

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE EM REDES  
COLABORATIVAS VITIVINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA:  
estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO**

**KADÍGIA FACCIN**

**Orientadora: Janaina Macke**

**Caxias do Sul, março de 2010**

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

F138c Faccin, Kadígia  
Capital social e competitividade em redes colaborativas  
vitivinícolas da serra gaúcha : estudo de casos das redes  
APROVALE e APROBELO / Kadígia Faccin. - 2010.  
203 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.  
Apresenta bibliografia e anexos.  
“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Macke.”

1. Redes de cooperação 2. Capital social I. Título.

CDU: 334.75

Índice para o catálogo sistemático:

- |                        |         |
|------------------------|---------|
| 1. Redes de cooperação | 334.75  |
| 2. Capital social      | 330.142 |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário  
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

**KADÍGIA FACCIN**

**CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE EM REDES  
COLABORATIVAS VITIVINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA:  
estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração, área de concentração: Inovação e Competitividade.

Orientadora: Prof. Dra. Janaina Macke

**Caxias do Sul, março de 2010**

**KADÍGIA FACCIN**

**CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE EM REDES  
COLABORATIVAS VITIVINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA:  
estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração, área de concentração: Inovação e Competitividade.

**Conceito Final .....**

**Aprovado em.....de.....de 2010.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Janaina Macke – Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia – Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea – Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos – Faculdade de Tecnologia

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe Elza e ao meu pai Loeri pelo amor incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Esta parte do meu trabalho está imbuída de saudade e de histórias para “contar para os netos”. Por isso quero agradecer algumas pessoas e forças que foram primordiais nesta minha mais nova realização.

Primeiramente agradeço a DEUS pela vida e pela oportunidade.

Quero agradecer a minha mãe maravilhosa, que me deu toda a segurança, suporte e amor nos momentos mais difíceis. Obrigada por sempre afirmar que eu ia conseguir e que tudo iria dar certo! Obrigada pelos abraços e por todas as vezes que ficou ali do meu lado até eu terminar de escrever uma parte, para que fossemos dormir juntas, depois do beijo de boa noite. Obrigada também pelo chá de melissa todas às vezes em que as lágrimas teimavam em rolar. Também quero agradecer ao meu pai, pessoa de valores mais sólidos e tradicionais, mas que mesmo sem abraços e demonstrações de afetos mais exteriorizados sempre acreditou e se preocupou com a minha caminhada. Obrigada minha família meu porto seguro!

Ao Fábio Beltrami, meu amor, obrigada por todas as vezes que afirmou que eu ia conseguir e que tudo ia dar certo! Desculpa pelas vezes em que eu me tornava chata por essa insistência. Obrigada por me deixar falar sobre capital social nos sábados de tarde enquanto curtíamos uma caipira no Queens e mais, obrigada por se empolgar com isso, você nem sabe quanto bem me fazia. Obrigada por se contagiar com a minha empolgação relativa ao mundo do vinho!

À Denise Genari, com quem dividi minhas dúvidas, meus sonhos, alguns segredos pessoais e profissionais, medos e muitos, mas muitos... quilômetros rodados.

À Cyntia Kuffel que me fez sentir o sentido da verdadeira amizade, me ajudando quando eu mais precisei, foram os dias em que andei mais estressada e desesperada. Obrigada bichinha!

À Elaine Frare, minha mana, pela amizade, compreensão e carinho. Valeu “MUZI”.

Ao Denilson Nogueira Chaves que possibilitou que eu fosse uma trabalhadora-estudante. Sem seu apoio talvez eu não estivesse escrevendo esta página hoje. Você é um exemplo de compreensão e de gestão para mim. Obrigada também ao Sr. José Augustinho Mello, que foi conivente com isso.

Obrigada ao Roque Faé e ao Jaime Milan, por terem me ajudado com as informações que precisei sobre as redes que dirigem, bem como, pela autorização para que a pesquisa fosse realizada em seu contexto. Também sou grata à todos aqueles que responderam aos questionários e que por sua vez ajudaram na edificação deste trabalho.

Agradeço ao Professor Dr. Jaime Fensterseifer por me ensinar que o conhecimento pode andar juntamente com a humildade. Obrigada pela atenção deste o meu primeiro e-mail. Obrigada pelas lições de grandiosidade durante os almoços, mesmo quando o restaurante era “mais ou menos”.

Ao Professor Dr. Rolando Vallejos que me acolheu na universidade e que me disse palavras grandiosas que trago comigo até hoje “o mestrado não é apenas uma dissertação, tem que mudar algo em você, tem que deixar você diferente, é conhecimento para a vida”.

Ao professor Dr. Pelayo Munhoz Olea.

Ao Guilherme Cunha Malafaia por ter aceito o convite em participar de minha banca.

Por fim, agradeço a minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup> Janaina Macke, pela dedicação, incentivo, paciência e confiança. Obrigada por plantar em mim a semente da busca, do contato, da *networking*. Afinal, se não fosse por ela não teria feito amigos em Taiwan, em Tóquio, na Indonésia, nos Estados Unidos e na Inglaterra, em busca de conhecimento sobre capital social. Todos fazem parte da minha rede *Facebook*. Obrigada por tudo profe!

Muitas pessoas contribuíram e fizeram parte na edificação deste trabalho. Algumas colaboraram de forma mais direta e outras, indiretamente, ou, até mesmo, de forma anônima. A todas elas agradeço profundamente.

## RESUMO

Os ganhos competitivos adquiridos pela ação coletiva, através do fenômeno de formação de redes colaborativas, podem ser considerados respostas a uma série de pressões do ambiente econômico que limitam ou restringem a competitividade das empresas no início da era da globalização. Estruturada em torno de informações e relações sociais, a partir de 1990 vem se consolidando uma nova abordagem no campo da estratégia, que se propõem a analisar as organizações em âmbito interno, defendendo que as principais fontes de competitividade empresarial são endógenas. Um dos recursos endógenos recorrentes em estudos acadêmicos e empíricos na explicação do desempenho de comunidades e nações, ao longo das últimas duas décadas foi o capital social. Neste sentido, o capital social, torna-se um recurso marcadamente competitivo, funcionando como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante práticas colaborativas podendo tornar-se fonte de melhoria ou manutenção da competitividade em empresas associadas em redes colaborativas. Esta é uma afirmação essencial para o presente estudo, que teve como objetivo geral verificar a relação do capital social com a competitividade das redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha através de estudo nas redes APROVALE e APROBELO, enquanto que os objetivos específicos foram a identificação dos fatores explicativos do capital social, e da competitividade, verificação de características empresariais que interferem na manifestação destes construtos, bem como análise das suas correlações e por fim comparação dos níveis de capital social e competitividade nas duas redes estudadas. Quanto a metodologia, utilizou-se uma *survey* para medição de capital social e competitividade que foi fruto do trabalho do grupo de pesquisa TSO (Teoria Social em Organizações) e como principais técnicas de análise estatística utilizou-se análise fatorial, regressão linear, correlação bivariada de Pearson, análise de variância e estatísticas descritivas. Como principais resultados do estudo estão à presença de altos índices de capital social no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, distribuídos uniformemente entre as três dimensões estudadas, às altas correlações presentes entre o capital social e a melhoria da competitividade, os altos coeficientes de determinação entre eles, bem como, que estes dois construtos compartilham variáveis determinantes e essencialmente subjetivas. Ainda, perante os resultados tornou-se possível afirmar que diferentes combinações de elementos vinculados aos dois construtos levam a resultados diferenciados, ou a realidades organizacionais idiossincráticas. O estudo finaliza destacando as contribuições confirmadas pela literatura pesquisada, as contribuições discrepantes em relação a literatura pesquisada, contribuições metodológicas, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

**Palavras chave:** Capital Social. Redes Colaborativas. Competitividade.

## ABSTRACT

The competitive gains acquired by collective action, through the phenomenon of collaborative networks can be considered responses to a series of pressures of the economic environment that limit or restrict the competitiveness of companies in the early age of globalization. Structured around information and social relations since 1990 has consolidated a new approach in the field of strategy, they propose to analyze organizations in the domestic sphere, arguing that the main sources of business competitiveness are endogenous. One of the endogenous resources in academic studies and empirical explanation of the performance of communities and nations, over the past two decades has been the social capital. In this sense, social capital becomes a resource strongly competitive, functioning as an enhancer of the individual and collective capacity through collaborative practices can become a source of improvement or maintenance of the competitiveness of member companies through collaborative networks. This is a key statement for the present study, which aimed to verify the relationship of social capital and competitiveness of collaborative networks of Serra Gaúcha Wine cluster by studying networks APROVALE and APROBELO, while the specific objectives were to identify the factors explain the social capital and competitiveness, verification of company characteristics that influence the expression of these constructs as well, analysis of their correlations and finally comparing the levels of social capital and competitiveness of the two studied networks. For the methodology, we used a survey to measure social capital and competitiveness was the result of work of the research group TSO (Social Theory in Organizations) and the main statistical analysis used the factor analysis, linear regression, bivariate correlation Pearson, analysis of variance and descriptive statistics. The main results of the study are the presence of high levels of social capital in the Serra Gaúcha wine cluster evenly distributed between the three dimensions studied, the present high correlations between social capital and improve competitiveness, too distributed on three dimensions, the high correlation coefficients among them, and that these two constructs share determinant variables and essentially subjective. Still, before the results became possible to say that different combinations of elements linked to the two constructs lead two different results, or the idiosyncratic organizational realities. The study concludes highlighting the contributions confirmed by the literature, the differing contributions for literature, methodological contributions, research limitations and suggestions for future studies.

**Keywords:** Social Capital. Collaborative Networks. Competitiveness.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Enologia
ANOVA	Análise de Variância
APEX	Agência de Promoção de Exportações
APROBELO	Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ARCON	<i>Reference Model For Collaborative Networks</i>
CEFET-BG	Centro Federal de Ensino Técnico de Bento Gonçalves
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
DOVV	Denominação de Origem Vale dos Vinhedos
EMATER	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EnANPADs	Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduandos em Administração
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agrícola de Santa Catarina
FAO	<i>Food and Agriculture Organisation</i>
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FARSUL	Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul
FENAVINHO	Feira Nacional do Vinho
FEPAGRO	Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNDOVITIS	Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IFRS	Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Intelectual
IPVV	Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ORC	Organizações em Redes Colaborativas
PCA	<i>Principal Component Analysis</i>

POLENTAÇO	Festival da Polenta de Monte Belo do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SPSS	<i>Statistical Package for Social Scienses</i>
TSO	Teoria Social em Organizações
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
VBR	Visão Baseada em Recursos
VINDIMA	Festa da Colheita da Uva
VIRFEBRAS	Associação de Ferramentarias

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Exemplos de Atividades Conjuntas.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2 - Duas Perspectivas de Análise para Redes Colaborativas .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3 - Ciclo de Vida de uma Rede Colaborativa .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4 - Elementos Endógenos e Ciclo de Vida da ORC .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 5 - Definições de Capital Social.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6 - Fontes e Determinante do Capital Social.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 7 - Dimensões e Elementos do Capital Social .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 8 - Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 9 - Organização Estrutural e Institucional da Cadeia Vitivinícola da Serra Gaúcha.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 10 - Resumo dos Fatores Explicativos do Capital Social.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 11 - Resumo dos Fatores Explicativos da Competitividade .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 12 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Relacional.....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 13 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Estrutural.....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 14 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Cognitivo .....</b>	<b>151</b>
<b>Figura 15 - Resumo para ANOVAS de Ativos Organizacionais.....</b>	<b>152</b>
<b>Figura 16 - Resumo para ANOVAS de Aproveitamento de Recursos Endógenos... </b>	<b>153</b>
<b>Figura 17 - Resumo para ANOVAS de Networking .....</b>	<b>154</b>
<b>Figura 18 - Comparativo de Médias entre as Dimensões de CS e CO para Redes .</b>	<b>173</b>
<b>Figura 19 - Relação do Capital Social com a Competitividade em Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha.....</b>	<b>176</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Agregação de Valor ao Produto Vinícola.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 2 - Capital Social Relacional para APROVALE e APROBELO .....</b>	<b>158</b>
<b>Gráfico 3 - Capital Social Estrutural para APROVALE e APROBELO .....</b>	<b>161</b>
<b>Gráfico 4 - Capital Social Cognitivo para APROVALE e APROBELO.....</b>	<b>164</b>
<b>Gráfico 5 - Ativos Organizacionais .....</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 6 - Aproveitamento de Recursos Endógenos para APROVALE e APROBELO.....</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 7 - Networking para APROVALE e APROBELO.....</b>	<b>173</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Plano de Amostra .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 2 - Tempo de Participação na Rede.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 3 - Dimensões do Capital Social.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 4 - Contribuições do Estudo para Capital Social Relacional.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 5 - Contribuições do Estudo para Capital Social Estrutural.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 6 - Contribuições do Estudo para Capital Social Cognitivo .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 7 - Correlação entre Variável Geral e as Dimensões de Capital Social .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 8 - Resumo do Modelo de Regressão para o Capital Social Estrutural.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 9 - Coeficientes para o Modelo de Regressão do Capital Social Estrutural....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 10 - Dimensões da Competitividade .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabela 11 - Correlação entre a Variável Geral e as Dimensões da Competitividade.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabela 12 - Resumo do Modelo de Regressão para as Dimensões da Competitividade.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabela 13 - Coeficientes para o Modelo de Regressão das Dimensões da Competitividade.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 14 - Resumo das Correlações entre Capital Social e Competitividade .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabela 15 - Influência Recíproca de Capital Social e Competitividade .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabela 16 - Principais Diferenças Significativas Compartilhadas.....</b>	<b>155</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO .....	19
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	23
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	25
1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	25
1.5 OBJETIVOS .....	27
<b>1.5.1 Objetivo Geral</b> .....	27
<b>1.5.2 Objetivos Específicos</b> .....	27
1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	29
2.1 REDES COLABORATIVAS .....	29
<b>2.1.1 Um novo Cenário para a Competição Empresarial</b> .....	29
<b>2.1.2 Conceito de Rede</b> .....	30
<b>2.1.3 Tipologia de Redes</b> .....	32
<b>2.1.4 Organizações em Redes Colaborativas</b> .....	33
2.1.4.1 Noção de Colaboração .....	35
2.1.4.2 Dimensões de Análise em Redes Colaborativas.....	37
2.1.4.2.1 <i>Interações Exógenas da Rede</i> .....	38
2.1.4.2.2 <i>Interações Endógenas da Rede</i> .....	39
2.1.4.3 Ciclo de Vida em Organizações de Redes Colaborativas.....	40
<b>2.1.5 Visão Baseada em Recursos</b> .....	43
2.2 CAPITAL SOCIAL .....	46
<b>2.2.1 Histórico e Principais Conceitos</b> .....	46
<b>2.2.2 Fontes e Determinantes de Capital Social</b> .....	48
<b>2.2.3 Tipologias de Capital Social</b> .....	51

<b>2.2.4 Dimensões de Capital Social</b> .....	<b>53</b>
2.2.4.1 Dimensão Estrutural .....	54
2.2.4.2 Dimensão Relacional.....	55
2.2.4.3 Dimensão Cognitiva .....	56
<b>2.2.5 Mensuração de Capital Social</b> .....	<b>56</b>
<b>2.2.6 Capital Social como Recurso Estratégico</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.7 Competitividade e Capital Social em Redes</b> .....	<b>60</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>63</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PLANO DE AMOSTRAGEM .....	66
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	66
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1 CENÁRIO DA POPULAÇÃO PESQUISADA.....	69
4.2 FATORES EXPLICATIVOS DO CAPITAL SOCIAL NAS REDES APROVALE E APROBELO .....	73
<b>4.2.1 Dimensão Relacional</b> .....	<b>77</b>
<b>4.2.2 Dimensão Estrutural</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2.3 Dimensão Cognitiva</b> .....	<b>86</b>
<b>4.2.4 Análise de Regressão Linear</b> .....	<b>90</b>
<b>4.2.5 Resumo da Seção</b> .....	<b>94</b>
4.3 AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO .....	96
<b>4.3.1 Ativos Organizacionais</b> .....	<b>98</b>
<b>4.3.2 Aproveitamento de Recursos Endógenos</b> .....	<b>101</b>
<b>4.3.3 <i>Networking</i></b> .....	<b>104</b>
<b>4.3.4 Análise de Regressão Linear</b> .....	<b>106</b>
<b>4.3.5 Resumo da Seção</b> .....	<b>113</b>
4.4 RELACIONANDO O CAPITAL SOCIAL COM A COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO.....	114
<b>4.4.1 Dimensão Relacional do Capital Social e Ativos Organizacionais</b> .....	<b>116</b>
<b>4.4.2 Dimensão Relacional do Capital Social e Aproveitamento de Recursos Endógenos</b> .....	<b>117</b>

