996) coopetição ocorre quando as empresas cooperam quando fornecedores, companhias e fregueses se unem para criar valores primeiramente e competem para dividir os lucros, essas ações ocorrem simultaneamente na figura 1. Nessa visão Nalebuff & Brandenburger (1996) explicam que complementar pode ser uma pessoa, instituição ou outro jogador. Que, de alguma maneira, induz que o freguês valorize mais o produto quando adquirido de um complementar do que diretamente da companhia. Já os concorrentes atuam de forma contrária aos complementadores, pois, os concorrentes fazem com que o que cliente valorize menos o produto de uma companhia quando os fregueses adquirem o produto do concorrente. E, assim que as empresas considerem os concorrentes, os complementadores, os fornecedores e os fregueses na criação de estratégias.

Figura 1 - Rede de Valores de Nalebuff & Brandenburger (1996).



Fonte: Nalebuff & Brandenburger (1996).

Para Leão (2005) de forma geral é compreendida como a cooperação entre os concorrentes de um determinado mercado. Já Dagnino & Padula (2002) definem coopetição como a dinâmica na interdependência entre as empresas, onde há uma convergência parcial de interesses e objetivos dando lugar ao sistema coopetitivo de criação do valor.

Há uma dualidade em todo relacionamento, os elementos simultâneos de cooperação e competição, situação de guerra e paz (NALEBUFF & BRANDERNBURGER, 1996). Pois tentar combater os concorrentes pode trazer mais perdas do que ganhos a uma organização. A situação de coopetição induz as organizações à criatividade e atenção ao mercado, proporcionando maior competitividade desta.

Desta forma compreende-se que as organizações cooperam entre si para obter vantagens para todas. Podendo desenvolver troca de informações entre as empresas, divisão de custos para reivindicar direitos ao poder público, entre outras formas de cooperação. No entanto paralela a essa estratégia de coopetição, cada empresa busca sua porção do mercado, adotando diferentes estratégias. Buscando obter sua parte nos lucros e que esse seja o maior possível dentro das possibilidades do mercado.

Segundo Bengtsson e Kock (2000) há três formas de coopetição de acordo com o grau de cooperação e competição conforme figura 2, onde a parte escura do círculo representa a competição e a parte branca do círculo representa a cooperação.

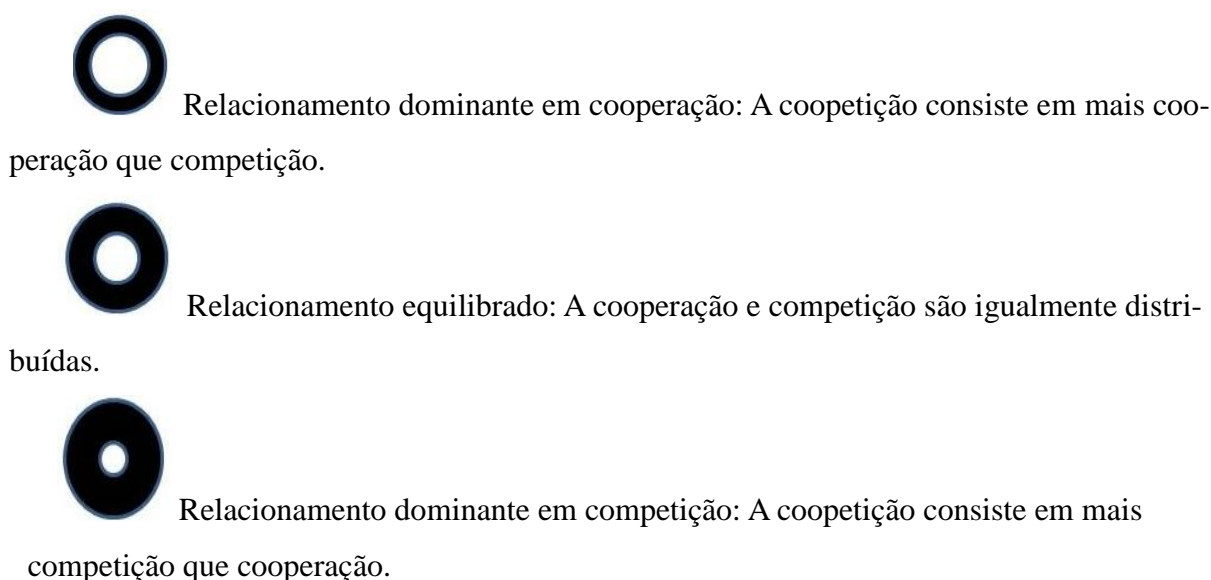
Para Bengtsson e Kock (2000) uma das três formas e a primeira, é na qual se destaca uma relação de cooperação superior à relação de competição. Nesse tipo de situação se encon-

tram empresas que possuem menos recursos e que optam em estabelecer este tipo de relação visando superar suas dificuldades com outras empresas que possuam o mesmo o objetivo.

A segunda forma se trata de uma relação em que prevalece a competição. Nestes casos, as empresas estão focadas em si, onde suas ações visam obter maiores lucros e desta forma a baixa cooperação oferecida pode gerar conflito de interesse estabelecendo maior competição às organizações (BENGTSSON E KOCK, 2000).

Já a última forma de relação de coopetição se estabelece uma igualdade entre competição e cooperação. Neste sentido as empresas de forma conjunta, desenvolvem relação de valor ao cliente. Assim as empresas de certa maneira dividem os lucros e os custos (BENGTSSON E KOCK, 2000).

Figura 2 - Diferentes tipos de relacionamento coopetitivo entre competidores



Fonte: Bengtsson e Kock (2000).

Dagnino e Padulo (2002) defendem a existência de tipos de coopetição, sendo que para os autores estes se manifestam de duas formas básicas: “Coopetição em pares” e “Coopetição em rede”.

Coopetição em pares: A coopetição em pares refere-se a uma relação entre duas empresas que estabelecem uma relação de duplicidade, se trata de firmar duplas simples. Onde esta forma de coopetição pode ser separada em: “Coopetição em pares Simples” e “Coopetição em pares Complexa”

a) Simples: Caso em que duas empresas se unem para realizar atividades dividindo os recursos necessários e as atividades a desempenhar. Onde as duas empresas possuem relação de concorrência e cooperação ao longo de um único nível da cadeia de valor.

b) Complexa: Trata de relações de concorrência e de cooperação entre as mesmas duas empresas ao longo de vários níveis da cadeia de valor. São casos em que duas empresas cooperam para o desenvolvimento de novos produtos em diversos níveis da cadeia.

Coopetição em rede: Coopetição em rede diz respeito a uma estrutura de complexas relações entre mais de duas empresas, ao mesmo tempo. Elas podem ser classificadas como: “Coopetição em rede Simples” e “Coopetição em rede Complexa”

Simples: Casos em que as empresas estabelecem a relação de cooperação e competição em um só nível da cadeia de valor, uma relação de cliente/ fornecedor;

Complexa: São casos em que a relação de coopetição ocorre entre várias empresas interferem em vários níveis da cadeia de valor, partindo da produção até a distribuição.