4.4.3 Dimensão Relacional do Capital Social e <i>Networking</i> .....	118
4.4.4 Dimensão Estrutural do Capital Social e Ativos Organizacionais.....	119
4.4.5 Dimensão Estrutural do Capital Social e Aproveitamento de Recursos	
Endógenos .....	121
4.4.6 Dimensão Estrutural do Capital Social e <i>Networking</i> .....	121
4.4.7 Dimensão Cognitiva do Capital Social e Ativos Organizacionais .....	122
4.4.8 Dimensão Cognitiva do Capital Social e Aproveitamento de Recursos	
Endógenos .....	123
4.4.9 Dimensão Cognitiva do Capital Social e <i>Networking</i> .....	124
4.4.10 Resumo da Seção .....	125
4.5 CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS QUE INTERFEREM NO CAPITAL SOCIAL E NA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DAS REDES APROVALE E APROBELO .....	129
4.5.1 Forma de Entrada na Rede.....	129
4.5.2 Motivação para a Entrada na Rede .....	130
4.5.3 Relacionamento da Rede com outras Instituições .....	132
4.5.4 Modelo de Gestão da Rede e Escolha da Liderança.....	133
4.5.5 Tempo de Rede .....	135
4.5.6 Tendência em Número de Integrantes.....	136
4.5.7 Tempo Dedicado à Rede .....	137
4.5.8 Valor Pago Mensalmente para a Rede .....	139
4.5.9 Número de Funcionários.....	140
4.5.10 Faturamento Anual .....	140
4.5.11 Propriedade do Selo de Indicação Geográfica .....	142
4.5.12 Fundador da Empresa .....	144
4.5.13 Escolaridade, Idade e Gênero.....	145
4.5.14 Resumo dos Efeitos das Características Empresariais sobre o Capital Social e a Competitividade.....	148
4.6 COMPARAÇÕES DOS NÍVEIS DE CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO.....	157
4.6.1 Comparando o Capital Social Relacional.....	157
4.6.2 Comparando o Capital Social Estrutural.....	160
4.6.3 Comparando o Capital Social Cognitivo.....	163

<b>4.6.4 Comparando os Ativos Organizacionais .....</b>	<b>166</b>
<b>4.6.5 Comparando o Aproveitamento de Recursos Endógenos .....</b>	<b>169</b>
<b>4.6.6 Comparando a <i>Networking</i> .....</b>	<b>171</b>
<b>4.6.7 Resumindo as Comparações entre as Redes APROVALE e APROBELO.....</b>	<b>173</b>
<b>4.7 EM QUE MEDIDA O CAPITAL SOCIAL ESTÁ RELACIONADO COM A COMPETITIVIDADE?.....</b>	<b>176</b>
<b>5 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES ..</b>	<b>178</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES CONFIRMADAS PELA LITERATURA .....	179
5.2 CONTRIBUIÇÕES DISCREPANTES À LITERATURA PESQUISADA.....	180
5.3 CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA.....	180
5.4 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA .....	180
5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	181
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	182
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO I QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO II ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO .....</b>	<b>203</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início da era da globalização, em meados dos anos 80, observa-se que as organizações são obrigadas, dia após dia, a serem mais competitivas. E a competitividade na era da informação ou sociedade do conhecimento, consiste em vários elementos relacionados (FUKUYAMA, 2000) como tecnologia, inovação, conhecimento e relacionamentos.

Esta sociedade estruturada em torno da informação tende a produzir mais liberdade e igualdade. A liberdade de escolha arraigou-se, hierarquias de todos os tipos, políticas ou corporativas estão sob pressão e começam a se desintegrar. Burocracias grandes e rígidas, que buscavam controlar tudo sob o seu domínio através de regras, regulamentos e coerção foram solapadas pela mudança e o mundo está se tornando cada vez mais plano. Nas palavras de Thomas Friedman (2005), o mundo plano identifica-se visto que cada vez mais as pessoas tem a possibilidade de colaborar e competir com um número maior de outras pessoas de um número maior de cantos do globo, em um número maior de diferentes áreas e com igualdade maior do que qualquer outro momento da história do mundo.

Neste mundo plano, cada vez mais as ações econômicas dos agentes estão inseridas numa rede de relações sociais. Isto quer dizer que os indivíduos não se comportam de forma atomizada, mas sim, dentro de uma determinada malha de conexões com outros agentes (ETZIONI, 1996). Logo, a fim de enfrentar os desafios constantes na busca pela informação, conhecimento e inovação para aumentar a sua competitividade, cada vez mais, as organizações se comportam dentro desta malha de conexões com outros agentes, formando redes colaborativas (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006).

As ações dos atores envolvidos em uma rede são mais do que a simples adaptação passiva, já que os relacionamentos englobam o enfrentamento das dificuldades comuns e a

busca de soluções conjuntas através das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006).

Diante desta característica única da sociedade do conhecimento, onde a colaboração se apresenta como impulsionadora dos resultados e as redes colaborativas parecem facilitar o acesso a informações, recursos e competitividade empresarial, parece oportuno questionar: porque algumas organizações em redes colaborativas têm bom desempenho a longo prazo e outras não? O desempenho de uma rede colaborativa depende apenas do contexto econômico? Os contextos social e cultural são importantes? Enfim, essa sinergia coletiva que garante vantagens competitivas ou melhoria na competitividade da rede emerge de que fator ou fatores?

Os principais fatores que levam a manutenção desta sinergia são a confiança entre os atores da rede, as normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva, a cultura e dentre outros, também, as condições históricas. Diante do exposto esse “coquetel sociológico” ficou conhecido como capital social.

O conceito de capital social tornou-se popular nos anos 70 e teve um grande desenvolvimento a partir dos anos 90, devendo-se principalmente aos trabalhos de Putnam (2002), Coleman (1988), Nahapiet e Ghoshal (1998) e Onyx e Bullen (2000).

Acredita-se que o capital social possa influenciar desde aspectos relacionados ao bem-estar e a sustentabilidade em uma sociedade, como nos trabalhos de Fukuyama (1996; 2000), ou as comunidades (ONYX e BULLEN, 2000), até o desempenho de uma organização individual como destacam Watson e Papamarcos (2002) e Leana e Buren (1999), ou mesmo aspectos relacionados a sustentabilidade e manutenção de vantagens competitivas de uma rede de organizações, podendo ser destacados os trabalhos de WU (2008), Beugelsdijk (2009) e Su et al. (2005) onde o capital social é estudado como recurso estratégico.

No que tange aos recursos estratégicos, os defensores da visão baseada em recursos (VBR), enfatizam que um recurso marcadamente competitivo caracteriza-se por conduzir a uma maior lucratividade, por impor barreiras aos novos entrantes de mercado, por conduzir ao equilíbrio entre a exploração dos recursos atuais e o desenvolvimento de novos, e também por manter uma melhor performance, aumentando a oportunidade para a aquisição de recursos que permitam altos retornos (WERNERFELT, 1984).

Parece que esta definição de Wernerfelt (1984) responde aos oportunos questionamentos feitos anteriormente, permitindo, portanto, afirmar que o capital social é um

recurso marcadamente competitivo que leva a colaboração e permite que a sinergia coletiva subsista à manutenção das vantagens competitivas de uma rede colaborativa.

Neste estudo tornou-se claro o papel do capital social na conversão da colaboração em força produtiva (ONYX e BULLEN, 2000) e concomitantemente na melhoria da competitividade por meio de uma análise quantitativa conduzida em duas redes colaborativas de mercado no *cluster*<sup>1</sup> vitivinícola da Serra Gaúcha, a APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) e a APROBELO (Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul).

Ambas representam casos típicos das mudanças que vem acontecendo no setor decorrentes da pressão competitiva à que está submetido, uma vez que as lições que poderão ser aprendidas nestes casos fornecerão muitas informações sobre as experiências de outras redes deste setor (YIN, 2005).

Essa investigação permitiu mergulhar na natureza da vida cívica, na lógica austera da ação coletiva (PUTNAM, 2002) e no histórico da colonização italiana na serra gaúcha, a partir da avaliação do capital social das redes APROVALE e APROBELO.

Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para redirecionar os processos de formação e de gestão endógenas das redes no que tange a sua evolução e manutenção da melhoria de sua competitividade, visto que as vinícolas estão adotando cada vez mais ações estratégicas coletivas, cuja base de sustentação dependerá fortemente do seu capital social.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO

A expansão do capitalismo, relacionado às transformações políticas durante o processo de unificação, criaram um excedente de mão-de-obra na Itália durante o século XIX

---

<sup>1</sup>A *cluster* can be defined as a geographical concentration of inter-related firms in a particular field, suppliers of specialized inputs, machinery and services, financial institutions, firms in related industries, universities, research centres and trade associations” (PORTER, 1998, p.79). Valendo-se da tradicional definição de Porter (1998), Becattini (1990) Lorenzoni (1999), Marshall (1925) e Lundvall (1992), em estudo intitulado “The Emerging Brazilian Wine Industry Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine Cluster”, Fensterseifer (2007) evidenciou chamar o local de cluster. Também outras publicações recentes da EMBRAPA, SEBRAE e UVIBRA adotam esta denominação. Face tais evidências da literatura acadêmica este trabalho também adotou esta conotação.

(CAPRARA e LUCHESE, 2005). Assim, este cenário trouxe vários problemas à população italiana, como a fome, a miséria e as dificuldades de acesso a terra. Este processo resultou na emigração de milhares de camponeses, durante este período, para o Brasil. O governo brasileiro também tinha interesse neste processo uma vez que precisava substituir o trabalho escravo, colonizar terras devolutas e buscar o branqueamento da população (DE PARIS, 1999).

A maioria dos imigrantes era de origem pobre e analfabeta. Para emigrar, vendiam o que possuíam e partiam para o destino traçado pelos agentes de emigração. Na chegada ao Brasil os imigrantes enfrentaram a miséria, a falta de assistência médica, a exploração por parte das autoridades e o não cumprimento dos contratos firmados com as entidades que promoveram a emigração (MANFROI, 1975).

A ocupação, pelos imigrantes italianos, das terras localizadas no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul iniciou no ano de 1875. Os imigrantes receberam lotes que foram comercializados a crédito (TONINI, 2007) e construíram capelas (sedes religiosas), desenvolvendo, portanto, suas comunidades em torno destes templos (DE PARIS, 1999).

O plantio das primeiras videiras ocorreu logo após o desmatamento das terras. O processo de elaboração dos vinhos era extremamente limitado, devido às deficiências tecnológicas, sendo que as uvas eram esmagadas com os pés (DALCIN, 2008). A partir de 1910, a vitivinicultura cresceu na região devido à construção de ligações ferroviárias entre os municípios e a criação de cooperativas de produtores.

O Brasil, de acordo com a FAO (2009), ocupa hoje a 10ª posição no *ranking* de produtores mundiais de vinhos e é o quinto maior produtor vinífera do hemisfério Sul, superado apenas pela Argentina, Austrália, África do Sul e Chile (FIERGS, 2008).

O *cluster* produtivo da serra gaúcha é responsável por 80% da produção nacional de vinhos (FENSTERSEIFER, 2007) e se constitui na maior área vitícola do Brasil, com aproximadamente 34.000 hectares de vinhedos plantados (UVIBRA, 2006). A produção de uvas no *cluster* da serra gaúcha é uma atividade rural típica de pequenas propriedades familiares que apresentam em média de 2,5 a 4 hectares plantados.

O *cluster* vitivinícola é caracterizado por uma ampla cadeia de fornecedores e de organismos reguladores. A relação entre produtores de uvas e vinícolas é regulada por um sistema de preço mínimo, conforme portaria do Ministério da Agricultura (UVIBRA, 2006) divulgado anualmente.

A melhoria tecnológica é suprida por entidades federais e estaduais, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO), a Empresa de Pesquisa Agrícola de Santa Catarina (EPAGRI), o Centro Federal de Ensino Técnico de Bento Gonçalves (CEFET-BG) e universidades, como a Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

A coordenação estratégica está a cargo do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), instituição responsável pela articulação e encaminhamento de ações coletivas para o setor. Sua manutenção é feita com recursos públicos do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (FUNDOVITIS). Deve ser destacado também o consórcio de exportação “*Wines from Brazil*”, que tem apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX).

Uma das principais ações coletivas coordenadas pelo IBRAVIN foi a formulação do "Programa de Desenvolvimento Estratégico para o setor do vinho do Rio Grande do Sul", conhecido como “Visão 2025”. O documento configura-se num plano estratégico para um horizonte de 20 anos. O programa foi formulado através de um processo envolvendo atores e agentes do *cluster*. Esta é uma característica distintiva do “Visão 2025” relativamente aos planos semelhantes desenvolvidos por outros países. O relatório se configura numa ação para redescobrir a capacidade competitiva do setor, bem como, a possibilidade de um desenvolvimento sustentado (FENSTERSEIFER, 2007).

O que efetivamente preocupa a indústria vinícola é a sistemática diminuição na comercialização de vinhos finos brasileiros no mercado local, devendo-se principalmente a concorrência com os vinhos importados. As importações passaram de 46,2% do consumo nacional em 2000 para 63,1% em 2005. Este processo começou com a abertura da economia brasileira às importações, no início da década de 1990, quando a quota do mercado local foi de 81,2% (FENSTERSEIFER, 2007).

Além de um cenário desfavorável de concorrência global intensificada, existem condições internas que afetam negativamente a indústria vinícola. Um destes aspectos é o baixo consumo *per capita* de vinho, de aproximadamente 1,8 litros ao ano, em comparação com cerca de 30 litros *per capita* para a Argentina e Uruguai. O setor também sofre com a ausência de uma cultura de consumo regular e moderado de vinho durante as refeições.

Verifica-se a falta de imagem como um país produtor de vinho, devido à pouca importância do setor para a economia nacional, embora seja economicamente importante para o Rio Grande do Sul, onde está concentrado. Esta vaga imagem leva a falta de políticas governamentais de apoio a esta cultura, bem como, a alta incidência de impostos, que representam mais de 42% dos preços ao consumidor, em comparação com cerca de metade do que para a Argentina e ainda menos para o Chile, os dois maiores exportadores de vinho para o Brasil (FENSTERSEIFER, 2007; UVIBRA, 2006).

No que tange as políticas governamentais, o preço da uva, administrado pelo governo, até 2005 apenas acompanhava os índices de inflação oficiais, enquanto que os demais insumos e gastos pertinentes à produção aumentavam a cada ano em patamares próximos a 40% (EMBRAPA/CNPUV, 2009). Muitos agricultores deixaram de produzir uva e/ou não efetuaram novos plantios, fazendo com que a representatividade do setor na economia decrescesse. Para a safra 2008/2009 o preço mínimo foi mantido pelo quarto ano consecutivo em R\$ 0,46 ao quilo (MAPA, 2010). Cabe ainda destacar que o Governo Federal realiza leilões dos estoques da bebida mantidos pelas vinícolas sempre que necessário, a fim de garantir a absorção da nova safra da uva (MAPA, 2009; MERSONI, 2009).

Como resultado das pressões competitivas decorrentes da globalização e das já descritas situações, as empresas em geral, têm cada vez mais incorporado a cooperação com outras empresas em suas estratégias. Os efeitos sinérgicos das ações e esforços coletivos, além de reforçar as evidências de uma melhoria quantitativa do desempenho, contrabalançam com as deficiências do setor e dão sustentabilidade à indústria vinícola.

A proximidade geográfica facilita o desenvolvimento das relações cooperativas baseadas na confiança que passam a existir e se intensificar entre os diferentes atores e agentes. Essas relações são importantes para que sejam exploradas vantagens competitivas que são criadas e difundidas dentro da rede (FENSTERSEIFER e ALIEVI, 2005). No que tange a dimensão social, o estímulo ao associativismo e a formação de redes de cooperação, a serra gaúcha é uma região privilegiada, uma vez que a cultura e a história da imigração trazem à tona a cultura do auxílio mútuo e de cooperação que outrora teria embasado o desenvolvimento desta região ao iniciar o processo colonizatório no século passado (UVIBRA, 2006).

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Dentre as principais redes colaborativas do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, encontram-se a APROVALE e a APROBELO, objetos de pesquisa deste estudo.

A APROVALE está situada na zona rural do município de Bento Gonçalves, que ostenta o título de “capital brasileira da uva e do vinho” e conforme dados do cadastro vitícola possui a maior área de vinhedos do Estado, com 5.926,36 hectares plantados (JORNAL GAZETA, 2009, p. 4).

A Associação foi fundada em 1995 para atender às exigências legais da Indicação Geográfica<sup>2</sup>. Assim, seis vinícolas se associaram e iniciaram este processo. Com o tempo as funções da associação se ampliaram e, conseqüentemente, expandiram os objetivos. Hoje a APROVALE conta com 31 vinícolas associadas e 25 associados não produtores de vinho, entre hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias e outros (APROVALE, 2008).

O Vale dos Vinhedos foi a primeira região do Brasil a obter a Indicação de Procedência de seus produtos, exibindo o selo de controle em vinhos e espumantes elaborados pelas vinícolas associadas. Das 31 vinícolas associadas, 15 contam com o selo de Indicação Geográfica. O regulamento da IPVV (Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos), normatiza a produção (autorizando alguns cultivares), o sistema de produção das uvas, a área geográfica de elaboração, o envelhecimento e engarrafamento dos produtos, os padrões de identidade e qualidade química dos produtos, os padrões de identidade e qualidade organoléptica, bem como a rotulagem do produto. O próximo passo será a regulamentação da denominação de origem desta localidade (APROVALE, 2008).

A APROVALE produziu na safra de 2008/2009 aproximadamente 6.257.140 litros de vinhos finos (tinto e branco) e espumantes. O volume exportado pelas vinícolas ligadas a entidade foi de 426.247 litros, representando US\$ 1.407.882 na safra 2007/2008 (APROVALE, 2008).

A APROBELO foi fundada em 2003 e hoje conta com 12 vinícolas associadas. A rede está situada no município de Monte Belo do Sul, antigo distrito de Bento Gonçalves, emancipado pela Lei 9.564 de 20 de março de 1992. Monte Belo do Sul é o maior produtor de

---

<sup>2</sup> Embora a lei de propriedade industrial brasileira (Lei Nacional n.º 9.279, de 14 de maio de 1996), não defina o que é indicação geográfica, o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) descreve seu conceito como “a identificação de um produto ou serviço como originário de um local, região ou país, quando determinada reputação, característica e/ou qualidade possam ser vinculadas essencialmente a esta sua origem particular”.

uvas para espumantes da América Latina (a maior cidade produtora de vinhos *per capita* do Brasil) de economia 95% rural (APROBELO, 2008; RAZADOR, 2005). O município possui 2.242,76 hectares de vinhedos plantados e ocupa o quinto lugar no estado (JORNAL GAZETA, 2009).

A associação foi idealizada sob os objetivos de desenvolver e incentivar a qualificação dos produtos vitivinícolas elaborados nas vinícolas familiares, ajudar a organizar e preservar os espaços físicos de Monte Belo do Sul, de forma a potencializar o turismo local e incentivar o processo de educação da população.

Em 2004, foi constituída uma comissão técnica com representantes da APROBELO, pesquisadores da EMBRAPA Uva e Vinho e da Universidade de Caxias do Sul, para elaborar a minuta da futura normativa de produção da indicação de procedência para vinhos finos da região de Monte Belo (APROBELO, 2008).

Em Março de 2008, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento divulgou a Circular Técnica que caracterizou a identidade regional de Monte Belo para que pudesse submeter sua indicação ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) (MAPA, 2008).

A APROBELO produziu na safra 2009/2010 aproximadamente 110.000 litros de vinhos dos tipos mesa (tinto e branco) e finos (tinto e branco) além de sucos e moscatéis que são a sua especialidade (APROBELO, 2010).

O vinho vem reafirmando, na era contemporânea, a importância milenar que acompanha as tradições e povos onde se instalou a cultura da vinha e a sua agroindústria (UVIBRA, 2006). O cultivo da videira e a produção do vinho são marcas da imigração. Assim sendo, percebe-se que na Serra Gaúcha o vinho não é apenas um negócio, é uma tradição trazida pelos imigrantes italianos que vem passando através de gerações (FENSTERSEIFER, 2007).

A escolha pelas associações situadas na região onde desembarcaram os primeiros imigrantes italianos, traz a tona o legado histórico e cultural deixado pelos imigrantes italianos que está enraizado nas pessoas, em seus costumes, no perfil dos empresários e na forma de gerenciar suas empresas.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O capital social é considerado um recurso endógeno que alavanca a capacidade coletiva consistindo em práticas colaborativas, e que a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência (PUTNAM, 2002). Dada a afirmação, surge a seguinte questão de pesquisa:

*Em que medida o capital social está relacionado à competitividade das redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha?*

Elencada a questão, evidencia-se que esta pesquisa visou a discussão o papel do capital social, como recurso estratégico para a promoção de vantagens competitivas e melhoria na competitividade, particularmente no contexto das redes colaborativas do setor vitivinícola, usando como objetos de estudo as redes APROVALE e APROBELO.

### 1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Avaliar o capital social das redes colaborativas do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, representado pelas redes APROVALE e APROBELO, tornou-se importante tendo em vista que o capital social é produtivo assim como outras formas de capital, facilita a cooperação espontânea, aumenta a eficiência da sociedade, facilita as ações coordenadas, tornando-se um atributo da estrutura social (PUTNAM, 2002). Assim, possuir uma medida do mesmo é importante para a determinação do potencial competitivo já que ele pode ser considerado um recurso relevante para as organizações em rede do setor vitivinícola.

O *cluster* vinícola, mesmo submetido à acirrada concorrência e falta de políticas governamentais protecionistas, com altas ameaças e baixas oportunidades, já tratados na seção 1.1, apresenta sucesso econômico dada a distinção local evidenciada por suas potencialidades. Diante disto, fez-se oportuna a avaliação do capital social das redes APROVALE e APROBELO, buscando correlacionar este construto à melhoria na competitividade.

A maioria das análises envolvendo capital social refere-se ao desenvolvimento de regiões e nações. Esta pesquisa, assim como a de Andrevski et al. (2007), de Wu (2008), Beujelsdijk (2009) e Su et al. (2005), visa explorar o modo como o comportamento competitivo de uma empresa é influenciado pelo grau e a natureza da rede de enraizamento desta pautando-se no seu estoque de capital social. A pesquisa trouxe, portanto, uma

contribuição adicional nos estudos que versam sobre a geração de vantagens competitivas, considerando o capital social um recurso estratégico. O capital social foi estudado à luz da visão baseada em recursos, já que esta admite que a principal fonte de vantagem competitiva sejam as características internas de uma organização.

Walter e Silva (2008) realizaram um estudo bibliométrico de redes sociais na área da produção científica voltada aos estudos sobre o tema estratégia publicado nos EnANPADs entre os anos de 1997 a 2007 e identificaram que até então não existiam estudos que tenham feito análise de redes em pesquisas na abordagem de visão baseada em recursos –VBR, o que torna esta pesquisa diferenciada.

Vallejos et al. (2008) também realizaram uma pesquisa a partir dos artigos encontrados na base de dados *Business Source Premier* que relacionassem os temas capital social e redes colaborativas. Ao final do estudo identificaram, entre outros aspectos que o capital social no contexto de redes colaborativas ainda precisa ser muito explorado, e que apesar de predominarem os estudos quantitativos, persistem as dificuldades metodológicas para medir capital social. De acordo com os autores, variáveis importantes como empenho e pró-atividade do grupo não foram bastante discutidos nos estudos.

Logo, este estudo traz uma abordagem interna (VBR) através da aplicação de um questionário desenvolvido pelo grupo TSO em 2009 para medir capital social. O instrumento prioriza a colaboração e a sinergia em rede, tornando-se estes portanto, diferenciais que justificaram a realização da pesquisa, trazendo um aporte científico nesta área menos explorada, já que ainda não há um instrumento amplamente aceito e utilizado (GROOTAERT et al., 2003).

A relevância deste estudo se baseia na premissa de que variáveis econômicas não são suficientes para explicar o desenvolvimento econômico (PUTNAM, 2002) e nem mesmo para a construção de um ambiente sustentável. Logo, o entendimento das implicações do capital social neste cenário tornou-se importante, visto representatividade deste setor econômico para a região.

Diversas agências governamentais estão realizando pesquisas em capital social, dado seu fator gerador de benefícios para a comunidade (COMMISSION RESEARCH PAPER, 2003). Logo, dado o desenvolvimento do presente estudo à luz desta importante teoria, analisando a experiência vitivinícola local, proporcionará uma contribuição para a teoria social e a geração de elementos que poderão redirecionar processos de formação de redes

colaborativas e a gestão dos aspectos internos valendo-se das externalidades positivas que o capital social pode proporcionar.

## 1.5 OBJETIVOS

No decorrer deste item serão destacados o objetivo geral e os objetivos específicos para esta pesquisa.

### 1.5.1 Objetivo Geral

Verificar se o capital social tem relação com a competitividade das redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha através de estudo nas redes APROVALE e APROBELO.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Para o atendimento do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos deste estudo:

- i) Identificar fatores explicativos do capital social nas redes APROVALE e APROBELO;
- ii) Avaliar a competitividade nas redes em estudo;
- iii) Relacionar os níveis de capital social com a competitividade das redes;
- iv) Verificar quais características das empresas interferem na manifestação dos construtos acima mencionados;
- v) Comparar os níveis de capital social e competitividade nas duas redes em estudo.

## 1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção destina-se a informar o leitor sobre algumas delimitações inerentes a estruturação desta pesquisa.

Destaca-se que nesta investigação não houve a pretensão de discutir conceitos como o de *cluster*, tendo sido este portanto, adotado conforme a teoria existente em estudos anteriores que tomaram o mesmo objeto de estudo e que lhe conferiram tal adjetivo.

Outro fator importante a ser ressaltado tem a ver com a fundamentação teórico-empírica relativa ao conceito de competitividade, onde também não se teve o objetivo de discutir conceitos, como o de competitividade sistêmica, por exemplo. No presente estudo tomou-se por base variáveis amplas tratadas por autores como Barney (1991), Galbreath e Galvin (2004), Petereaf (1993) e Penrose (2008) que recentemente estudaram e exploraram a visão baseada em recursos.

Além disso é preciso destacar que o objetivo desta pesquisa não é comparar os resultados encontrados com empresas que não participam de redes. Mas apenas demonstrar que o capital social está relacionado com a competitividade nas redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha estudadas.

A despeito destas ponderações, enfatiza-se o rigor utilizado nos procedimentos empregados para poder encaminhar as conclusões tratadas no capítulo 5.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar a base de sustentação teórica para o estudo, destacando os principais conceitos e aspectos relacionados aos temas capital social e competitividade.

### **2.1 REDES COLABORATIVAS**

Esta seção objetiva apresentar referências pertinentes ao tema redes colaborativas.

#### **2.1.1 Um novo Cenário para a Competição Empresarial**

O cenário empresarial mobiliza as energias da empresa para a contínua criação de valor (TREACY e WIERSEMA, 1998), à imprescindibilidade de dominação dos fluxos de informação (CASTELLS, 2000) e à necessidade de múltiplas interações sociais (GRANOVETTER, 1973) a fim de permanecer na liderança e edificar uma vantagem competitiva sustentável frente ao seu mercado (WERNERFELT, 1984).

Considera-se que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando ela tem condições de implementar uma estratégia que cria valor, que não pode simultaneamente ser praticada por qualquer concorrente atual ou potencial e que torne as outras firmas incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Obter sucesso na competição significa, então, a superação dos competidores que conseguem apenas a equivalência no mercado levando-se em consideração a dinâmica e complexidade do ambiente competitivo, tendo a capacidade de sustentá-la e renová-la

constantemente. É importante destacar que uma vantagem competitiva sustentável não “dura para sempre” (BARNEY, 1991, p. 102).

Dada esta necessidade de constante busca pela manutenção das vantagens competitivas a fim de que elas se tornem sustentáveis, estão surgindo novas formas de articulação entre objetivos econômicos, sociais, ambientais e culturais, e conseqüentemente novas formas de colaboração entre os atores que participam da construção social destes objetivos (CASTELLS, 2000).

O que está surgindo no lugar da competição desenfreada é o aproveitamento de vantagens colaborativas, pois, a vantagem competitiva sustentável não poderá ser subsistida por empresas que buscam isoladamente controlar as informações e o desenvolvimento de competências distanciadas das transformações globais (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), uma vez que no momento atual, a competição não é mais o principal instrumento de regulação econômica.

Este período que se descreve é a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico (CASTELLS, 2000) e pode ser entendido como a ascensão do capitalismo de alianças, que disseminou a idéia da colaboração entre as organizações e estimulou a geração de arranjos diversificados (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Esta interação/colaboração com outras empresas faz com que elas possam desenvolver vantagens competitivas pela criação de valor e manutenção de recursos valiosos, raros e inimitáveis, de modo que essas vantagens sejam raras e difíceis para os competidores imitarem (BARNEY, 1991,1995; GRANT, 1991), garantindo-lhes então, a sustentabilidade.

### **2.1.2 Conceito de Rede**

A palavra rede tem sua origem etimológica derivada do latim – *retis*, significando, portanto, entrelaçamento de fios, cordas, cordéis e arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Este tecido é formado por uma trama de conexões que liga cada um dos nós (LOIOLA e MOURA, 1996).

Comparando a sociedade, cada um destes nós torna-se um participante, qual seja, um indivíduo ou uma empresa. Essa trama construída em redes (tecido) é que define e dá formatação à estrutura social (CASTELLS, 2000).

A idéia de trama, conexões, trocas e fluxos em rede, embora moderna, tem origem remota. O conceito deve-se a Saint-Simon<sup>3</sup> (1760-1825) e vem do século XIX. Para ele a passagem do sistema feudal para o industrial se deve ao desenvolvimento de redes de comunicação (D'AVILA NETO, 2003). Percebe-se que desde o século XIX já se enalteciam os conteúdos transacionados nas redes e suas implicações.

Uma rede envolve conceitos de trocas, interações, relacionamentos, cultura e valores, e pode envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais (INOJOSA, 1999) de acordo com os objetivos e os conteúdos a serem transacionados.

Ela pode ainda, expandir integrando continuamente novos nós, valendo-se de dois de seus atributos principais: conectividade (comunicação) e a coerência (interesses compartilhados) (CASTELLS, 2000).

Destaca-se que as tecnologias de informação facilitam a conexão em rede e, por sua vez, a sua expansão (VALLEJOS, 2005).

Os nós de uma rede, imbuídos de conectividade e coerência, não têm ligações com organizações hierárquicas e de dominação por poder de uns sobre outros. O que torna uma rede forte é que cada um de seus pontos se apóia em outros, assim a força deixa de ser um atributo individual para se tornar uma questão de relações e alianças (PEDRO, 2003).

Quando se trata de relações e alianças organizadas em rede, surge uma ampla gama de conceitos heterogêneos, entre diferentes correntes nas ciências sociais – que criam as dicotomias entre indivíduo e sociedade, ator e estrutura, abordagens subjetivistas e objetivistas, enfoques micro e macro da realidade social (REGIS, 2005).

Embora exista esta heterogeneidade conceitual, é possível destacar alguns elementos que são comuns quando se trata de redes: coerência e conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, interatividade, colaboração, objetivos e valores compartilhados, cultura, comunhão, comunicação, associação, articulação, normas e

---

<sup>3</sup> Claude-Henri De Rouvroy, Conde de Saint-Simon, teórico social francês e um dos fundadores do chamado "socialismo cristão". Em seu trabalho principal, *Nouveau Christianisme*, proclamou uma fraternidade do homem que deve acompanhar a organização científica da indústria e da sociedade – SOCIALISMO.

benefícios coletivos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; CAMARINHA-MATTOS e AFSARMANESH, 1999, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008; CASTELLS, 2000; FUKUYAMA, 2000; LOSS, 2007; VALLEJOS, 2005).

### **2.1.3 Tipologia de Redes**

As redes aparecem sob diferentes formas, em contextos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais, por esta razão existem tantos conceitos para o termo (CASTELLS, 2000; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Inojosa (1999) destaca que essa diversidade de conceitos se dá porque a palavra rede virou uma palavra mágica utilizada para explicar e para sanar todos os problemas de uma sociedade, fazendo com que se torne necessário uma taxionomia para redes.

As redes podem, então, distinguir-se segundo as relações e o foco de atuação. Quanto às relações entre os parceiros, as redes podem ser de três tipos: autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas. A segunda classificação das redes proposta é quanto ao foco de atuação: redes de mercado e redes de compromisso social (INOJOSA, 1999).

Redes autônomas são aquelas constituídas por participantes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular, em função de uma idéia abraçada coletivamente e controlada por pactuação. Neste tipo de rede os atores são motivados por uma idéia mobilizadora (INOJOSA, 1999). A respeito de idéia mobilizadora para a formação desta sinergia de objetivos e valores compartilhados, Freitas (2000, p. 143) diz que a paixão arrebatadora por uma grande idéia “energiza o indivíduo e transforma seu mundo, ele se irmana com os demais que compartilham essa idéia e é tomado por um espírito que ignora o obstáculo e o mantém no rumo desejado”. Para tanto, compartilhar idéias e informações é fundamental para manutenção do sucesso de uma rede, visto a construção de uma identidade.

Outro tipo de arranjo proposto por Inojosa (1999) são as redes tuteladas, que se articulam sobre o controle de uma organização que detém o poder e que mobiliza os atores em função de uma regulação legal ou de capacidade de financiamento, modelando o objetivo comum. A permanência fica subordinada à existência de benefícios à adesão.

Já, as redes subordinadas são aquelas onde há apenas um locus de controle e existe a interdependência de objetivos.

No que tange à atuação, as redes de mercado caracterizam-se pela existência de competição e cooperação. Os parceiros articulam-se em função da produção e apropriação do produto que faz parte da sua existência.

E, as redes de compromisso social se formam a partir da percepção de um problema que coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. É com este tipo de rede que a sociedade trabalha com as questões sociais.

Marcon e Moinet (2001), buscando também uma compreensão para a diversidade de tipologias existentes indicaram duas classes. Para os autores as redes podem ser separadas segundo a simetria de poder, bem como, pela formalidade de sua operacionalização.