2.6 Matriz SWOT

As organizações de um mesmo setor atuam de formas distintas adotando diferentes estratégias. Nesse sentido cada empresa possui pontos fortes e fracos e ainda reações diferentes da influência do mercado externo a sua organização. Para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Associação Vinhos Finos da Campanha, optou-se por aplicar a Matriz SWOT conforme figura 3.

Esta foi criada Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard *Business School*, esta ferramenta analisa a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), ou seja, as variáveis internas e externas a organização. Através das variáveis podem-se apontar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa e no meio que essa atua e com esse reconhecimento elaborar plano de ações para a realização de ajustes. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Segundo Daychouw (2007) a análise SWOT é uma ferramenta bastante utilizada para analisar os cenários (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o plane-

jamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A contribuição da aplicação da análise SWOT está além do reconhecimento do real posicionamento da empresa, essa análise permite a adoção de novas estratégias para o posicionamento da organização, contribuindo para o fortalecimento das diretrizes em que a empresa quer permanecer ou chegar. Sua aplicação é relativamente simples sob o aspecto do ambiente interno, apesar das possíveis dificuldades no dimensionamento das variáveis de ambiente externo. A partir da aplicação dessa análise se pode produzir mudanças significativas na visão da direção estratégica de uma organização influenciando positivamente para novas ações. Esses aspectos positivos se estendem para organizações em rede.

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: adaptado de Daychouw, 2007.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa e para atingir os objetivos propostos foi realizado um estudo de caso. O método de estudo de caso é um método qualitativo que proporciona profundidade ao trabalho e é amplamente utilizado na coleta de informações, especialmente quando a pesquisa está inclusa na área das ciências sociais, pois se trata de uma pesquisa qualitativa.

Segundo Yin (2010), como método de pesquisa o estudo de caso é usado em muitas situações: para contribuir no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário.

Em resumo, o autor defende que o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

O alvo dessa pesquisa é a Associação Vinhos Finos da Campanha, que se trata da união de produtores de vinhos e uvas finas na região da Campanha que se organizaram para promover o desenvolvimento do setor na região.

Para este estudo foram realizadas entrevistas com o representante da associação e com seis associados. A entrevista seguiu um roteiro pré-estabelecido com questões iguais para todos os membros da associação visando obter as respostas para os questionamentos aqui expostos. No entanto, foi utilizado um roteiro distinto que serviu como auxílio para a realização da entrevista ao representante da associação em virtude dos distintos questionamentos.

Optou-se por utilizar a entrevista como método de coleta de informações, pois este método possibilita ao entrevistador e ao entrevistado desenvolver de forma mais ampla uma pesquisa, onde ambas as partes podem ir além do esperado de uma forma positiva, pois o entrevistado pode expressar-se mais plenamente sobre o tema discutido e a partir daí ocorrer o surgimento de inúmeras possibilidades, razões e situações inesperadas que agregam maior pontualidade dos fatos, grandeza e riqueza a uma pesquisa. Assim como podem surgir

questionamentos ainda inexistentes, que podem ser solucionados nesse mesmo momento ou abrir precedente para aprofundar um trabalho (YIN, 2010; VENTURA, 2007; CHIZZOTTI, 2006).

São diversos os pontos positivos da utilização da entrevista, porém se o entrevistador não estiver preparado ou atento ele poderá perder informações relevantes, assim para o melhor desenvolvimento das entrevistas as conversas foram gravadas, isso para que não se perca nenhuma informação, e também para que essas possam ser revistas se necessário. Demonstrando maior confiabilidade do trabalho, evitando interpretações errôneas, indução de respostas e imparcialidade aos resultados.

Ainda para demonstrar mais claramente o que ocorre na Associação será utilizada a Matriz SWOT, para que seja possível compreender e identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da Associação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de compreender a Associação Vinhos da Campanha e suas estratégias, assim como as estratégias de seus associados, identificar suas forças e fraquezas, e principalmente compreender o mecanismo de cooperação existente na mesma. Com fim nestes objetivos foram realizadas entrevistas com roteiros pré-definidos (Apêndices 1 e 2) com alguns dos associados da Vinhos da Campanha e com o Presidente desta. Desta forma, este capítulo aborda as características da Associação e de cada uma das empresas que aceitaram participar do trabalho, bem como a visão que a Associação tem de si, materializada no seu Presidente, e aquilo que seus associados entendem da Associação.

4.1 A Associação Vinhos da Campanha

A Associação dos Produtores de Vinhos Finos da Campanha Gaúcha, chamada de “Vinhos da Campanha” (Fig. 4) foi constituída em 31 de março de 2010. Abrange os seguintes municípios: Alegrete, Bagé, Candiota, Dom Pedrito, Hulha Negra, Itaqui, Maçambará, Quaraí, Rosário do Sul, Santana do Livramento e Uruguaiana no estado do Rio Grande do Sul (Fig.5) (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO VINHOS FINOS DA CAMPANHA, 2010). A mesma foi constituída com objetivos de:

- Promover o desenvolvimento e organização dos produtores vinícolas da região da Campanha Gaúcha, a fim de normatizar as técnicas vinícolas locais tradicionais da região para o reconhecimento da indicação geográfica “Campanha Gaúcha”;
- Desenvolver e incentivar a pesquisa vitivinícola;
- Promover a preservação natural e sustentabilidade da região;
- Estimular e promover o potencial turístico da região;
- Preservar a indicação geográfica dos vinhos da região da Campanha Gaúcha;
- Ofertar aos consumidores produtos com garantia e qualidade;
- Agregar valor aos agentes envolvidos na cadeia vitivinícola da Campanha Gaúcha, implementando processos de qualidade;
- Estimular a cooperação empresarial entre os associados;

- Promover o desenvolvimento sustentado, a inovação, a busca de novos mercados, a competitividade e a melhoria contínua de seus associados;
- Desenvolver a responsabilidade social e ambiental como políticas permanentes de seus associados;
- Participar do quadro social de outras entidades, conselhos, associações, federações, confederações de interesse social e empresarial;
- Promover a âmbito estadual, nacional e internacional de forma comercial ou institucionalmente os produtos e serviços de seus associados;
- Orientar e dar acesso aos associados, informações com a finalidade de esclarecê-los sobre questões de cunho técnico, administrativo, jurídico e econômico (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO VINHOS FINOS DA CAMPANHA, 2010).

Figura 4 - Logomarca da Vinhos da Campanha



Fonte: Associação Vinhos da Campanha

A instituição possui e poderá agregar três tipos de associados, são eles:

- **Associados Fundadores:** aqueles que participam efetivamente dos atos constituídos e cujos nomes contam na ata de constituição;
- **Associados Produtores de Vinho:** associados que possuam atividades em vinicultura dentro da região delimitada;
- **Associados Setoriais:** pessoas jurídicas que tenham afinidade como objeto da Associação, não enquadradas na classificação anterior e que paguem mensalmente o valor fixado pelo conselho deliberativo (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO VINHOS FINOS DA CAMPANHA, 2010).