Para eles as redes assimétricas apresentam uma estrutura hierárquica com poder centralizado. Já as simétricas apresentam descentralização de poder, nelas cada participante guarda sua independência, optando por coordenar algumas atividades de maneira conjunta.

Segundo a formalidade elas podem apresentar-se como: i) redes formais, aquelas que existem mediante contratos e termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os atores e ii) redes informais, que possibilitam encontros onde a troca de informações e o intercâmbio de experiências com base na livre participação e criação de uma cultura colaborativa.

Balestrin e Verschoore (2008) ao analisar o mapa conceitual proposto por Marcon e Moinet (2001), propõem que as redes colaborativas não apresentam simetria de poder e concentram um misto entre formalidade e convivência. O foco de estudo deste trabalho são redes de mercado autônomas, formais e com poder assimétrico, tratadas na próxima seção.

#### **2.1.4 Organizações em Redes Colaborativas**

Uma vez formadas redes de mercado, pautadas na colaboração, passamos a chamá-las de redes colaborativas. Para o presente estudo será adotado o conceito de organização em rede colaborativa proposto por Camarinha Matos e Afsarmanesh (2004, p. 441):

Uma organização em rede colaborativa (ORC) é uma forma de constituição organizacional emergente que envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação. Uma ORC pode ser criada a partir de um agrupamento regional entre empresas que já possuem um relacionamento de longa data e um histórico cultural.

Os primeiros relatos de cooperação empresarial datam de 1970, com as redes de pequenas empresas da Terceira Itália<sup>4</sup> e as de subcontratação japonesas, embora haja registros históricos de cooperação empresarial no século XIX na Grã-Bretanha, na Alemanha, na França e no próprio Japão (BRUSCO, 1982).

Apesar de as práticas colaborativas empresariais serem antigas, o conceito de estratégias coletivas, assim como a maior parte dos estudos sobre cooperação inter-organizacional na ciência administrativa, surgiu com maior vigor a partir da década de 1980 (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A colaboração representa uma estratégia que pode auxiliar na sobrevivência e incremento de competitividade das empresas, possibilitando a alavancagem de competências e de recursos internos (VALLEJOS, 2005). Isso quer dizer que as características heterogêneas ou superiores de uma firma em relação aos concorrentes podem formar a base da vantagem competitiva de uma empresa (ANDREWS, 1971; THOMPSON e STRICKLAND, 1990). Logo, o que gera o diferencial de desempenho desta organização frente às demais é a qualidade dos seus recursos (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Trabalhar utilizando estratégia coletiva, permite às empresas aumentar o acesso a novas oportunidades, o que trabalhando sozinho não seria possível e acabaria comprometendo a sua sobrevivência (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2005; LIPNACK e STAMPS, 1994; SCHERMERHORN, 1975).

A tarefa de trabalhar em rede exige que cada agente individual (empresa) desenvolva em comum, normas e valores além daqueles necessários às transações habituais de mercado.

Para Fukuyama (2000) as normas exigidas para o intercâmbio econômico são poucas e simplistas, já, a troca entre os membros de uma rede é diferente, as normas comuns lhe dão uma finalidade superior que distorce a relação de mercado e eleva a noção de colaboração.

---

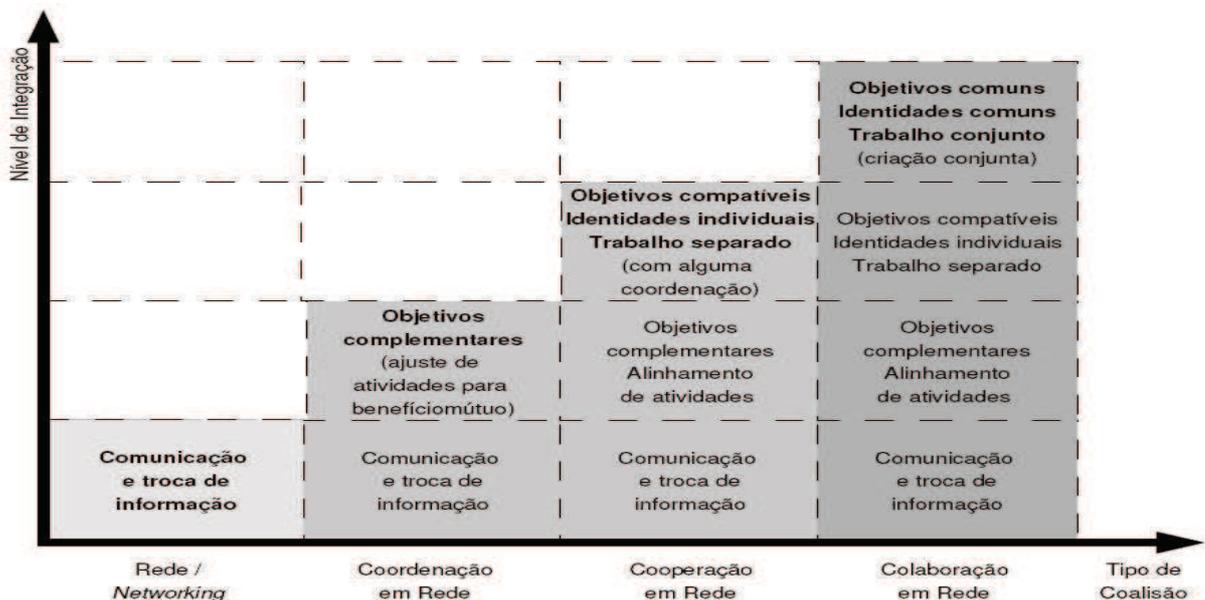
<sup>4</sup>Área geográfica formada pelas regiões: Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Veneto, Trentino e Friuli.

### 2.1.4.1 Noção de Colaboração

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) descreveram as principais diferenças entre os conceitos de colaboração e cooperação no escopo de redes colaborativas, criando um modelo de atividades conjuntas encadeadas, onde cada uma subsiste a outra.

Artigos como os de Kemczinski et al. (2007), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), Denise (1999) e Pires (2004), procuraram identificar a diferença essencial no emprego destes vocábulos.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o primeiro passo para incremento da coalisão de um grupo envolve a comunicação e a troca de informações em benefício mútuo. Cada membro pode se beneficiar de todas as informações disponibilizadas, mas não há necessariamente um objetivo comum ou qualquer estrutura que influencia a forma e o calendário de contribuições individuais, e, portanto, não há geração de valor comum. Na seqüência aparece a coordenação conforme demonstra a figura 1.



**Figura 1 - Exemplos de Atividades Conjuntas**

Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

A fim de alcançar a colaboração devem ser desenvolvidas características de coordenação, ou seja, desenvolve-se um alinhamento de atividades para que se possa obter resultados melhores e mais eficientes. A coordenação funciona como uma alavanca para a eficiência, mas não garante a mesma (DENISE, 1999).

O próximo passo é a cooperação. Nesta etapa envolve-se a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Porém, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais do valor gerado pelos vários participantes de forma independente. Cada participante executa a sua parte do trabalho (embora coordenada com outros). Existe, no entanto, um plano comum, que na maioria dos casos não é definido conjuntamente, mas sim concebido por uma entidade única, e que requer algum nível de sinergia, geralmente baixo e auxílio mútuo entre as partes (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2006).

A última etapa, aquela que garante a coesão em um grupo social é a colaboração, que segundo as definições encontradas nos trabalhos de Camarina-Matos e Afsarmanesh (2006), trata-se de um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades para planejar conjuntamente, implementar e avaliar um programa de atividades a fim de atingir um objetivo comum. Pode ser visto como um processo de criação compartilhada, onde cada um reforça as capacidades dos outros.

A colaboração implica em partilhar os riscos, recursos, responsabilidades e recompensas, dando a impressão para os observadores externos de que aquele grupo possui uma identidade comum. Além disso, envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2006). É tida como um facilitador de criação e uma ferramenta essencial para alcançar a inovação.

Schrage (1990) diz que dois ou mais indivíduos com competências complementares interagem para criar um entendimento comum de que ninguém tinha anteriormente ou poderia vir a ter sozinho.

De acordo com Denise (1999, p. 4) a colaboração é:

(...) ao contrário da comunicação, não se trata de trocar informações. Trata-se de utilizar informações para criar algo novo. Ao contrário da coordenação, a colaboração visa *insights* divergentes e espontaneidade, harmonia. E, ao contrário da cooperação, colaboração prospera sob as diferenças.

Este trabalho não objetivou desenvolver uma discussão sobre a taxionomia das palavras, mas considera importante ressaltar essa diferença e, portanto adotou o conceito de colaboração. O objetivo principal é entender qual é a “cola” que leva à colaboração e que permite a combinação entre comunicação, coordenação e cooperação em rede.

#### 2.1.4.2 Dimensões de Análise em Redes Colaborativas

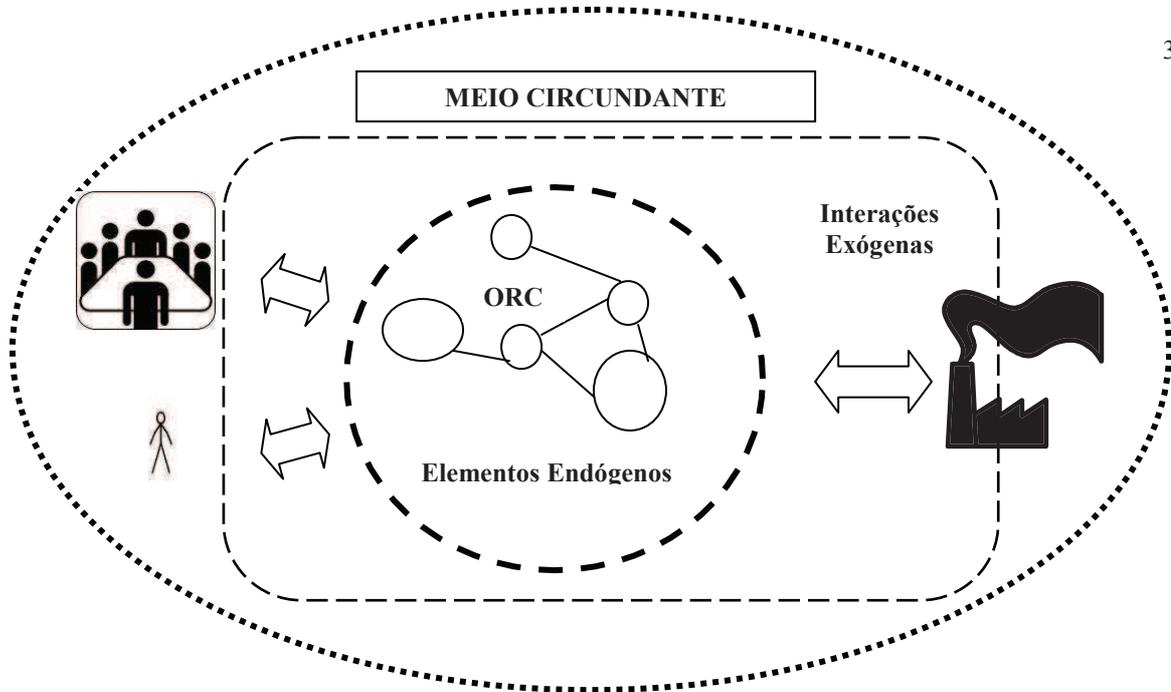
Devido ao amplo espectro do termo “redes”, verificam-se que elas já foram estudadas pelas mais distintas correntes de cientistas sociais. Oliver e Ebers (1998) fizeram um levantamento no período de 1980 a 1996 em quatro revistas especializadas em estudos organizacionais. Segundo eles, os estudos sobre redes interorganizacionais foram conduzidos a partir das seguintes correntes teóricas: Economia Industrial, Estratégias Interorganizacionais, Dependência de Recursos, Redes Sociais, Teoria Institucional e Teorias Críticas.

Verificou-se, portanto que as perspectivas nas quais já foram estudadas levam em conta aspectos tanto internos, quanto externos de redes colaborativas, evidenciando os benefícios e as características da colaboração. Ao analisar a gama de contribuições Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) sugerem uma modelagem para redes colaborativas.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007, p. 530), uma “modelagem é uma das principais atividades de compreensão, concepção, implementação e funcionamento de um sistema”. Para os autores, uma modelagem está no coração de qualquer atividade científica.

Assim, buscando entender melhor as organizações em redes colaborativas, os autores formularam uma modelagem para as mesmas, a qual denominaram de ARCON – “*A Reference Model for Collaborative Networks*”. A ARCON divide a rede em duas perspectivas: a dos elementos endógenos e a de interações exógenas, conforme destacado na figura 2.

Estas dimensões específicas foram escolhidas pela razão de estarem altamente relacionadas, inexistindo uma sem a outra. Para tanto, mudanças em uma dimensão afetam os elementos das outras dimensões com alguma relevância.



**Figura 2 - Duas Perspectivas de Análise para Redes Colaborativas**

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007).

#### 2.1.4.2.1 Interações Exógenas da Rede

A perspectiva de interações exógenas tem como objetivo atingir uma representação da rede colaborativa a partir do exterior. Revelando, portanto, as interações com o ambiente circundante.

A organização em rede colaborativa pode interagir com um conjunto, influenciar e ser influenciada por um sem-número de interlocutores, como por exemplo, clientes, concorrentes, instituições externas, e potenciais novos parceiros. As interações entre a ORC e estas entidades externas são muito diferentes, assim como a forma como cada um destes grupos de entidades olha para a ORC.

A fim de melhor caracterizar essas interações, as seguintes dimensões são propostas para análise: mercado, apoio/suporte, sociedade e constituição (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007).

A dimensão de mercado abrange tanto as questões relacionadas com as interações com os clientes (ou potenciais beneficiários) quanto aos concorrentes. Envolve elementos como as operações e contratos, marketing e marcas. No que tange a concorrência envolve questões como o posicionamento no mercado, estratégia e políticas (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007).

A dimensão de apoio relaciona-se aos serviços de apoio prestados por terceiros. Nestes serviços estão incluídos os de certificação, serviços de seguros, formação, acompanhamento externo e etc. (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007).

A terceira dimensão diz respeito às questões relacionadas com as interações entre a ORC e a sociedade em geral (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007). Esta perspectiva é bastante ampla, pois absorve a ideia dos impactos que a ORC tem ou potencialmente pode ter sobre a sociedade (por exemplo, impacto no emprego, na sustentabilidade econômica de uma dada região, potencial de atração de novos investimentos), bem como dos recursos que a sociedade dispõe para o desenvolvimento desta organização.

A dimensão de constituição centra-se na interação com o universo de potenciais novos membros (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007). Centra-se, portanto, nas interações com as organizações que não fazem parte da ORC, mas que os membros da ORC podem estar interessados em atrair. Assim, questões como sustentabilidade geral da rede e atração de fatores são considerados.

#### *2.1.4.2.2 Interações Endógenas da Rede*

A perspectiva dos elementos endógenos tem por objetivo fornecer uma representação do interior da rede, porquanto, a identificação de um conjunto de propriedades características que podem captar a constituição da rede.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007), a construção da dimensão endógena é um desafio, devido ao grande número de entidades, conceitos, funcionalidades, regras e regulamentos, existentes no interior das ORCs.

Além das entidades, existe uma variedade de elementos intangíveis e recursos dentro da ORC, bem como, certas regras de comportamento que constituem as normas entre os participantes.

As quatro dimensões propostas para a perspectiva endógena são: estrutural, de recursos, funcional e comportamental.

A dimensão estrutural aborda a estrutura ou a composição da rede colaborativa em termos da sua constituição (participantes e relações), bem como as funções desempenhadas

por esses elementos e outras características dos nós da rede, tais como a localização geográfica, tempo e cultura (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007).

A dimensão de recursos centra-se nos elementos tangíveis e intangíveis da rede. Como exemplo, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) citam a composição dos recursos humanos, recursos de hardware e software, informações e conhecimento. Esta dimensão representa as "coisas" de que a rede é constituída.

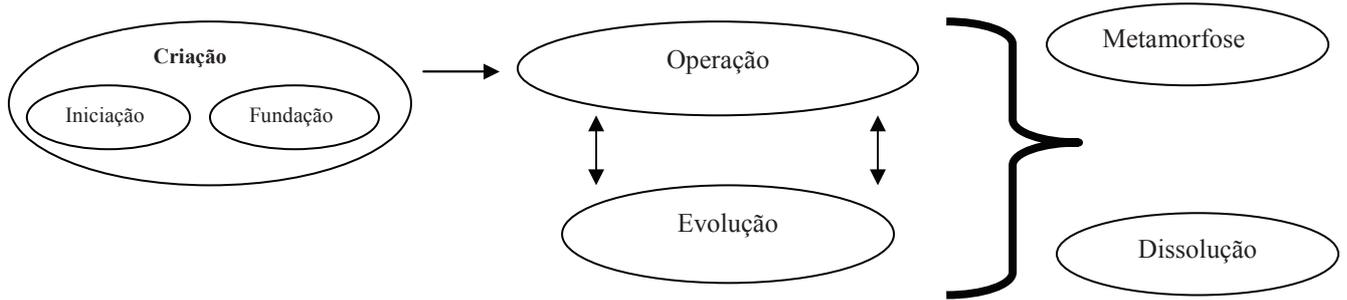
A terceira dimensão endógena proposta por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) é a funcional. Esta perspectiva aborda a base de operações disponíveis na rede, o tempo de execução e os fluxos.

A quarta dimensão, a comportamental, aborda os princípios, políticas e regras governamentais que dirigem ou constroem o comportamento da rede e dos seus membros ao longo do tempo. Aqui estão incluídos elementos como os princípios de colaboração e regras de conduta, os contratos, a resolução de conflitos, as políticas, os valores, as normas partilhadas e as regras de reciprocidade (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007).

A colaboração em redes exige a partilha de normas, princípios e valores comuns que facilitam, por sua vez, o trabalho em conjunto. Denise (1999) e Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), enfatizaram que somente um alto nível de integração paralelamente a um alto grau de coalizão, permitiria o trabalho e a criação conjunta. Logo, a fim de cumprir com os objetivos propostos nesta pesquisa, identificando o recurso que garante a colaboração e causalmente a manutenção de vantagens competitivas às redes colaborativas, a abordagem utilizada será a endógena comportamental.

#### 2.1.4.3 Ciclo de Vida em Organizações de Redes Colaborativas

Assim como uma organização típica, que é fundada e muitas vezes acaba falindo, uma rede, como forma organizacional emergente também apresenta características que permitem traçar-lhe um ciclo de vida. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) propõem um modelo que identifica o ciclo de vida em uma rede colaborativa, que é apresentado na figura 3.



**Figura 3 - Ciclo de Vida de uma Rede Colaborativa**

FONTE: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007).

A fase da criação lida com a escolha dos parceiros e o planejamento estratégico (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007). Estando, portanto, esta fase ligada à estruturação da rede (escolha de parceiros) e as questões relacionadas principalmente aos clientes e concorrentes.

Num segundo estágio, a fase de operação, várias competências são adquiridas e uma gama valiosa de recursos são progressivamente desenvolvidos levando a evolução da rede (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007). Os recursos desenvolvidos nesta fase podem ser tangíveis ou intangíveis. Por sua natureza, é a fase onde a rede necessita de suporte para treinamento, formação e possíveis certificações.

A operacionalização permite, ou não, a evolução da ORC. Pode-se chamar de fase funcional da rede, onde se identificam os fluxos de operação, e que por sua vez irão definir pela metamorfose ou dissolução. Esta é a fase onde se fundamentam as interações com a sociedade em geral.

Considerando a evolução obtida durante a sua operacionalização, a dissolução é pouco provável. Em vez disso, a organização em rede colaborativa atravessa outra fase chamada de metamorfose (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2007). A partir da metamorfose ela pode evoluir, alterar a forma a finalidade e o planejamento. Todavia, devem-se considerar os princípios de colaboração e as regras de conduta, essenciais para o sucesso e o alcance de vantagens colaborativas, bem como, a sustentabilidade geral da rede.

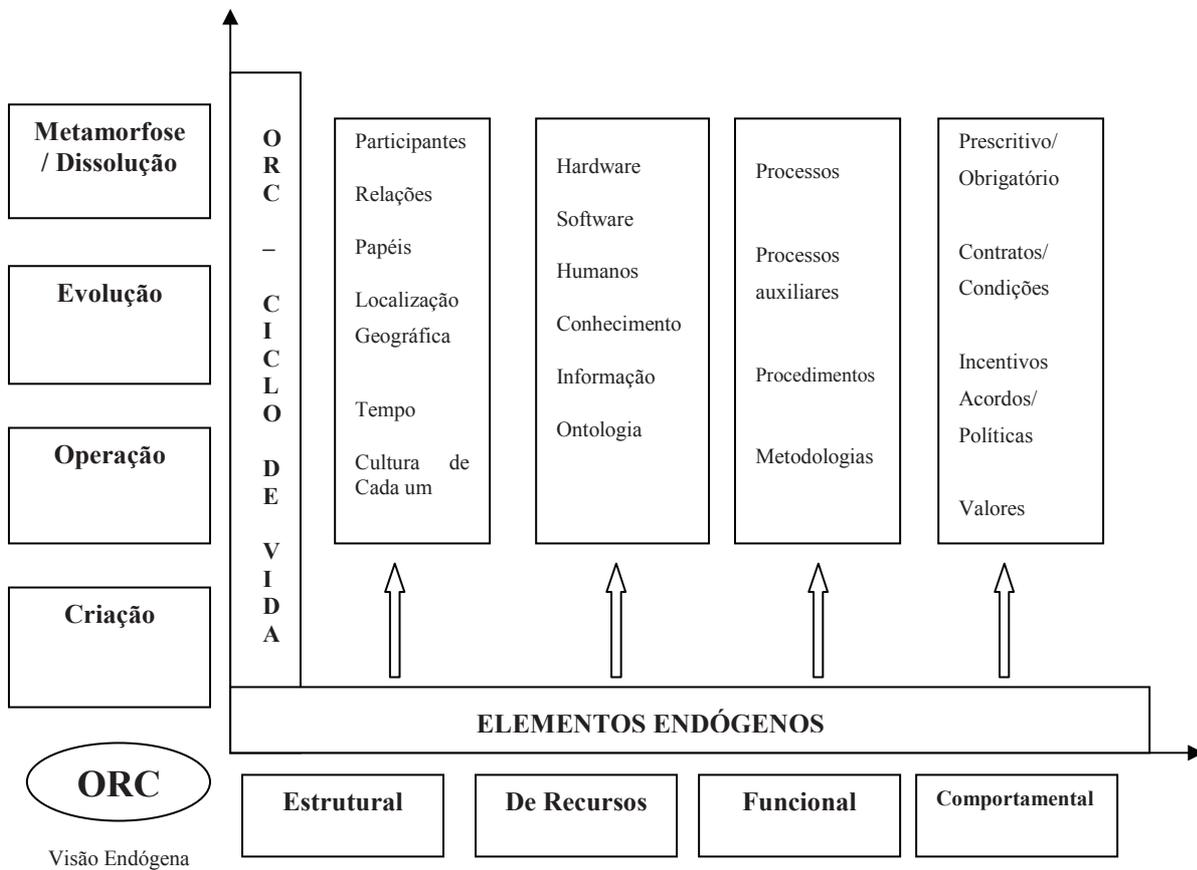
Pode-se dizer que a partir da evolução encontrada na rede, é possível compreender melhor a organização e visualizar os recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentável, cometendo menos erros estratégicos e podendo olhar para o longo prazo (WALTER e SILVA, 2008).

Também, à medida que a organização acumula mais recursos e competências, torna-se mais fácil de perceber recursos socialmente complexos, que poderão definir o ciclo da rede: a dissolução ou a metamorfose. Um recurso socialmente complexo pode fundamentar uma vantagem competitiva sustentável quando considerado de longo prazo (PETERAF, 1993).

Buscando uma ligação entre o ciclo de vida de uma rede colaborativa e as dimensões endógenas, principal enfoque deste trabalho, a figura 4 traz um cruzamento entre as duas perspectivas apresentadas.

Partindo-se do vértice do gráfico de interação entre ciclo de vida e dimensão endógena é possível afirmar que a dimensão comportamental estará presente em cada fase do ciclo da rede. Contudo, a existência de regras, normas de reciprocidade, obrigações e valores em comum é decisiva para a metamorfose da rede e necessita de tempo. Para Fukuyama (1996) a criação de capital social também necessita de tempo, uma vez que a internalização de normas e valores compartilhados só se consegue mediante ao hábito e experiência compartilhada.

A seção seguinte tratará com maior ênfase da importância de recursos únicos à manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, com posterior enfoque para o capital social.



**Figura 4 - Elementos Endógenos e Ciclo de Vida da ORC**

Fonte: Adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007) .

### 2.1.5 Visão Baseada em Recursos

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens. A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”, que tem em Michael Porter o maior autor. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria e em seu segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formação da estratégia. Assim sendo considerada uma abordagem “de fora para dentro” (BURLAMAQUI e PROENÇA, 2003).

A partir de 1990, começou a se consolidar uma nova abordagem na área de estratégia, que propunha a análise da organização em âmbito interno, defendendo que a principal fonte de vantagem competitiva das empresas são suas características internas (TONDOLO e BITENCOURT, 2005). A VBR (Visão Baseada em Recursos) destaca a noção de que a propriedade e o controle de recursos escassos ou inimitáveis por parte de uma empresa representa uma fonte da sua vantagem competitiva.

A respeito desta abordagem destacam-se o trabalho de Penrose em 1959, como pioneiro. Penrose (1995) destaca que “ a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma alocação de recursos produtivos...” . Posterior a este trabalho veio o de Wernerfelt (1984) que desenvolve a proposta de Penrose no campo da estratégia. Deve-se, no entanto a Prahalad e Hamel a disseminação do conceito em seu artigo “*The core competences of the corporation*” em 1990.

De acordo com esta corrente as empresas são, então, um conjunto de capacidades e recursos que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (WERNERFELT, 1984). Para Wernerfelt (1984, p. 173) um recurso é “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo que adquire ou desenvolve recursos superiores ou uma combinação superior de recursos”.

Os recursos podem ser divididos em duas categorias fundamentais: tangíveis e intangíveis (GALBREATH e GALVIN, 2004). Barney (1991) prefere caracterizar os recursos como: de capital físico, humano e organizacional. Para ele, o capital físico inclui as máquinas e as instalações, o capital humano, as pessoas e suas capacidades e os recursos de capital organizacional incluem a estrutura formal da organização, os seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, bem como as relações existentes no grupo, e entre esse e seu ambiente.

À medida que esses recursos e capacidades geram benfeitorias econômicas, e não podem ser copiados pelos concorrentes, eles se tornam uma fonte explorável de vantagem competitiva sustentável (NASSIF e HANASHIRO, 2003).

A visão baseada em recursos admite que as variáveis teoricamente mais importantes são aquelas menos mensuráveis e identificáveis, pois, nenhuma estratégia para criação de valor está disponível para uma empresa sem também estar disponível para todas as outras do mesmo mercado. Daí surge a necessidade de que as empresas possuam recursos heterogêneos e inimitáveis, que por sua vez, tornam-se fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BESANKO et al. ( 2006).

Barney (1991;1995) afirma que um recurso capaz de fornecer resultados vantajosos para a empresa deve ter quatro características principais: possuir valor, ser raro ou escasso; ser difícil de imitar e ser difícil de substituir.

Apesar de diferentes tipos de recursos contribuírem para obtenção de vantagem competitiva, o valor também depende do contexto ambiental (KAY, 1993). Por este motivo é

que a visão baseada em recursos reconhece que as condições históricas são importantes e devem ser únicas, além disso, a abordagem adota para fins de análise as ligações intertemporais (GHEMAWAT e PISANO, 2000).

Peteraf (1993) aponta quatro condições para que os recursos promovam vantagem competitiva. A primeira é a heterogeneidade dos recursos entre as empresas, permitindo que algumas apresentem recursos superiores a outras. Uma vez que estes recursos são limitados, esta vantagem competitiva só pode ser mantida se não ocorrer uma expansão descontrolada, isto é, promovida pela própria organização, ou a imitação pelo ambiente competitivo. A segunda, denominada limite à competição *ex post*, indica que uma vez obtida a vantagem competitiva, a mesma só será sustentável se existirem fatores que limitem a competição por esta vantagem. Imitabilidade imperfeita, substituição imperfeita, mecanismos de isolamento, barreiras de mobilidade e ativos não comercializáveis são alguns dos fatores citados como limitadores da competição.

A terceira é a mobilidade imperfeita dos recursos que conferem vantagem competitiva. Uma vez que estes recursos permanecerão disponíveis e seus ganhos serão compartilhados pela empresa, podem então ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável. A quarta, denominada limite à competição *ex-ante*, indica a necessidade da competição limitada para que possam ser desenvolvidos recursos com mobilidade imperfeita.

Pode-se perceber que as proposições de Barney (1991) e de Peteraf (1993) se interrelacionam, permitindo sintetizar que, as abordagens propostas para a identificação dos recursos evidenciam uma questão central da VBR: os recursos que conferem as empresas alguma vantagem não devem ser facilmente identificados pelo ambiente competitivo.

Dierickx e Coll (1989) apresentam contribuições correlatas com as já citadas, e destacam que os estoques estratégicos de ativos são aqueles não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis. Por isso é que os recursos “específicos” da empresa são fonte de vantagem competitiva sustentada (GHEMAWAT e PISANO, 2000).

A competitividade também pode derivar da construção de competências essenciais, torna-se importante destacar que elas se diferenciam de recursos físicos, pois eles se deterioram com o uso ao contrário das competências que se refazem constantemente, mantendo estoque ascendente (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Os ativos baseados em capacidades têm sido considerados determinantes na geração de vantagem competitiva e se referem às capacidades ou ativos organizacionais. Elas

compreendem interações de recursos, conhecimento coletivo, coordenação e integração de habilidade técnicas, criativas e colaborativas (PEREIRA e FORTE, 2008), consistindo então em competências essenciais, geradoras de diferenciais competitivos para organizações.

Nem todos os recursos possuem o mesmo potencial de contribuição para esta vantagem (BARNEY, 1991). É a singularidade dos recursos que garante a sustentabilidade das vantagens competitivas (PEREIRA e FORTE 2008).

As competências e recursos são considerados fontes de vantagem competitiva já que se apresentam como uma cola que vincula os negócios existentes. Eles também engendram o desenvolvimento de novos negócios, uma vez que aproximam oportunidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A base da vantagem competitiva reside no acesso e/ou controle de recursos competitivos. Este trabalho está centrado na análise de um recurso intangível. Na medida em que esta abordagem procura exemplificar que as vantagens competitivas podem derivar de recursos únicos, ela permite que sejam reconhecidos recursos específicos das redes colaborativas, como por exemplo, o capital social existente no grupo.

## 2.2 CAPITAL SOCIAL

Esta seção objetiva apresentar referências pertinentes ao tema capital social.

### 2.2.1 Histórico e Principais Conceitos

O capital social é um conceito que apresenta uma confusão histórica, já tendo sido reinventado diversas vezes com sentido semelhante (MONASTÉRIO, 2002). A *Comission Research Paper* (2003) enfatiza que, muito embora as pesquisas na área sejam crescentes ainda não há um acordo universal sobre o termo. Esta confusão conceitual deve-se a natureza multidimensional do capital social (GROOTAERT et al. , 2003). Na figura 5 são apresentados alguns conceitos em ascensão temporal.

O que provoca esta distinção é o fato de que o capital social de uma sociedade inclui: as instituições, as relações, as atitudes e valores que regem as interações entre as pessoas e contribuem para a coesão econômica e o desenvolvimento social. O capital social é a cola que

prende todos os agentes sociais. Inclui a partilha de valores e regras de conduta social, expresso em relacionamentos pessoais, confiança e um senso comum de responsabilidade, que torna a sociedade mais do que apenas uma coleção dos indivíduos (WORLD BANK, 2008).

Apesar da sua multidimensionalidade, pode-se identificar que a difusão do conceito vem acontecendo segundo duas vertentes teóricas. A primeira delas aborda o capital social como sendo um “bem individual”, vinculado a uma posição vantajosa de um indivíduo dentro de um grupo (BOURDIEU, 2008; GRANOVETTER, 1985; PORTES, 1998). A segunda corrente do capital social, o vê como elemento pertencente a um grupo, comunidade ou sociedade, o qual deve ser analisado como um bem público, presente nas relações entre pessoas ou grupos. Coleman (1990), Putnam (2002) e Fukuyama (1996; 2000) são os principais representantes desta visão (MACKE, 2005).

A fim de atender aos objetivos propostos por esta pesquisa, foi adotado o conceito de capital social de Putnam (2002) influenciado por Coleman (1988), já que o mesmo foi amplamente testado e utilizado em outras pesquisas como nos estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Onyx e Bullen (2000), onde os autores criaram definições de capital social a partir da sua teoria.

<b>Referência</b>	<b>Definição</b>
Tocqueville (1990)	Não utilizou o termo capital social, mas destacou em sua obra “ <i>Democracy in América</i> ” a arte das associações na manutenção da democracia (publicado pela primeira vez em 1830).
Hanifan (2008)	Definiu-o como o conjunto dos elementos intangíveis que mais contam na vida quotidiana das pessoas, tais como a boa vontade, a camaradagem, a simpatia, as relações sociais entre indivíduos e a família. Hanifan parte da idéia de que as redes sociais podem ter valor econômico (publicado pela primeira vez em 1916).
Seeley (1950) apud Araujo (2003)	Assinalou que o pertencimento de moradores suburbanos a certos clubes e associações facilitava o acesso a outros bens e a direitos, ainda que simbólicos.
Jacobs (1992)	O termo capital social destaca a importância chave – para a sobrevivência e funcionamento das comunidades – das fortes redes de relacionamentos pessoal desenvolvidas ao longo do tempo, as quais provém a base para a confiança, cooperação e ações coletivas nestas comunidades (publicado pela primeira vez em 1965).
Loury e Light (1970) apud Araujo (2003)	Usaram a expressão quando verificaram a relativa ausência de pequenos negócios entre os negros e evidenciaram que essa incapacidade de cooperar e confiar era um dos legados da escravidão (consideraram o histórico).
Bourdieu (1986)	O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos a vinculação a um grupo (...) unidos por ligações permanentes e úteis.