Atualmente a Associação possui 17 associados vitivinícolas, sendo eles:

- Batalha Vinhas e Vinhos
- Bodega Sossego
- Bueno Bella Vista Estate
- Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda
- Dunamis
- Estância Paraizo
- Guatambu Estância Do Vinho
- Rigo Vinhedo & Olivais
- Routhier&Darricarrère
- Seival Estate
- Vinhos Salton
- Vinícola Almadén
- Vinícola Campos De Cima
- Vinícola Cordilheira De Sant'ana
- Vinícola Peruzzo
- Vinícola Rio Velho
- Vinhetica

Figura 5 - Mapa Vitícola da Região da Campanha Gaúcha



Fonte: Vinícola Dunamis, 2015.

A organização para a fundação da Associação deu-se através da união dos produtores locais e apoio do SEBRAE. A coordenação da Associação é ocupada através de votação entre os associados e tem duração de dois anos, sendo previstos cargos de presidente e vice-

presidente, no entanto, serão adicionados os cargos de secretário e tesoureiro. A sede da Vinhos da Campanha está situada em Santana de Livramento, onde possui uma loja contendo todos os rótulos dos produtores associados, porém está não está em funcionamento no momento. O varejo da Associação tem a administração terceirizada em função da Vinhos da Campanha é uma entidade sem fins lucrativos. Os administradores da Cave são obtidos através de licitação. Os custos para a concretização da sede da Vinhos da Campanha foram divididos entre os sócios.

A Associação em sua fundação era composta por 13 associados, 11 deles permanecem, houve a entrada de mais 2 sócios, além de uma associação de produtores de vinhos e 1 produtor de azeite de oliva. Todos os membros da Vinhos da Campanha pagam uma mensalidade ou trimestralidade para manutenção da associação e para a promoção de ações. As grandes vinícolas investem uma trimestralidade de um valor, já as vinícolas pequenas investem um valor menor e a associação de produtores de uvas investe um valor simbólico para participar da Associação.

A Associação possui reuniões mensais em sua sede em Santana do Livramento, para discutir as pautas e decidir sobre elas e suas ações, onde o processo de tomada de decisão é dado através de votação entre os sócios. É importante citar que os sócios setoriais não possuem direito a voto. Alguns dos encontros podem ocorrer em outros municípios nas empresas sócias da Vinhos da Campanha.

4.2 Apresentações das empresas Entrevistadas

Das empresas associadas faz-se uma apresentação com as características mais importantes disponíveis daquelas que foram entrevistadas.

4.2.1 Vinícola Almadén

A vinícola Almadén, apresentada na figura 6, está localizada no município de Santana de Livramento no estado do Rio Grande do Sul, próximo ao Cerro de Palomas desde 1976 quando foi estabelecido o vinhedo, justamente por estar localizado em cima do paralelo 31°. Primeiramente o vinhedo foi instalado em 1974 no município de Bagé, devido ao estudo realizado pela Secretaria do Estado, Universidade de Davis (Califórnia) e Universidade Federal de Santa Maria apontaram as regiões do estado mais propícias para o cultivo de uvas viníferas.

Figura 6 - Logomarca da Vinícola Almadén



Fonte: Vinícola Almadén, 2015.

Atualmente a vinícola possui o maior parreiral contínuo da América Latina. Sua área possui 1.200 há, sendo cerca de 500 ha de vinhedos (Fig. 7), no entanto já atingiu a marca de 600 ha.

Figura 7 - Vinhedo da Vinícola Almadén



Fonte: Vinícola Almadén, 2015.

Esta empresa faz parte do Grupo Miolo, juntamente com a Seival Estate e parceria com a Bueno Bella Vista Estate que se encontra em Candiota- RS e fazem parte da Vinhos da Campanha desde a fundação.

A empresa possui cerca de 100 funcionários, vinícola com capacidade de produção instalada de 8.000.000 de litros e capacidade funcional de 6.000.000 de litros, possuindo diversos rótulos. Ainda a vinícola oferece visitas guiadas, de segunda a domingo.

Visão da Almadén sobre a Associação:

“A Associação é importante para mostrar o potencial da região e o que já está sendo feito para o estado, Brasil e o mundo. A Associação é importante para o fortalecimento

do grupo, não tanto para o grupo Miolo para as demais empresas associadas. Além de trabalhar com a qualidade de produção.”

4.2.2 Batalha Vinhas e Vinhos

Essa empresa está localizada no município de Candiota onde possui suas vinhas e vinícola. O nome da empresa é inspirado em fatos importantes da história local, onde houve a chamada Batalha do Seival em 1836. Atualmente a empresa possui cerca 29 ha de propriedade sendo vinhedo de 6,5 ha instalados e vinícola com capacidade de 30.000 litros de vinho. A Batalha foi criada em 2010 e possui nove funcionários. Sua produção está dividida em vinhos tintos, brancos e espumantes totalizam cerca de cinco rótulos apresentado na figura 8. A Batalha faz parte da Associação desde o ano de 2011.

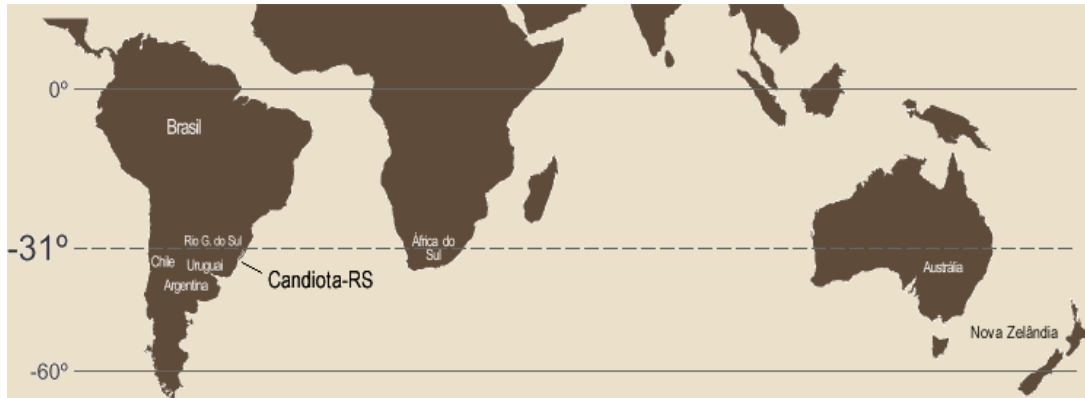
Figura 8 - Rótulos da Vinícola Batalha



Fonte: Vinícola Batalha, 2015.