**Continuação**

Coleman (1990, p. 302)	“Aqueles características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade, por facilitarem ações coordenadas”.
Putnam (2002, p. 117)	“(…) capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas”.
Portes (1998, p. 7)	“O capital econômico está nas contas bancárias das pessoas, o capital humano está dentro de suas cabeças, o capital social está nos seus relacionamentos”.
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)	“Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”.
Durston (1999) – CEPAL Comissão Econômica para América Latina e o Caribe	Conteúdo de certas relações sociais, que combinam atitudes de confiança, com condutas de reciprocidade e cooperação, que proporciona maiores benefícios para aqueles que o possuem, do que se poderia obter sem este ativo.
Onyx e Bullen (2000)	Capital social é uma força de poder do povo e, portanto igualmente acessível a todos. É matéria bruta da sociedade civil.
Fukuyama (2000, p. 209)	“(…) normas ou valores além dos necessários às transações habituais de mercado”
Araujo (2003, p. 10)	“Capital social é a argamassa que mantém as instituições em contato entre si e as vincula ao cidadão visando a produção do bem comum.
World Bank (2008)	As instituições, relações e normas que confirmam a qualidade e a quantidade das interações sociais de uma sociedade.
OECD (2008) – Organisation for Economic Co-operation and Development	Redes em conjunto com normas, valores e entendimentos que facilitem a cooperação dentro ou entre os grupos.

**Figura 5 - Definições de Capital Social**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Apresentados os conceitos e as vertentes teóricas, torna-se essencial verificar os construtos inerentes a este conceito a partir de uma revisão sobre as suas fontes e determinantes principais.

**2.2.2 Fontes e Determinantes de Capital Social**

As diferentes concepções do capital social levam também a diferenças de concepções de suas fontes e determinantes. A criação de capital social é um “processo cultural complicado” (FUKUYAMA, 1996, p. 26), fortemente influenciado por fatores sociais,

políticos e culturais, assim como por tipos dominantes de atividades econômicas (GROOTAERT et al., 2003).

As características-chave, para a criação de capital social são normas, redes e a confiança (PUTNAM, 2002). O efeito combinado destes construtos cria um grupo forte pautado na colaboração (ONYX e BULLEN, 2000).

As normas sociais são regras informais, que condicionam comportamento em várias circunstâncias, em geral não são escritas, mas compreendidas segundo os padrões de comportamento valorizados ou socialmente aprovados. Uma das principais é a norma de "reciprocidade" (COMMISSION RESEARCH PAPER, 2003). A reciprocidade é comum onde existe capital social. Um indivíduo fornece um serviço a outro, ou age em benefício de outro na expectativa de que esta gentileza retornará no futuro (TOCQUEVILLE, 1830 apud PUTNAM, 2002).

A confiança permite que a colaboração ocorra na ausência de sanções (ONYX e BULLEN, 2000), ela é a expectativa que nasce em um grupo de comportamento estável, honesto, cooperativo, baseado em normas compartilhadas (FUKUYAMA, 1996). Granovetter (1985) enfatizou o potencial que as redes sociais têm para promover a confiança, já que ela deriva das regras de reciprocidade e dos sistemas de participação cívica (PUTNAM 2002). As diferenças reais entre o capital social de cada grupo é o “raio de confiança” (densidade de relacionamentos), isto explicaria porque quase todas as empresas começam como negócios familiares (FUKUYAMA, 2000).

Sendo a confiança um componente básico do capital social e levando-se em conta que para gerar confiança é necessária a presença de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica, então, pode-se afirmar que os três fatores devem estar inter-relacionados na produção de capital social (PUTNAM, 2002; COLEMAN, 1988).

O capital social difere de outras formas de capital na medida em que é geralmente “criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico” (FUKUYAMA, 1996, p. 41), fazendo com que não seja distribuído uniformemente. Putnam (2002, p. 23) ressalta que “as instituições são moldadas pela história e que a história é importante por que segue uma trajetória: o que ocorre antes condiciona o que ocorre depois. O autor destacou que as diferenças entre as regiões tem raízes históricas.

As tradições são fundamentais para a compreensão das normas (FUKUYAMA, 2000) e a ação coletiva pode ser facilitada pela homogeneidade sociológica do grupo em causa

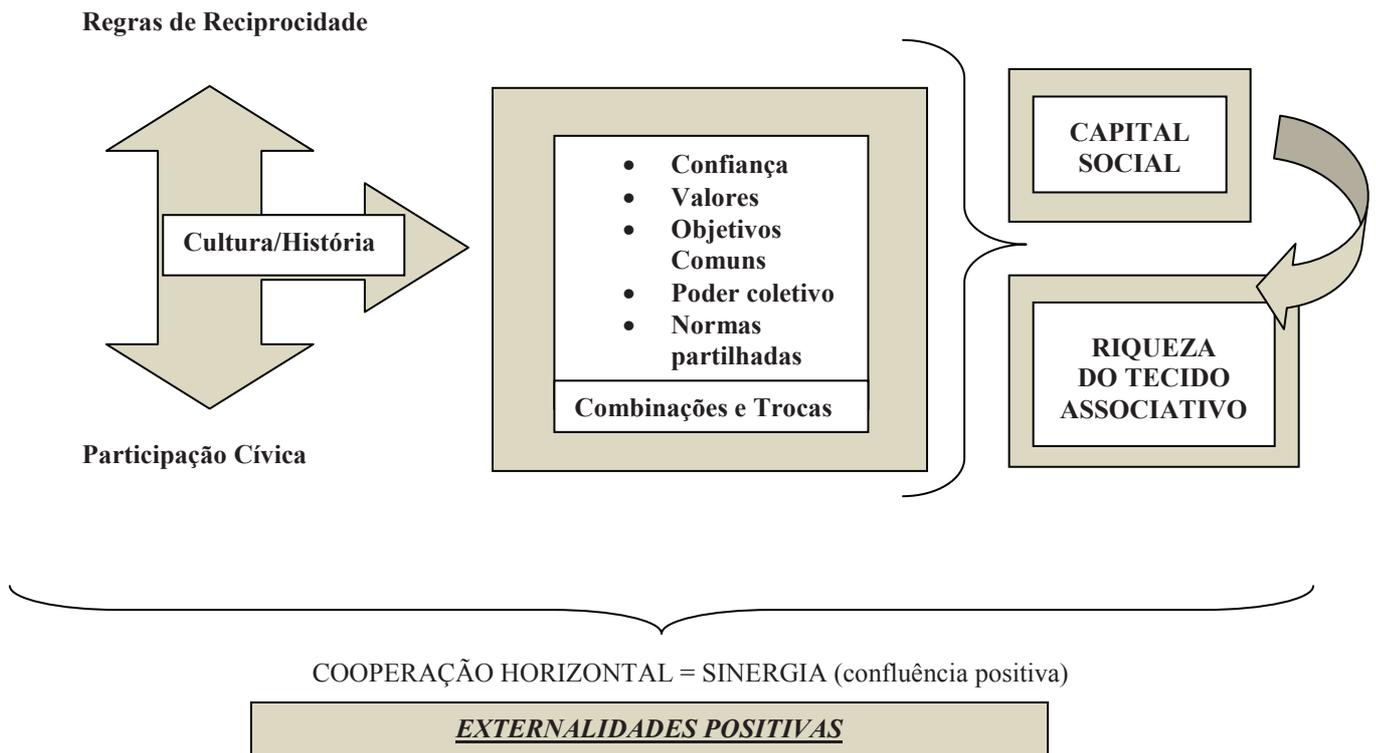
(CALLOIS e AUBERT, 2007). Essa homogeneidade se dá pela cultura do grupo que é produto de convivências, coincidências, crenças e valores que vão sendo construídos em sua vida comum, em seus medos, ansiedades e desejos (ARAUJO, 2003), trata-se de um “hábito ético herdado, uma idéia, um valor” (FUKUYAMA, 1996, p. 49).

Putnam (2002) afirma que é possível produzir capital social mudando hábitos e dinâmicas sociais, porém isso demandaria anos. Logo, o legado histórico traz importantes contribuições para os determinantes do capital social de um grupo.

Contudo, Nahapiet e Ghoshal (1998), enfatizam que qualquer novo recurso pode ser criado através de dois processos: combinação e troca. A combinação pode envolver a criação de capital social através de mudanças incrementais (combinação de elementos desconectados) ou de mudanças radicais (novos recursos ou novas formas de conexão). O processo de troca ocorre quando os indivíduos têm experiências de ação conjuntas, isto é, quando as pessoas vivem a experiência de trabalhar em conjunto, como uma equipe. Pode-se dizer então que o capital social reside nas relações e as relações são criadas através de trocas (MACKKE, 2005), então, capital social é criado por conseqüentes combinações e trocas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Uma característica do capital social é que pode haver efeitos complexos de *feedback* entre suas origens e efeitos (COMMISSION RESEARCH PAPER, 2003), resultando em "círculos virtuosos e viciosos" de criação de capital social (PUTNAM, 2002). Putnam (2002) cita como exemplo, que, quando há confiança mútua, são maiores as chances de envolvimento em atividades cooperativas (PUTNAM, 2002).

O capital social constitui um tipo particular de recurso, e é geralmente definido por suas funções. Ele não é uma simples entidade, mas uma variedade de entidades, com dois elementos em comum: todos coexistem em algum aspecto da estrutura social e eles facilitam certas ações dos atores da rede (COLEMAN, 1988). A figura 6 representa o mecanismo de fontes e determinantes do capital social.



**Figura 6 - Fontes e Determinante do Capital Social**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Para Onyx e Bullen (2000) o capital social pode ser gerado em qualquer lugar, onde sejam satisfeitas as condições para sua produção, isto é, onde houver redes densas envolvendo o engajamento voluntário, confiança e benefício mútuo, com relações horizontais (PUTNAM, 2002) onde a hierarquia e o controle não comprometam o seu desenvolvimento.

Para fins de análise a literatura apresenta diferentes tipologias de capital social, bem como dimensões nas quais ele se apresenta, as mesmas serão revisadas nas seções seguintes.

### 2.2.3 Tipologias de Capital Social

Em termos empíricos, a fronteira dos tipos em que capital social se apresenta não é tão nítida (MONASTÉRIO, 2002), porém existe uma classificação utilizada com frequência crescente e central (COMMISSION RESEARCH PAPER, 2003).

O critério de distinção baseia-se na posição social dos agentes envolvidos. Desse modo, há três modalidades do capital social: *bonding*, *bridging* e *linking social capital* (WOOLCOCK, 1999).

O capital social *bonding* (cola), envolve os vínculos entre agentes da mesma posição. São os grupos homogêneos voltados para dentro (MONASTÉRIO, 2002). Este tipo de capital social foi denominado por Putnam (2002) de “a super cola sociológica”.

Segundo Grootaert et al. (2003) é essencialmente horizontal, criando para tanto um ambiente de lealdade e reciprocidade entre os membros, sendo útil, especialmente, para a resolução de problemas de ação coletiva e para o apoio mútuo intragrupo (PUTNAM, 2002).

Refere-se aos laços fortes, uma vez que, “a força de uma conexão social é definida como uma combinação do tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que o caracterizam” (GRANOVETTER, 1973, p. 1361). Círculos familiares, de amizade ou de comunidades fechadas e voltadas para si são característicos desses *strong ties*.

O capital social *bridging* (ponte), é a forma de capital social que se refere aos laços fracos (GRANOVETTER, 1973), se dá entre os agentes de grupos sociais distintos, facilitando o acesso a informações diversas. Os laços fracos agregam valor ao conectar cada ator a outros atores que fornecem diferentes fontes de informação. Também Putnam (2002, p. 185) chama atenção para este fato:

Por ironia, como observou Granovetter, os vínculos interpessoais ‘fortes’ (como parentesco e íntima amizade) são menos importantes do que os vínculos ‘fracos’ (como conhecimentos e afiliação a associações secundárias) para sustentar a coesão comunitária e a ação coletiva. ‘Os vínculos fracos têm mais probabilidade de unir membros de pequenos grupos diferentes do que os vínculos fortes, que costumam concentrar-se em determinados grupos’ (GRANOVETTER, 1973, p. 1376). Sistemas horizontais extensos porém isolados sustentam a cooperação dentro de cada grupo, mas os sistemas de participação cívica, que englobam diferentes categorias sociais, promovem uma cooperação mais ampla.

O fato de existir estes dois tipos de capital social (*bonding* e *bridging*) não implica que a presença de um exclua o surgimento do outro. Na verdade uma comunidade verdadeiramente cívica necessita de ambos (COLEMAN, 1990).

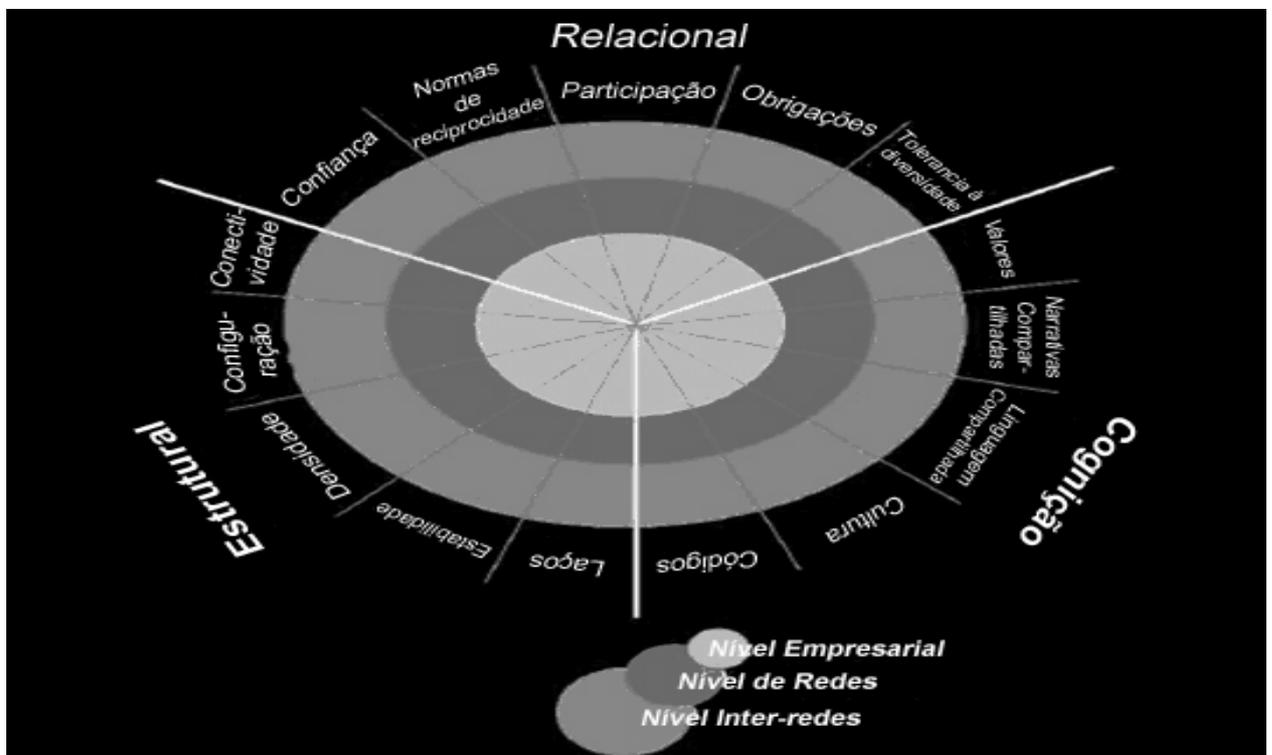
O capital social *Linking* refere-se às ligações entre os pobres e as pessoas em postos de comando em organizações formais. Para Grootaert et al. (2003) está em relações verticalizadas de controle e poder. Em comunidades em que há fartura desse tipo de capital têm governos permeáveis às demandas oriundas dos estratos inferiores da pirâmide social (WOOLCOCK, 1999). A literatura que relaciona capital social e redução de pobreza afirma que, especialmente nos países atrasados, os mais desfavorecidos têm acesso a fartos estoques de *bonding social capital*, pouco *bridging* e quase nenhum *linking* (WOOLCOCK, 1999). Ou

seja, a coesão entre os pobres fornece-lhes apoio mútuo, mas dificulta a fluidez social em sentido vertical, fazendo com que o governo seja costumeiramente oculto às suas demandas (MONASTÉRIO, 2002).

## 2.2.4 Dimensões de Capital Social

Estudando a importância do capital social e sua influência na criação de capital intelectual, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram três dimensões de capital social: a estrutural, a relacional e a cognitiva. A figura 7 representa as dimensões e os elementos que compõem cada uma delas de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998) e Coleman (1988), possibilitando observar que as dimensões podem ser evidenciadas em organizações distintas: as empresas, as redes, e as relações entre redes. Evidencia-se portanto, que o capital social está disponível em todos os grupos que possuem relacionamentos na comunidade em geral.