A vinícola e seu vinhedo estão localizados no paralelo 31° (Fig. 9) que possui clima diferenciado para a produção de uvas. A Batalha desenvolveu um projeto para a implantação de um novo prédio da vinícola, este totalmente planejado para o turismo do vinho, investindo muito no setor. O projeto está em fase inicial e terá alguns anos para sua concretização.

Figura 9 - Paralelo 31°



Fonte: Vinícola Batalha, 2015.

Visão da Batalha sobre a Associação:

“A Associação é de suma importância principalmente para as pequenas empresas. Para o fortalecimento do setor na região, para desenvolvimento e divulgação da marca Vinhos da Campanha, para obter a indicação de procedência. Também é importante para a divulgação da empresa e para consolidação da imagem da campanha.”

4.2.3 Vinícola Campos de Cima

A Campos de Cima é uma propriedade Familiar pertencente à Família Ayub que é tradicional no ramo da pecuária, possuindo mais de 150 anos de existência. Foi no ano de 2002 que a Família Ayub decidiu investir na vitivinicultura, implantando 15 ha de vinhedos conforme figura 10 em Maçambará em uma coxilha denominada Campos de Cima.

Figura 10 - Vinhedo da Campos de Cima



Fonte: Vinícola Campos de Cima, 2015.

A vinícola e sua estrutura estão localizadas no município de Itaqui na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. Logo após do início de sua produção de uvas começou a produção de seus vinhos primando pela qualidade total, tendo este lema de produção.

A vinícola possui a capacidade instalada de produção de 100.000 litros por ano. Produzindo vários rótulos na figura 11 de vinhos finos secos tranquilos e espumantes contando para isso com até 10 funcionários. Sua participação na Associação foi desenvolvida desde a fundação da mesma.

Figura 11 - Rótulo de Vinho da Campos de Cima



Fonte: Vinícola Campos de Cima, 2015.

Visão da Campos de Cima sobre a Associação:

“A Associação é bastante importante para o crescimento da região como um todo. E permite fortalecer a região da Campanha, tornando-a um pólo de referência em termos de vitivinicultura nacional.”

4.2.4 Vinícola Dunamis

A empresa Dunamis Vinhos e Vinhedos figura 12, nasceu em novembro do ano de 2010 e está localizada no município de Dom Pedrito-RS, mais exatamente no Distrito Torquato Severo, localidade de Santa Maria Chico, conhecida como Ramona.

Figura 12 - Logomarca da Dunamis



Fonte: Vinícola Dunamis, 2015.

A empresa possui 15 ha de vinhedos e mais 10 ha no município de Cotiporã- RS, na Serra Gaúcha, onde produz as uvas para os seus espumantes. A empresa ainda não possui vinícola própria, sua vinificação é terceirizada. A Dunamis produz Vinhos Brancos, tintos e espumantes, e alguns de seus vinhos já foram premiados, conquistando medalhas de qualidade. A empresa pertence à família Peterle, tradicional em Dom Pedrito onde atua na agropecuária. A Dunamis é associada da Vinhos da Campanha desde sua fundação. A vinícola possui cerca de 18 funcionários e vários rótulos de vinhos figura 13.

Figura 13 - Rótulos da Vinícola Dunamis



Fonte: Vinícola Dunamis, 2015.

Visão da Dunamis sobre a Associação:

“A Associação é muito importante para fortalecimento, conhecimento da região e dos seus associados. A Associação possui um Empório na frei caneca em São Paulo, onde 11 associados adquiriram um imóvel para comercialização dos vinhos destes associados. A questão de ser um grupo fortalece a região e fortalece a todos do ramo, pois lutar por melhorias comerciais com o estado é complicado e difícil.”

4.2.5 Guatambu Estância do Vinho

A Vinícola Guatambu foi fundada pela família Hermann Potter, esta que possui a Estância Guatambu, empresa tradicional de agronegócio em Dom Pedrito-RS. A família investiu fortemente no setor vitícola lançando seu primeiro vinho em 2007. A vinícola está

localizada no município de Dom Pedrito mais especificamente na BR 293 no km 265, onde instalou o prédio da vinícola figura 14.

Figura 14 - Prédio da vinícola Guatambu



Fonte: Vinícola Guatambu, 2015.

A empresa possui 22 ha de vinhedos plantados com diversas castas de uvas, capacidade instalada de 160.00 mil garrafas por ano e 11 funcionários. A empresa desenvolveu diversas linhas de vinhos e é pioneira na exploração do enoturismo no município, recebendo turistas com guias e organizando cursos de degustações e almoços harmonizados com seus vinhos, além de ter uma programação para toda família. Seus produtos conquistaram diversas medalhas desde o lançamento. A empresa faz parte da Associação desde a sua fundação e aposta como seu diferencial primar pela sustentabilidade e ser um empreendimento familiar.

Visão da Guatambu sobre a Associação:

“A Associação é fundamental. É um facilitador para qualquer ação da imagem da marca vinhos da campanha e se ela está bem a empresa está bem. Fortalece a marca da região e a questão da união de grupo. Conseguir presença nas reuniões e força nas decisões. Assim é para a divulgação da região e de seu potencial vitivinícola.”

4.2.6 Rigo Vinhedos & Olivais

A Rigo Vinhedos & Olivais de propriedade de José Rigo empresário do ramo agropecuário no município de Dom Pedrito e outros municípios do estado, começou seu a execução do seu projeto vitícola em 2002 quando implantou seu vinhedo em solo pedritense na localidade de Santa Maria Chico. A propriedade possui 22 ha plantados de uvas de algumas

variedades de uvas viníferas, no entanto ainda não possui vinícola própria. Produz vinhos tintos, brancos e espumantes, possuindo vários rótulos. O vinhedo está localizado na localidade de Santa Maria Chico apresentado na figura 15, conhecida como Ramona, onde trabalham oito funcionários. A empresa também atua com olivais e macieiras.

Figura 15 - Entrada para a Rigo Vinhedos



Fonte: Vinícola Rigo Vinhos & Olivais.

A empresa lançou sua primeira linha de vinhos em 2008 com a marca Dom Pedrito Vinhos Nobres figura 16, com uvas produzidas em solo posicionado entre os paralelos 31° e 32° na Campanha Gaúcha. A empresa possui vinho com título de reconhecimento de qualidade e participa da Associação desde a sua fundação

Figura 16 - Logomarca Dom Pedrito Vinhos Nobres



Fonte: Vinícola Rigo Vinhos & Olivais, 2015.

Visão da Dom Pedrito Vinhos Nobres sobre a Associação:

“A Associação é de extrema importância, porque isso dá visibilidade à região, à Campanha. A associação recebe convites para participação em eventos e outros e repassa para os associados, além das ações de visibilidade e outros estados, põem a campanha no mapa do vinho.”

4.3 A visão do presidente da Associação Vinhos da Campanha

Sobre a entrevista elaborada com o representante da Associação Vinhos da Campanha se faz necessário colocar as principais informações obtidas:

Após a concretização da Associação Vinhos da Campanha, esta iniciou suas atividades tratando dos procedimentos para estabelecer a sede da mesma, seguida da ação primordial, o desenvolvimento do projeto para estabelecer a (IG) Indicação Geográfica da Campanha Gaúcha. Este projeto foi desenvolvido em parceria com a Embrapa Uva e Vinho, esta ação ainda está tramitando, no entanto quando concretizado será um grande feito para o setor na região. Além do apoio da Embrapa para o estabelecimento do projeto, este também teve apoio da (FINEP) Financiadora de estudos e projetos.

A Associação Vinhos da Campanha firmou parceria com o Comitê de Fruticultura da Metade Sul e com o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) através do desenvolvimento de projetos para aprovação nesses conselhos e angariar fomentos desses órgãos via projetos a fim de promover as vinícolas. Por exemplo, o projeto imagem tratou de distribuir *outdoors* no estado para a divulgação da Associação e suas empresas. Outra ação que foi realizada pela instituição cuidou do treinamento de garçons para o serviço do vinho em vários municípios da Campanha. Estimulando a cultura do vinho na região através da oferta de serviço qualificado, que pode ser aproveitado para diversas ações estimuladoras do consumo do vinho. Ainda, como outra ação da instituição, houve o desenvolvimento do site da Associação. Entre outras atividades destacam-se a promoção de palestras, participação em feiras e eventos do setor com o objetivo de se fazer presente, mostrando a região e seus produtos.

No desenvolvimento das ações da Associação, esta esbarrou em algumas dificuldades. O principal fator problematizador e dificultador da concretização de algumas atividades da Vinhos da Campanha é a distância geográfica, da qual discorre o Presidente Giovâni Peres “A Associação possui 17 associados espalhados em cerca de 500km”, inviabilizando muitas ações pelo alto custo e também pela demanda de tempo para deslocamentos, como na divulgação da associação e de suas vinícolas, na logística para o transporte dos produtos comercializados e até mesmo para os encontros da Associação.

Esse fator ainda dificulta as relações da Associação com os órgãos como Ibravin e Embrapa Uva e Vinho, que são grandes centros de decisão sobre a indústria nacional de vinho, porém tem suas sedes na Serra Gaúcha. Outro fator que dificulta substancialmente a Associação em suas atividades se trata da dificuldade inerente ao setor, ou seja, a carga

tributária do vinho, que acaba encarecendo os produtos e assim prejudica a conquista de mercado, especialmente pelas novas empresas.

No exercício de suas funções a Vinhos da Campanha realiza reuniões mensais para que todos os associados participem, sugerindo, questionando e discutindo sobre as pautas e principalmente sendo ouvido na decisão sobre essas pautas. No entanto, a Associação recebe em cada reunião cerca de 70% de seus sócios, embora esses sejam avisados com antecedência. Neste sentido é perceptível que alguns associados são muito mais ativos que outros, sendo que a questão da distância colabora para este baixo índice participativo, fato prejudicial para Associação em si.

Apesar dos problemas enfrentados pela Associação nota-se que, mesmo em apenas cinco anos de existência, a Vinhos da Campanha já possui conquistas significativas, pois houve uma expansão na divulgação da própria marca que se vê comentada e citada em diversos meios de comunicação, principalmente revistas do segmento do vinho. Desta maneira, a Associação está sendo amplamente divulgada e está se fazendo o mesmo sobre a região da Campanha Gaúcha, seus empreendimentos vitícolas e sua aptidão ao cultivo da uva e vinho de qualidade.

Além disso, acredita-se que Associação já possui certo impacto no mercado do vinho, principalmente a âmbito estadual. No entanto é necessário mencionar que as conquistas da Vinhos da Campanha são imensuráveis até o momento, isso se deve ao fator tempo de existência e as dificuldades do setor.

A Associação Vinhos da Campanha para sua fundação recebeu apoio do SEBRAE, mas não se pode dizer que se obteve alguma ajuda financeira do órgão para sua concretização. Já para se estabelecer a sede da organização, os sócios dividiram os custos necessários e o local é locado e custeado também pelos membros da Associação. Obtiveram-se através de projetos previamente aprovados pelo Ibravin e Comitê de Fruticultura da Metade Sul do estado, recursos para estes projetos específicos que foram realizados e desenvolvidos pela Associação Vinhos da Campanha. Os demais recursos da Associação são obtidos através das mensalidades de seus associados.

Os associados investem na Associação e nas ações que essa desenvolve, mas essas empresas possuem vantagens nessa sociedade. Como obter a divulgação e consolidação da marca Vinhos da Campanha, sendo realizada e se estabelecendo como referência em qualidade de produção, além da divulgação das próprias empresas através da Associação e de sua consolidação em qualidade. Mas, sobretudo uma grande vantagem dos associados é a

obtenção do selo de Indicação de Procedência que está por vir. Este que trará grandes vantagens competitivas e de agregação de valor aos produtos e as empresas que o obtiverem.

Com essas vantagens as expectativas e objetivos da Associação para o futuro são bastante positivos. E o presidente é firme em dizer que a Associação só tem a crescer futuramente, principalmente com foco no desenvolvimento do enoturismo na região, o que favorecerá as empresas na região estabelecidas, assim como o desenvolvimento econômico da região e do setor local. Além da concretização da IP da região que fomentará as expectativas acima citadas.

4.4 A Visão dos Associados sobre a Vinhos da Campanha

Nas entrevistas com os sócios da Vinhos da Campanha pode-se observar a visão destes sobre a Associação e sobre as opiniões que compartilham em vários aspectos.

Primeiramente os entrevistados explanaram sobre a importância da Associação, citando como principal motivo para participarem da Vinhos da Campanha o fortalecimento da região vitivinícola, na visão dos associados por ser uma região nova para o resto do país esta vem demonstrando o seu potencial, onde se frisa o foco em produção de qualidade e da busca por produção sustentável. Constituindo-se para eles a Associação como uma ferramenta fundamental para a divulgação destes aspectos, e assim se tornando um grande facilitador da consolidação dessas empresas no setor e consolidação da região em que estão.

Ainda é unânime para os associados que a Vinhos da Campanha de alguma maneira representa seus sócios e permite às empresas e seus rótulos o reconhecimento dentro do estado, do Brasil e futuramente do mundo.

Os associados citam também que com a união do grupo se possibilita a troca de informações do setor, permite aos associados buscar melhores oportunidades no mercado, como fazer compras em conjunto diminuindo custos, e ainda permite a luta com maior força destes contra a alta tributação paga no exercício de suas atividades. Mas, sem dúvida, o que foi citado por diversas vezes em todas as entrevistas é a vantagem em se obter a Indicação de Procedência e todos os benefícios que esta proporcionará aos associados.