As dimensões não são passíveis de análise fracionada uma vez que se apresentam altamente relacionadas. Elas foram criadas apenas para facilitar o entendimento da constituição deste recurso estratégico e a análise dos benefícios para as organizações.



**Figura 7 - Dimensões e Elementos do Capital Social**  
Fonte: Vallejos et al. (2008).

#### 2.2.4.1 Dimensão Estrutural

Granovetter (1973) propôs a adoção de uma abordagem dita "*embedded*", que entende as ações econômicas dos agentes como inseridas numa rede de relações sociais, a chamada sociologia econômica. Ou seja, os indivíduos fazem as suas escolhas, dentro de uma determinada malha de conexões com outros agentes. Estas conexões para Coleman (1988) representam capital social, pois ele torna-se inseparável das estruturas de relações. Granovetter (1973) já tinha distinguido o capital relacional do estrutural quando propôs tal modelo.

Esta estrutura de relações é a base da análise da dimensão estrutural do capital social. Nela são analisados: i) os laços entre os atores; ii) a configuração ou o sociograma da rede (através de variáveis como densidade, conectividade e hierarquia) e iii) a intencionalidade da rede (COLEMAN, 1990).

A questão estrutural diz respeito ao sistema social e à rede de relações como um todo. “O termo descreve a configuração impessoal dos elos entre pessoas ou unidades (...) refere-se aos vários padrões de conexões entre atores” (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998, p. 244).

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) a dimensão estrutural possui quatro elementos principais, quais sejam: i) os laços da rede, ii) a configuração e iii) a adequação da rede.

Os laços promovem o acesso aos recursos, constituindo-se nos principais canais de informação. Eles reduzem o tempo e o investimento necessário para conseguir a informação. Os benefícios destes canais ocorrem em três formas: acesso (obter informação relevante), tempo (obter informação de forma ágil) e referências (avaliação de oportunidades de acordo com a reputação dos membros da rede) (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A configuração da rede inclui propriedades da rede, como, densidade, conectividade e hierarquia. Tais propriedades estão associadas com flexibilidade e facilidade de troca de informações, através do grau de contato promovido entre os membros da rede. Na escolha dos contatos a confiança e a lealdade são fatores importantes (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A adequação da organização permite que o capital social desenvolvido em um contexto, como os laços, normas e confiança, possa muitas vezes (mas nem sempre) ser transferido a partir de um tecido social, para outro, assim influenciando os padrões de troca social. Isto sugere que as organizações criam recursos valiosos para uma finalidade e podem posteriormente provê-los para outros fins (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

#### 2.2.4.2 Dimensão Relacional

A dimensão relacional, por sua vez, foca aspectos que irão determinar a sociabilidade, aceitação e prestígio.

Nesta dimensão estão implícitas a confiança, as normas, a participação, as obrigações e a tolerância à diversidade. Os construtos envolvidos nesta dimensão crescem em redes onde os elos são fortes, multidimensionais e recíprocos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) e desenvolvidos através de uma história de interações (GRANOVETTER, 1985).

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), os elementos principais desta dimensão são: a confiança, as normas, as obrigações e expectativas e a identificação social.

A confiança para Mishra (1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998)<sup>5</sup> é um conceito multidimensional: (i) a crença na boa intenção e a consideração pelo parceiro; (ii) crença na competência e na capacidade dos parceiros; (iii) crença na integridade dos parceiros; e (iv) crença de que os parceiros estejam abertos ao relacionamento.

A relação entre confiança e cooperação é dialética: a confiança promove a cooperação e a cooperação alimenta a confiança. Esta relação leva ao desenvolvimento de normas gerais de cooperação e aumenta a boa-vontade para as trocas em comunidade (PUTNAM, 2002).

As normas representam um grau de consenso no sistema social. Uma norma existe quando os direitos são socialmente definidos com base em diferentes atores (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

As obrigações e expectativas representam um comprometimento ou um dever para empreender uma atividade no futuro (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998)

A identificação social é um processo onde indivíduos vêem-se como um grupo. Este sentimento pode ser resultado do pertencimento a um grupo ou mesmo pode surgir de um grupo de referência, do qual as pessoas adotam valores ou padrões de comportamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

---

<sup>5</sup> MISHIRA, A. K. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. M. (orgs) Trust in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 261-287.

### 2.2.4.3 Dimensão Cognitiva

A terceira dimensão do capital social, denominada por Nahapiet e Ghoshal (1998) de cognitiva, refere-se aos recursos que provém de visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado, principalmente códigos e narrativas compartilhados.

Putnam (2002) destaca em seus estudos, como alguns provérbios refletem as tradições de determinada comunidade. Para Fukuyama (2000, p. 197), isto demonstra que “a linguagem que os seres humanos adquirem de fato, depende da cultura na qual eles nascem”. Para tanto, esta dimensão envolve valores e cultura adquiridos, bem como variáveis históricas. Para Vallejos et al. (2008) essa é a dimensão menos explorada na literatura sobre capital social.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão cognitiva possui dois elementos principais, quais sejam: i) os códigos e a linguagem e ii) as narrativas compartilhadas.

Os códigos e linguagem compartilhados influenciam as condições de combinação e troca de capital social.

A linguagem tem uma função direta e importante nas relações sociais e é por meio dela que as pessoas discutem e trocam informações, fazem perguntas e conduzem os negócios da sociedade. Os códigos organizam os dados sensoriais em categorias de percepção e fornecem uma ferramenta de referência na observação e interpretação do nosso ambiente. A linguagem compartilhada proporciona ainda um aparato conceitual comum na avaliação dos benefícios da troca e da combinação de recursos. A linguagem compartilhada acentua a capacidade de combinação dos recursos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

As narrativas compartilhadas apresentam-se sob a forma de mitos, histórias, lendas e metáforas, também proporcionam recursos às comunidades, na criação, troca e preservação de conjuntos de significados, especialmente nas trocas de experiências e na criação de novas interpretações para os eventos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

### 2.2.5 Mensuração de Capital Social

O *Saguaro Seminar on Civic Engagement in América* (2008), da Universidade *Harvard Kennedy School of Government*, coordenado por Robert Putnam, apresenta três importantes razões para que se meça o índice de capital social. São elas: i) tangibilização de capital social: porque a medição ajuda a transformar o conceito em algo mais tangível para as

peças que o consideram difícil ou abstrato; ii) o incremento no investimento em capital social: porque o aumento do investimento em capital social permite à sociedade visualizar seus próprios resultados e a construção de mais capital social; e iii) porque ajuda fundações e organizações comunitárias a construir mais capital social, já que todas as atividades que envolvem pessoas podem auxiliar na criação de capital social.

O capital social remete a valores que vão além do racionalismo econômico, isso se deve primeiramente a sua composição que engloba diversos fenômenos qualitativos (ARAÚJO, 2003; CALLOIS e AUBERT, 2007; FUKUYAMA, 2000; HAEZEWINDT, 2003) fazendo com que os estudos de capital social tendam a centrar-se sobre uma série de indicadores.

E, também, porque muitos dos indicadores de capital social como a confiança nas pessoas, os valores ou normas de comportamento, são subjetivas e intangíveis (HAEZEWINDT, 2003), dificultando a captação por indicadores estatísticos (CALLOIS e AUBERT, 2007). Dadas estas características a OECD (2008) considera que a mensuração do capital social ainda é um assunto emergente.

A medição deste conceito é bastante importante, pois permite uma maior comparabilidade entre experiências locais distintas (BABB, 2005), isto determina a razão pela qual muitos cientistas em todo o mundo buscam meios de mensurá-lo.

Onyx e Bullen (2000) realizaram um trabalho com base no conceito de capital social de Coleman (1988) e Putnam (2002). Para elas, existem diversos elementos bem distintos, ou fatores estatísticos, que juntos parecem definir o capital social. Na pesquisa, identificaram 8 fatores essenciais para medir a existência de capital social em comunidades: participação na comunidade, pró-atividade social, sentimentos de confiança e segurança, conexões com a vizinhança, conexões familiares e amigáveis, tolerância à diversidade, valorização a vida e conexões de trabalho. Tal estudo representa uma alternativa de resposta à necessidade de explorar as dimensões do capital social apontada por Putnam (2002).

A pesquisa realizada teve os seguintes objetivos: (i) identificação de elementos empiricamente relacionados ao capital social; (ii) identificação de fatores do capital social possibilitando que sejam testados em outras comunidades; (iii) verificação da correlação do construto com gênero e demografia; e (iv) descrição da distribuição do capital social nas comunidades (ONYX e BULLEN, 2000).

Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram a partir da observação de Putnam (2002) um modelo bastante completo para medir capital social. Não obstante, o fato deste modelo não ter sido testado empiricamente, trás implicações metodológicas (MACKE, 2005).

O interesse pelo estudo de capital social também é detectado pelas instituições internacionais que desenvolvem programas com este foco. Destacam como organizações: o Banco Mundial (*Social Capital Initiative*), a FAO (*Food and Agriculture Organisation*), a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina) e a OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*).

Grootaert et al. (2003) propõem um questionário integrado para medir capital social fundamentado nas informações de quatro estudos desenvolvidos e pesquisados pelo autor (*The Tanzania Social Capital Survey, The Local Level Institutions Study, The Social Capital Initiative e o The Social Capital Survey in Ghana and Uganda*). O objetivo do questionário proposto por Grootaert et al. (2003) foi prover um núcleo central de questões de pesquisa para todos os interessados em gerar dados quantitativos das várias dimensões do capital social como parte de uma ampla pesquisa. Cada questão incluída no documento foi desenhada a partir dos trabalhos de pesquisa realizados anteriormente.

### **2.2.6 Capital Social como Recurso Estratégico**

A lei, os contratos e a racionalidade econômica fornecem uma base necessária, mas insuficiente, tanto para a estabilidade, quanto para a prosperidade. Elas precisam ser fomentadas com reciprocidade, obrigações morais, confiança, que se baseiam mais no hábito do que no cálculo racional, sendo condições *sine qua non* para o sucesso (FUKUYAMA, 1996).

Dada esta necessidade de entender o porquê da diferença do desempenho organizacional quando todas as entidades tinham acesso aos mesmos tipos de recursos, Putnam (2002) realizou uma pesquisa e acabou por valorizar, sobretudo a cultura cívica, o civismo, a cultura política e as tradições republicanas da sociedade, ou seja, fatores importantes para a existência de capital social, que geram poder coletivo.

Para Callois e Aubert (2007) essa idéia é convincente por 3 razões: (i) o capital social implica muitos laços sociais que podem transmitir informações (COLEMAN, 1988, HAEZEWINDT, 2003) e as informações relevantes são muitas vezes dispendiosas, logo,

aqueles que tem acesso mais fácil terão vantagens decisivas; (ii) a prevalência de confiança e fidelidade permite uma diminuição dos custos de transação (MORGAN, 2000; SKIDMORE, 2001; FUKUYAMA, 1996; HAEZEWINDT, 2003); (iii) as relações sociais facilitam a ação coletiva e podem envolver a fabricação de bens públicos que permitem aumentar a produção e a inovação (MORGAN, 2000; SKIDMORE, 2001). Então, capital social é mesmo capital?

Narayan e Pritchett (1997, p. 3) definem “capital” como “algo acumulado e que contribui para um rendimento mais elevado ou melhores resultados”. Mesmo destacados os diferenciais econômicos trazidos pela existência de capital social, alguns cientistas sociais têm argumentado que capital social não dispõe das propriedades do capital e deverá ser chamado de outra coisa que não capital. Em um *Workshop* patrocinado pelo Banco Mundial sobre capital social em 1999, alguns economistas alegaram a inadequação de chamar capital social de capital, pois a sua obtenção não implicava sacrifícios de aquisição e nem custos de oportunidade (ROBISON et al. , 2002). Porém um singelo exemplo dado por Robison et al. (2002, p. 8) desmistifica todos os argumentos:

(...) imagine uma pessoa que tenha gastado todo o seu dia colhendo maçãs com as mãos e que as maçãs sejam a única forma de alimento dela (...) a pessoa pode então comer menos maçãs hoje a fim de lhes dar a um amigo e, assim criar um estoque de capital social.

Pelo exemplo percebe-se que o capital social implica sacrifícios (comer menos hoje), proporciona rendimento ao longo do tempo (fortalece os laços sociais, criando estoques), implicando, portanto em um custo de oportunidade. A pesquisa de Robison et al. (2002) compara o capital social a outras formas de capital, evidenciando que ele possui as mesmas propriedades dos bens de capital físico, dentre elas: capacidade de transformação, capacidade de criar outra forma de capital (NAHAPIET e GOSHAL, 1998), ele possibilita novos investimentos e pode também depreciar.

Capital social é, portanto, capital. Desta forma representa um recurso estratégico das organizações. Paldam e Svendsen (1999) cogitam até a futura inclusão do capital social diretamente como um fator na função de produção. Em termos gerais, ter-se-ia a função com os fatores de produção capital físico (K), trabalho (L), capital humano (H) e o capital social (Q):  $Y = f(K, L, H, Q)$ .

Portanto, assim como outras formas de capital, o capital social também é produtivo (PUTNAM, 2002), podendo facilitar as ações coordenadas e colaborativas que incrementarão

os resultados econômicos. O capital social gera “externalidades positivas” (SAGUARO GROUP, 2008) à medida que possibilita a realização de certos objetivos que sem ele seriam inatingíveis e limitariam as oportunidades (CALLOIS e AUBERT, 2007; SKIDMORE, 2001), ou seja, contribui para resultados melhores. O capital social atua positivamente e sua ausência representa um obstáculo intransponível ao desempenho organizacional (PUTNAM, 2002).

### **2.2.7 Competitividade e Capital Social em Redes**

Redes colaborativas conforme já tratado na seção 2.1.4, são formas organizativas pautadas na colaboração entre seus membros, de acordo com um determinado objetivo compartilhado. Para Tocqueville (1830) apud Putnam (2002, p. 29) “uma associação congrega as energias de espíritos divergentes e firmemente os orienta para um objetivo claramente definido”. A capacidade de associação depende por sua vez do grau que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos de grupos maiores. Desses valores compartilhados é que nasce a confiança (FUKUYAMA, 1996).

As redes colaborativas de mercado organizam-se principalmente para tornar favorável sua posição frente à concorrência. Neste caso, devem ser valorizados os recursos internos disponíveis a este grupo, pois eles podem se tornar a fonte de suas vantagens competitivas (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984). A visão baseada em recursos admite que as variáveis teoricamente mais importantes sejam aquelas menos mensuráveis e identificáveis. Tais afirmações remetem ao capital social e a dificuldade de instrumentalizar sua mensuração. Ainda, os recursos tornam-se fonte de vantagem competitiva quando apresentam condições históricas únicas, permitindo assim que sejam raros e difíceis de imitar. Logo, atributos internos, como o capital social, constituem fonte de melhoria ou manutenção de competitividade.

Neste sentido, o capital social, torna-se um recurso marcadamente competitivo, funcionando como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante as práticas colaborativas, e que a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência,

constituindo-se num bem público (PUTNAM, 2002), igualmente acessível a qualquer pessoa (MACKE, 2005), com qualidades “idiossincráticas” (ARREGLE et al. , 2007, p. 89).

O capital social produz bens sócio-emocionais, expressos em emoções, sentimentos e relacionamentos (ROBISON e FLORA, 2003). A interação entre os agentes da rede é o que dá a forma aos relacionamentos. Uma grande quantidade de laços forma uma densa rede (GRANOVETTER, 1973), com características relacionais únicas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), que afetam os resultados econômicos e empresariais beneficemente e, portanto, suas vantagens competitivas (SEQUEIRA e RASHEED, 2006; WATSON e PAPAMARCOS, 2002; WU, 2008).

Quando há confiança, há expansão de contatos horizontais e ampliação dos negócios (FUKUYAMA, 1996). A formação de grandes negócios supõe interação com um número maior de pessoas (ARAUJO, 2003). Em um ambiente onde existe uma presença maior de capital social é possível que as oportunidades de desenvolvimento sejam mais bem aproveitadas, como é o caso do sul da Itália, estudado por Putnam (2002), principalmente pelo acúmulo de fluxos de informação que facilitam a ação (ANDREVSKI et al., 2007; COLEMAN, 1988).

Assim, afirma-se que a confiança, a estabilidade, a durabilidade dos relacionamentos e o fechamento da rede são elementos chaves na busca de altos níveis de confiança e de normas de cooperação. Estas qualidades também influenciam a clareza e a visibilidade das obrigações mútuas (PUTNAM, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; COLEMAN, 1988).

Então, a decisão de participar num acordo de cooperação está revestida de uma interação social. Logo, se as interações entre os agentes são o elemento chave de um mecanismo de colaboração, as características que estão presentes na interação (capital social) foram cruciais para o sucesso da pesquisa. Seja qual for a duração e os objetivos do negócio um bom parceiro se tornou um dos principais ativos empresariais, ou seja, uma vantagem da sociedade colaborativa (KANTER, 1994). Para tanto, atribui-se o sucesso das alianças, como sendo função da qualidade e quantidade do relacionamento entre os parceiros.