Já quando se trata das conquistas da Associação, os associados citam a divulgação da marca Vinhos da Campanha, da região da Campanha Gaúcha e do quanto isso é importante para as empresas. Ainda, foram citadas conquistas de parte dos sócios que se uniram para montar uma assessoria de imprensa destas empresas em São Paulo. Essa era uma pauta da Associação que alguns membros não demonstraram interesse. Mas ainda se deve mencionar

que algumas empresas acreditam que a Vinhos da Campanha faz muito, principalmente se esta for comparada com outras associações num mesmo período de tempo de existência e também pelas dificuldades do setor. No entanto, há sócio que discorda dessa informação, afirmando que as ações, principalmente quanto à divulgação da região, poderiam estar bem mais adiantadas, mas ressaltam também que o que dificulta esse alcance é a distância e os custos de tudo no setor.

Quanto à organização das reuniões, local e frequência destes encontros, os associados concordam que a distância atrapalha muito a assiduidade dos associados, além do próprio trabalho em que estão envolvidos. Mas ainda se notou discordância entre os associados sobre a dedicação de todos os membros a Associação o que atrapalha o andamento das ações da mesma. Pois membros ressaltaram que é fundamental a participação de todos os associados nas reuniões e também da participação de todos em todas as ações, pois, devido ao desinteresse de alguns membros algumas ações ficam comprometidas e ainda mais custosas, se tornando inviáveis para execução das empresas interessadas.

Já quando indagados sobre a Cave (loja adega que conta com rótulos de integrantes da Associação e sede da mesma) e sua localização, as opiniões dos associados são enfáticas em afirmar que a esta, como local de sede da Associação, está adequada. Especialmente devido à ideia de ser subterrânea e com visual diferenciado para os encontros e eventos que possam ocorrer neste.

Mas quanto a ser uma loja, vitrine de todos os rótulos da Associação é pouco eficiente, e ainda se pode citar que embora o local seja adequado por ser central também é inadequado por ter pouca visibilidade para a parte comercial, sendo na visão dos sócios um dificultador. Neste quesito se questionou até mesmo o município em que se encontra. Em contrapartida se afirmou ainda que a escolha do município se justifica por ser a fronteira, que já foi citada como outro fator dificultador da Associação e seus membros, no entanto estes se mostraram complacentes sobre este tema.

Mesmo assim, os associados vêm a associação como algo positivo ao discutirem sobre o impacto que esta pode ou não exercer no mercado do vinho. Uns mais discretos que outros, mas todos afirmam que a Vinhos da Campanha exerce certo impacto neste setor, sendo este impacto pequeno ainda, muito em virtude de ainda ser muito jovem, assim como a região e maioria de seus empreendimentos. Desta maneira, os associados concordam que há um longo caminho a ser percorrido pela Associação neste aspecto.

4.5 Análise SWOT da Vinhos da Campanha

Através das entrevistas concedidas pelo Presidente da Associação e por alguns dos associados pode-se elaborar a análise Swot da Vinhos Campanha sobre a visão dos mesmos tabela 1. Para a compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Associação em seu ambiente interno e também em ambiente externo a ela.

Tabela 1 - Análise SWOT da Vinhos da Campanha

Análise SWOT da Vinhos da Campanha	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Grupo - Foco em objetivo - Qualidade em produção - Produção sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo com diferentes posições e visão entre os sócios - Distância geográfica - Baixo número de sócios - Baixa participação dos associados
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de crescimento no setor - Potencial na agregação de novos associados - Contribuição econômica para o estado e país - Potencial da região - Exploração do enoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta carga tributária do setor - Altos custos em várias etapas de elaboração dos produtos - Crise econômica no país

Fonte: Autor, 2015

Quando se fala em formação de grupo ser uma força da Associação, se fala em fortalecimento de ideias, de ganhar representatividade de opinião e de posição dentro de um grupo maior e no mercado do setor. Já este mesmo grupo se torna uma fraqueza quando há divergência de posições entre os sócios o que de certa forma é inerente a qualquer grupo, fazendo com que alguma ação seja prejudicada ou não realizada.

O foco em um objetivo se torna uma grande força da Vinhos da Campanha porque o grupo em grande parte de suas atividades tem o mesmo posicionamento, principalmente quanto ao objetivo de obter as vantagens em ser sócio e assim obter um selo de indicação em seus produtos. Já outra grande força da Associação é o fato de todas as empresas participantes produzirem com muita qualidade suas uvas e seus vinhos, e ainda o investindo em produção sustentável dentro do que é possível, usufruindo do potencial da região de forma a tirar o seu melhor e simultaneamente preservar suas características naturais de solo e clima.

Agora para se falar das fraquezas desta associação é claro citar que a distância geográfica causa transtornos a algumas atividades dos Vinhos da Campanha, bem como das empresas que desta participam, pois este fator encarece o produto final, dificulta o acesso ao enoturismo, e a presença em vários eventos importantes para a divulgação e transporte.

Outro fator relevante, e é fonte de fraqueza da Associação, é o baixo número de associados, embora na região existam produtores que ainda não aderiram à causa. Mesmo entre os associados há um alto índice de ausência nas decisões, sendo que alguns sócios não participam das reuniões e de muitas ações desta. No entanto, pode-se aumentar o número de associados se outros produtores se associarem o que é uma forte tendência quando a mesma efetivar a aquisição da IP.

Fazendo frente às fraquezas da Vinhos da Campanha esta poder se aproveitar de algumas oportunidades do setor. Além da adesão de novos sócios, o potencial natural da região proporciona oportunidade de crescimento para novos investidores na vitivinicultura, trazendo ao estado e ao país contribuição econômica significativa, isso principalmente com a exploração do enoturismo em âmbito estadual. Porém, embora se tenham essas oportunidades também existem algumas ameaças ao setor como a alta tributação do vinho e de insumos necessários para sua elaboração, que tornam a elaboração deste produto custoso.

Outras dificuldades da Associação são percebidas pelo próprio setor em que está incluso, como, estar situado em região de fronteira em que o consumidor tem fácil acesso a produtos importados em valor diferenciado. Isso, aliado ao baixo consumo per capita do brasileiro, e ainda de certa falta de informação deste quanto à qualidade dos produtos brasileiros.

4.6 Compreensão da Associação no exercício da coopetição

Na realização das entrevistas e através destas pode-se constatar que há de forma natural a existência da coopetição na Associação Vinhos da Campanha, ou seja, embora a mesma exerça alta taxa de cooperação entre seus associados, há também competição natural entre os mesmos, devido a serem empresas que embora possuam posicionamentos distintos e em alguns casos diferente público alvo, as empresas dividem um mesmo território, e de forma geral os mesmos clientes. Principalmente por todas as empresas investirem em produção de qualidade.

Desta forma, segundo a bibliografia consultada pode-se classificar a Vinhos da Campanha quanto ao tipo de coopetição existente como: Coopetição em rede complexa, pois há nesta associação várias empresas, tamanhos e posicionamentos diferentes que interagem e convergem em várias frentes, tornando está rede de coopetição complexa.

Já quanto à forma de coopetição pode-se classificar a Vinhos da Campanha quanto ao grau de coopetição como relacionamento equilibrado, ou seja, a relação entre as empresas da Vinhos da Campanha é de cooperação e competição equilibrada. Tanto cooperam quanto competem, isso de forma mediana, onde as duas vertentes são importantes e nenhuma prevalece sobre a outra. Porém, nota-se que em determinados momentos as empresas fazem prevalecer o instinto de competição, fazendo com que o equilíbrio se altere, tendendo existir um grau de cooperação menor.

Com base nos depoimentos obtidos de alguns associados da Vinhos da Campanha pode-se concluir que o principal objetivo desta é fortalecer a região e sua imagem, divulgando no estado, no país e também mundialmente a região como um polo produtor de vinhos finos de qualidade, assim abrindo as portas dos pequenos e grandes empreendimentos vitícolas da Campanha Gaúcha.

Essas empresas na sua maioria estão ainda se estabelecendo e buscando seu mercado, e desta forma a Associação, que num futuro próximo contará com a identificação de procedência, é de grande valia e trará grande prestígio aos seus produtos e sua empresa. No entanto, observam-se membros associados de características diferentes da grande maioria dos sócios, essas são grandes empresas que já possuem uma marca, um mercado definido e conquistado, de produção elevada, com alcance aos mercados externos. Esses associados almejam e cooperam para o fortalecimento da Campanha Gaúcha, mas, sobretudo almejam o selo de IP para seus vinhos, pois este agregará valor aos seus produtos. Possibilitando o crescimento das empresas na busca de novos mercados, inclusive para aumentar a exportação de seus vinhos em quantidade e para novos países. Neste aspecto observa-se claramente a existência da cooperação e da competição na Associação Vinhos da Campanha.

Outro indício de coopetição nos Vinhos da Campanha pode ser notado, quando alguns associados afirmam não haver concorrência entre os membros associados, outros sócios afirmam que todos estão em busca de sua fatia no mercado, desta forma, mesmo que indiretamente todos os associados competem entre si, mesmo que cooperem com seus concorrentes para o alcance de objetivos em comum ou na busca de um objetivo maior.

Como estratégia para o alcance de suas metas e de seus associados a instituição utiliza de ferramenta de constituição de imagem da região e da marca Vinhos da Campanha, focando

em referência de qualidade e principalmente na obtenção da indicação de procedência (que são os principais pontos em comum dos associados) e o retorno que estes proporcionarão às empresas da Vinhos da Campanha. Ou seja, a Vinhos da Campanha age buscando agradar todos os membros desta associação para que assim todos cooperem com satisfação e ainda assim competem para promover a sua própria marca.

Já quando se analisa a importância da Associação Vinhos da Campanha para seus associados, é nítido que todos os membros da Associação possuem motivos fortes para participar da mesma, no entanto, em cada entrevista com estes é notável a diferença do valor que cada associado dá para a Associação. Onde se pode até mesmo cogitar que se não fosse a única forma de se obter a indicação de procedência, a Vinhos da Campanha teria menos sócios, e para outros membros esta relação de valor da Associação é primordial. Essa diferença é observada também pelo tamanho das empresas participantes, onde as empresas menores possuem uma relação mais dependente, mas essa consideração não é unânime, e as maiores empresas possuem uma relação independente em que a Vinhos da Campanha possui importância praticamente de um exclusivo interesse.

A discrepância quanto ao comportamento dos associados referente à importância da Associação para as empresas é evidenciado pelas frases dos representantes dos sócios da mesma:

Representantes das empresas quando indagadas da importância da Associação:

- *“A Associação nos põem no mapa, agrega valor a região. Hoje por várias vezes somos procurados por consumidores, jornalistas que nos acharam através da Associação e esta é procurada para falar sobre vinhos na Campanha está representando toda a categoria, que agora tem uma voz que nos representa”.*

- *“A Associação é um plus a mais para a empresa, mostra e divulga a região”.*

- *“A Associação é um facilitador da consolidação da imagem da Campanha e se a Associação está bem à empresa está bem”.*

Representante de uma das empresas quando perguntado da importância da sua empresa para a Associação:

- *“A Associação tem com nossa participação um grande guarda costas”*

- *“Apesar de não sermos muito ativos na Associação, ajudamos sendo mais uma empresa participante e na diluição dos custos”.*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo discutiu-se a importância da Associação Vinhos da Campanha, suas estratégias e as estratégias de seus associados em participar da mesma. Buscando compreender a coopetição exercida nesta rede. Através da aplicação de entrevistas a alguns associados e para o representante da Vinhos da Campanha.

Tendo em vista que os associados cooperam com seus concorrentes naturais em determinados momentos, nas ações da Associação e competem em outros momentos quando se posicionam diferentemente e prezam por seu próprio desenvolvimento no cotidiano de qualquer empresa. Demonstrando que a mesma usa da coopetição em rede complexa, com seus vários associados, colaborando e competindo em várias etapas distintas, sendo que estabeleceram um relacionamento equilibrado, tanto em grau de cooperação quanto em grau de competição. Porém, pode-se também notar a existência de relacionamentos mais complexos, pois dependendo do objetivo e do porte da empresa foram identificados comportamentos diferentes, ocorrendo uma transição do relacionamento equilibrado para um desequilibrado, tanto para cooperação quanto competição.

Através das entrevistas pode-se determinar as forças da Associação, como a união do grupo em prol do fortalecimento do setor na região, assim como a afinidade de foco em produção. Mas determinou-se também que este grupo, em alguns pontos, discorda e age alheio a organização, caracterizando uma fraqueza da Vinhos da Campanha. Outras fontes de fraqueza é o baixo número de associados que esta possui e a baixa participação de alguns desses, embora esse cenário possa ser revertido com a possibilidade de novos sócios.

Desta maneira, é importante frisar que a Vinhos da Campanha apresenta-se como grande gerador de valor aos seus membros, por isso a cooperação para com ela. Por motivos óbvios a Associação traz benefícios aos associados, pois ainda que exista a competição também há cooperação, mesmo que, naturalmente, alguns sejam mais competitivos, pois são empresas de perfis diferentes, todas visando lucros para que existam. Porém é comum o contato delas no mercado, uma vez que investem num mesmo setor, num mesmo local e com foco de produção muito semelhante, em qualidade e sustentabilidade.

Nota-se assim, que a Associação é uma estratégia para as empresas associadas se estabelecerem no mercado, para obterem a indicação de procedência e a divulgação de sua marca no mundo. Da mesma forma que a estratégia da Associação para manter seus sócios e com isso obter os benefícios da mesma é a coopetição.

Considerando todas as observações realizadas neste estudo pode-se concluir que fazer parte da Associação de Vinhos da Campanha é uma estratégia que oferece aos associados elementos de competitividade, embora possua pontos a serem acertados entre seus sócios é uma excelente forma para o crescimento do setor vitivinícola da região, mesmo com as dificuldades da própria Associação e do setor no momento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO. Estatuto da Associação Vinhos Finos Da Campanha, 2010.

BATALHA, M.O; SILVA, A.L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. **Gestão Agroindustriais**. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais .3ª .ed. 2ª reimpr. São Paulo- Atlas, 2008, 770p.

BENGTSSON, M e KOCK, S. (2000). **Coopetition in business networks – to cooperate and competesimultaneously**. *Industrial Marketing Management*. 29, p. 411-426

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes; 2006, 135 p.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation**. In: II Annual Conference of Euram on: Inovative Research Management. Stockholm, may, 2002.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

EMBRAPA UVA E VINHO. **Cadastro vitícola**. Bento Gonçalves-Rs, 2014.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. **Dados estatísticos**, SEAPA-RS - Sec. da Agricultura, Pecuária e Agronegócio, 2014. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/dados-estatisticos>, Acesso em: 08 out. 2015

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14º ed. São Paulo, Planos educativos do Brasil, 2012.

KREPS, D. **Game Theory and Economic Modeling**. Oxford, Oxford University Press, 1990.

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.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria geral de administração- Da revolução Urbana à revolução digital**. 6 ed. Atlas, São Paulo, 2011, 491p.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five Ps for strategy**. California Management Review.v.30, 1987.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Associativismo**, Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – 2. ed. –Brasília : MAPA/SDC/DENACOOOP, 2008, 36p.
file:///C:/Users/111151723/Downloads/cartilha_associativismo_web.pdf

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308 p.

PORTER, M.; **O que é estratégia? Eficácia operacional não é estratégia**. 1996, 37p.

RODRIGUES, J. N.; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SILVA, C. L. **Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Ver. FAE, Curitiba, v.4, n.1. 2001, 14p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª edição, Porto Alegre, bookman, 2010, 248p.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como Modalidade de Pesquisa**. RevSOCERJ. UERJ– Rio de Janeiro, Brasil. 2007, 4p.

VINHOS DA CAMPANHA, **História**. 2015. Disponível em:
<http://www.vinhosdacampanha.com.br/> Acesso em: 12 out. 2015

VINÍCOLA ALMADÉN, **História**. 2015. Disponível em:
http://www.miole.com.br/empresa/miole_wine_group/almaden/ Acesso em: 12 out. 2015

VINÍCOLA BATALHA, **História**. 2015. Disponível em: <http://www.vinhosbatalha.com.br/>
Acesso em: 12 out. 2015

VINÍCOLA CAMPOS DE CIMA, **História**. 2015. Disponível em:
<http://camposdecima.com.br/> Acesso em: 09 nov. 2015

VINÍCOLA DUNAMIS, **História**. 2015. Disponível em: <http://www.dunamisvinhos.com.br/>
Acesso em: 12 out. 2015

VINÍCOLA GUATAMBU, **História**. 2015. Disponível em:
<http://www.guatambuvinhos.com.br/> Acesso em: 12 out. 2015

VINÍCOLA RIGO VINHOS & OLIVAIS, **História**. 2015. Disponível em:
<http://www.vinhosdompedrito.com.br/> Acesso em: 20 set. 2015

ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2005, 428p.

APÊNDICES:

APÊNDICE 1 - Roteiro para entrevista dos associados Vinhos da Campanha

1. Dados do Associado: Nome, propriedade (vinícola, vinhedo), localização, hectares plantados, número de funcionários, capacidade instalada de vinícola, tipo de produtos e a quanto tempo participa da Associação?
2. Qual a participação que exerce dentro da Associação?
3. Como vê a existência da Associação?
4. Com que objetivo participa da Associação?
5. Como acha a organização da Associação quanto ao período e local de reuniões e quanto ao seu processo de tomada de decisão?
6. O que acha das ações e conquistas da Associação até o momento?
7. Considera que a Associação possui dificuldades para alcançar suas metas? Quais? Por quê? E como acha que deve solucionar o problema?
8. O que pensa das estratégias utilizadas pela Associação para alcançar seus objetivos?
9. Como vê o desempenho da Associação no desenvolvimento do setor vitícola local?
10. Como vê a Associação no mercado do vinho? (Possui impacto ou não)?
11. Qual sua expectativa para o papel que a Associação irá exercer no mercado do vinho futuramente?
12. Quais são as principais ações coordenadas existentes entre os associados?
13. Qual a contribuição da Associação para o desempenho do seu vinho no mercado?
14. Após a entrada da empresa na associação, houve alguma alteração quanto aos seus rendimentos?
15. Como vê a participação dos demais associados?
16. Qual o impacto que sua empresa causa na associação e no mercado do vinho?
17. O que pensa sobre a “Cave Vinhos da Campanha” e sua localização?
18. Sobre a Associação, quais os pontos fortes que ela possui? E os fracos?
19. O que pode diferenciar sua empresa das demais empresas do ramo dentro da Associação?
20. Que pontos do processo de elaboração e comercialização de seus produtos que podem ser melhorados?
21. Na atual situação do mercado do vinho, qual o rumo da sua empresa?
22. Quais são seus objetivos para os próximos anos?

APÊNDICE 2- Roteiro de entrevista Associação Vinhos da Campanha

1. Quando foi fundada a Associação Vinhos Finos da Campanha, quem foi o idealizador e com qual objetivo?
2. Como foi realizada a organização para a fundação da Associação?
3. Quais foram os primeiros associados e quantos foram. Eles ainda permanecem membros da Associação?
4. Como obteve-se os fundos para montar a associação?
5. Como é realizada a distribuição de cargos e eleição da presidência da Associação? Em que frequência?
6. Como se deu a instalação da Associação e onde está instalada a Associação no momento?
7. Quais foram às primeiras ações da Associação e quais suas atividades hoje?
8. Quais as dificuldades encontradas pela Associação na realização das suas atividades?
9. Atualmente quantos membros a Associação possui?
10. Como e em qual frequência são realizadas as reuniões da Associação? Como se dá o processo de tomada de decisão das ações da Associação?
11. Quais as conquistas da Associação até o momento?
12. Em que projetos a Associação está investindo atualmente?
13. A associação recebeu ou recebe incentivos fiscais para sua implantação, divulgação e funcionamento?
14. Qual a expectativa da Associação quanto ao incentivo da mesma no desenvolvimento do setor vitícola local?
15. Qual a visão da Associação sobre o impacto que exerce no mercado do vinho?
16. A Associação possui parcerias? Se sim quais os objetivos das mesmas?
17. Em relação à loja Cave Vinhos finos da Campanha, qual o objetivo desta, qual a razão para sua localização no município de Santana de Livramento e como é feita a administração da loja? Há projeto de aumento do número de lojas?
18. Como a Associação vê os resultados obtidos e como está a satisfação dos associados com os mesmos?
19. Quais os benefícios de ser um associado?
20. Quais os desafios e possíveis vantagens enfrentados pela associação no mercado?
21. Quais são os objetivos (projetos) para os próximos anos da associação?