Uma rede colaborativa pode ser mais competitiva e ter maior êxito quando investe em dois elementos fundamentais que são a cultura organizacional e as pessoas (relacionamentos) (VALLEJOS et al., 2008). As empresas organizadas em rede possuem maior número de alianças e assim tornam-se mais capazes de permanecer competitivas e introduzir um

complexo repertório de ações que visam a melhoria desta competitividade (ANDREVSKI et al. , 2007).

O estoque de capital social de uma rede facilita o acesso de empresas e de indivíduos a oportunidades e a iniciativas de ação colaborativa, logo, o capital social pode ser considerado o recurso básico de uma das principais estratégias de competitividade empresarial nas próximas décadas: a colaboração.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Sendo a ciência considerada o que se conhece sobre um assunto definido, ela tenta descrever a realidade de um modo verdadeiro e, por sua vez, o método científico é a ferramenta empregada para adquirir este conhecimento (HAIR, 2005). Logo, o método refere-se então, às regras para tentar resolver o problema de pesquisa (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999).

Este capítulo dedica-se a descrever o método empregado para atingir os objetivos desta pesquisa. Na seqüência, será apresentado o delineamento proposto para esta pesquisa, a área e o plano de amostragem, bem como o instrumento de coleta de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O delineamento de uma pesquisa depende da natureza do estudo e dos objetivos da mesma (HAIR, 2005), para tanto, serão descritas as características da investigação proposta e, ao final da seção será apresentado uma figura demonstrando as técnicas que serão utilizadas para atingir cada um dos objetivos propostos.

Este estudo tem natureza descritiva, dado seu objetivo de medir as características descritas na questão de pesquisa da seção 1.3. Trata-se de um estudo de casos confirmatório que envolveu a criação/adaptação de um dispositivo para coleta de dados, a própria coleta, a verificação de erros, a codificação e o armazenamento de dados (HAIR, 2005, p. 76) e envolverá técnicas quantitativas.

Quanto as técnicas que serão adotadas neste estudo de casos, Malhotra (2001) destaca que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. Os dados quantitativos são “mensurações em que números são usados diretamente

para representar as propriedades de algo” (HAIR, 2005, p. 100). Dadas às características desta pesquisa, as mensurações foram então utilizadas para representar as propriedades de capital social e competitividade nas redes APROVALE e APROBELO.

De acordo com o objetivo da pesquisa de saber em que medida o capital social está associado a competitividade em redes colaborativas vitivinícolas, foi utilizada uma *survey*, que é uma das principais técnicas utilizadas para validação de conceitos e modelos em geral (HAIR, 2005).

*Survey* é “um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos” (HAIR, 2005). Malhorta (2001, p. 274) define o questionário como uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”. Optou-se pelo questionário, uma vez que ele é o instrumento mais utilizado na pesquisa quantitativa (ROESCH, 2005).

Por fim, a análise dos dados obtidos foi realizada utilizando técnicas de análise fatorial e descritiva, análise de regressão, análise de correlação e análise de variância (ANOVA).

As análises descritiva e fatorial foram empregadas a fim de reduzir e sumarizar os dados (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1999). A análise fatorial é uma técnica multivariada de interdependência em que todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada qual relacionada com as demais, a fim de se estudar a inter-relação existente entre elas, buscando a redução de dados (MALHOTRA, 2001). Este tipo de análise identificou relações latentes e combinou as variáveis do estudo (HAIR, 2005).

A análise de regressão linear foi utilizada para identificar o peso relativo de cada dimensão na determinação da percepção geral dos pesquisados sobre capital social e competitividade. Esta análise permitiu identificar a existência uma relação entre duas variáveis, bem como a força desta relação (HAIR, 2005). Também realizou-se análise de variância (ANOVA) para verificar a diferença entre as médias de dois ou mais grupos (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2001). E, a análise de correlação foi utilizada para avaliar a associação existente entre os dois principais construtos deste estudo, o capital social e a competitividade.

A figura 8, destaca as técnicas utilizadas de acordo com os objetivos propostos, bem como, os pressupostos para a sua utilização e os resultados obtidos. Para se chegar aos resultados estatísticos utilizou-se o *software* SPSS® - *Statistical Package for Social Scienses* – Versão 16.S para *Windows*®.

Em que medida o capital social está relacionado à competitividade das redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha?

Ferramentas utilizadas para responder ao problema de pesquisa

Objetivo específico	Técnica estatística	Pressupostos	Resultado
1. Identificar fatores explicativos do capital social nas redes APROVALE e APROBELO;	- Análise fatorial - Regressão linear com variável geral de avaliação do capital social	- 5 a 10 respondentes para cada construto - Alpha de Cronbach para o construto - KMO - Barlett - Alpha de Cronbach para cada fator	-Estatísticas descritivas -Matriz dos componentes rotacionada -Cargas dos fatores -KMO -Alpha de Cronbach do construto (instrumento) -Alpha de Cronbach dos fatores -Percentual da variância explicada -Modelo de regressão
2. Avaliar a competitividade nas redes em estudo;	- Análise fatorial - Regressão linear com variável geral de avaliação da competitividade	- 5 a 10 respondentes para cada construto - Alpha de Cronbach para o construto - KMO - Barlett - Alpha de Cronbach para cada fator	-Estatísticas descritivas -Matriz dos componentes rotacionada -Cargas dos fatores -KMO -Alpha de Cronbach do construto - instrumento -Alpha de Cronbach dos fatores -Percentual da variância explicada -Modelo de regressão
3. Relacionar os níveis de capital social com a competitividade das redes	- Correlação bivariada entre os fatores	- Padronização das escalas para os dois construtos	-Correlação -Significância -Gráficos Discussão sobre resultados com base na teoria e no contexto analisado
4. Verificar quais características das empresas interferem na manifestação dos construtos acima mencionados;	- Análise de variância entre variáveis de identificação e fatores de capital social e competitividade	- Verificar se há diferenças significativas entre as respostas (fatores) de acordo com o perfil das empresas estudadas	-Estatísticas descritivas -Tabelas ANOVA
5. Comparar os níveis de capital social e competitividade nas duas redes em estudo	- Análise de variância entre a variável REDE (65) e os fatores de capital social e competitividade	- Verificar se há diferenças significativas entre as respostas (fatores) de acordo com a REDE	-Estatísticas descritivas -Tabelas ANOVA

Interpretação dos Resultados

Verificação da relação do capital social com a competitividade das redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha através de estudo nas redes APROVALE e APROBELO.

**Figura 8 – Delineamento da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PLANO DE AMOSTRAGEM

Esta pesquisa será conduzida com o total de elementos que intitulam-se “sócios-proprietários” das vinícolas pertencentes às redes APROVALE e a APROBELO, cujas características próprias de cada rede, bem como de seu entorno social e econômico já foram destacadas na seção 1.1. Considerando tal característica, diz-se que o estudo será por censo, uma vez que “investiga todos os elementos de uma população” (HAIR, 2005, p. 237).

<b>REDE</b>	<b>Número de Associados Produtores</b>	<b>Total de Sócios-proprietários</b>
APROVALE	31	77
APROBELO	12	32
<b>Total</b>	<b>43 Empresas</b>	<b>109 Sócios-proprietários</b>

**Tabela 1 – Plano de Amostra**

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações recebidas das diretorias das redes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é um questionário elaborado por Macke et al. (2010), fruto do trabalho no grupo de pesquisa TSO (Teoria Social em Organizações) para medição de capital social nas organizações em redes colaborativas.

O desenvolvimento de instrumentos compostos por construtos para medição de capital social em comunidades, nações e redes sociais vem evoluindo ao longo dos anos e já foram citados na revisão da literatura. Porém, ainda não há um instrumento amplamente aceito utilizando *survey* com uma proposta de medir capital social em redes de mercado.

Os dados primários relativos às redes APROVALE e APROBELO, que se referem aos aspectos históricos e culturais das redes, foram coletados combinando fontes de evidência como análise documental (atas de reuniões, estatutos, material informativo, site) e observação direta. Também, comportamentos importantes, condições do ambiente, contexto e fenômenos foram avaliados em observações diversas (HAIR, 2005). Estas permitiram avaliar que o instrumento proposto foi adequado ao contexto.

Esta pesquisa constitui-se na primeira aplicação do questionário para medição de capital social e competitividade proposto por Macke et al. (2010). O instrumento é fruto do trabalho conjunto do grupo TSO (Teoria Social em Organizações) da Universidade de Caxias do Sul, assim sendo, a seguir destacam-se importantes etapas de sua construção.

Primeiramente Macke et al. (2010) efetuaram uma pesquisa qualitativa na forma de entrevistas semi-estruturadas com gestores de nove empresas pertencentes a uma rede colaborativa de mercado na serra gaúcha. A partir da análise qualitativa das entrevistas através da análise de discurso e da análise quantitativa através do Software NVIVO 8, foram formados pares de conceitos que mais apareceram no grupo de entrevistas e que posteriormente embasaram a construção do questionário. As características elencadas por Macke et al. (2010) em suas análises junto a este grupo, são as variáveis que coletivamente definem e tornam a mensuração do conceito possível (HAIR, 2005).

Este instrumento foi selecionado por ter se baseado em modelos anteriores que têm sua validade e confiabilidade testadas. Quais sejam: i) o SOCAT do Banco Mundial e ii) o estudo de Onyx e Bullen (2000). Além de combinar os pontos fortes dos instrumentos anteriores, inclui uma abordagem que ele chama de competitividade. Estas variáveis são muito importantes para a manutenção dos negócios que permitirão a sustentabilidade da rede.

O questionário original compreende 34 afirmações distribuídas em 4 dimensões: i) relacional do capital social; ii) cognitiva do capital social; iii) estrutural do capital social e iv) competitividade. A ferramenta está organizada em dois blocos, o primeiro deles de capital social e o segundo voltado às características particulares de cada empresa participante da rede.

Para o presente estudo, foram mantidas as dimensões de capital social e houveram algumas adaptações referentes aos desdobramentos das referidas dimensões, de forma a possibilitar uma análise mais apropriada das especificidades do tema e do universo da pesquisa.

No questionário que foi utilizado para a concretização da pesquisa, foram acrescentadas, com base nos estudos de SU et al. (2005), que também organizou seu questionário de acordo com as dimensões de capital social, três questões – “Problemas de pessoal e de formação da minha empresa são freqüentemente discutidos em reuniões da rede”, “Adquirimos valiosos contatos na participação da rede” e “Não há obstáculos à comunicação entre minha empresa e os parceiros na troca de conhecimentos profissionais”.

Acrescentou-se três questões baseadas no estudo de Beugelsdijk et al. (2009) no que tange a capacidade de aliança – “A parceria é muito importante para a continuidade da minha empresa”, “Eu troco informações confidenciais com os parceiros da rede” e “Nós organizamos atividades coletivas com nossos parceiros: treinamentos, feiras e eventos na sociedade local”.

Ainda foi incluído o construto de melhoria na competitividade do estudo de WU (2008)– “Muitas vezes derrotamos os nossos concorrentes no mercado”, “Nossa empresa pôde fornecer produtos de maior qualidade e serviços aos clientes após participar da rede” e “A formação da aliança empresarial contribuiu para a nossa empresa responder mais rapidamente às necessidades do mercado”.

Também foram incluídas quatro variáveis ligadas a importância do enoturismo e da enogastronomia. Estas foram criadas pela pesquisadora a partir dos resultados dos estudos de Zanini (2007), Tonini (2007) e Valduga (2007). Quais sejam – “A REDE promove ações que visam o estímulo e a promoção do potencial turístico da região”, “A REDE promove festivais e eventos ligados ao vinho e a gastronomia típica da região”, “A REDE promove o aprimoramento sócio-cultural dos associados, seus familiares e da comunidade em geral para receber turistas e visitantes diversos” e “A REDE promove ações que favorecem a organização e preservação do espaço físico e da paisagem da região para receber os turistas”.

Por conseguinte, foram geradas duas questões gerais para cada um dos construtos: i) capital social –“De uma forma geral, existe sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da REDE” – e ii) competitividade – “De uma forma geral, minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da rede” – para que seja considerado o construto valor global, que representa uma síntese, onde o entrevistado faz um balanço entre os benefícios e custos associados (SARATE e MACKE, 2007).

Foi utilizada uma escala métrica *Likert* de cinco pontos, variando da discordância total até a concordância total. Esta escala permite “mensurar atitudes ou opiniões” (HAIR, 2005, p. 186). Foi escolhida por permitir uma análise fatorial dos dados e ter sido amplamente utilizada em diversos instrumentos de medição de capital social além de facilitar a “discriminação de rótulos e o processamento das informações pelo respondente” (HAIR, 2005, p. 194).

Nesta pesquisa, optou-se pelos questionários auto-administrados, respondidos pelo respondente sem a presença da pesquisadora, porém, entregues pessoalmente, por estabelecer empatia e interesse por parte do respondente, bem como por proporcionar alta taxa de resposta necessária a este estudo, que terá abordagem de censo (HAIR, 2005). A versão final do instrumento utilizada para a presente pesquisa encontra-se no Anexo I.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. As discussões a seguir apresentadas terão como principal enfoque atender aos objetivos estabelecidos para este estudo.

Neste sentido, a seção destaca o cenário da população pesquisada, apresentando informações gerais sobre o estudo realizado. Posteriormente, descreve-se os resultados estatísticos de acordo com os objetivos traçados para a pesquisa: identificar fatores explicativos do capital social, avaliar as dimensões da competitividade que mais se destacam no contexto da pesquisa, verificar as relações existentes entre os níveis de capital social e competitividade, verificar quais características das empresas interferem na manifestação dos construtos e, por fim, comparar os níveis de capital social e competitividade nas redes APROVALE e APROBELO. Finalmente, destaca-se os principais resultados gerais do estudo, propostas de melhoria para o objeto estudado e sugestões para trabalhos futuros.

### **4.1 CENÁRIO DA POPULAÇÃO PESQUISADA**

Levando-se em consideração a população de 109 sócios-proprietários, realizou-se a aplicação do instrumento para verificação do capital social e competitividade nas redes colaborativas vitivinícolas APROVALE e APROBELO.

O número de questionários respondidos compreendeu 104 respondentes sócios-proprietários de vinícolas das duas redes com idades entre 16 e 79 anos, situadas nos municípios de Bento Gonçalves e Monte Belo do Sul na Serra Gaúcha. Destes, 31 respondentes eram da APROBELO e 73 da APROVALE.

Do total da amostra, 15,2% eram mulheres e 84,8% homens. Com relação às idades dos respondentes, verificou-se que 51,1 % da amostra têm menos de 45 anos.

Dentre os empresários entrevistados 6,7 % possuem ensino fundamental incompleto, 19,2% possuem ensino médio completo, 23,1 % possuem superior completo e 16,3 possuem escolaridade em nível de pós-graduação.

De acordo com o número de empregados, 65 vinícolas são microempresas, empregando menos de cinco funcionários, esse número representa 63,7% do total. A distribuição é semelhante ao total dos dados regionais referenciados na pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007 no *cluster*, onde 73,7% das empresas que compuseram a amostra da pesquisa foram elencadas como microempresas.

Quanto ao faturamento, aproximadamente 30% das empresas faturam abaixo de R\$ 200.000,00 e 20% destas mais de R\$ 2.000.000,00 anuais, resultado este que mais uma vez evidência a preeminência das microempresas no contexto estudado.

De acordo com os resultados encontrados pode-se perceber que 55% das empresas participam da rede há menos de sete anos, conforme demonstra a tabela 2. Cabe destacar que a APROVALE tem 14 anos e a APROBELO 6 anos de fundação.

Tempo de participação	Quantidade de Empresas	Percentual do Total
Menos de 3 anos	16	15,8
Entre 3 e 5 anos	18	17,8
Entre 5 e 7 anos	22	21,8
Entre 7 e 10 anos	27	26,7
Mais de 10 anos	18	17,8

**Tabela 2 - Tempo de Participação na Rede**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Do total de empresas que participam das redes, 52% foram convidadas a participar da organização e 48% aderiram à mesma voluntariamente.

Todas as empresas que participam da rede, fazem uma contribuição financeira mensal para a mesma. A maioria das empresas (60,2% delas) colabora com até R\$ 300,00.

Entre reuniões, encontros e outros afazeres, cada empresa dedica um tempo semanal para os compromissos da sua rede, sendo que nenhum membro destina mais do que 4 horas semanais para a mesma e 63,7% destina menos de uma hora.

Ao traçar um perfil destas organizações, verificou-se que as indústrias vinícolas estudadas são consideradas empresas familiares. Segundo Donnelley (1987, p. 61) uma organização é considerada familiar “quando está perfeitamente identificada com uma família

pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família".

As redes podem então ser consideradas como familiares visto que aproximadamente 15% das vinícolas foram fundadas pelo pai do respondente e outras 72,7% foram fundadas em parceria com algum membro da família.

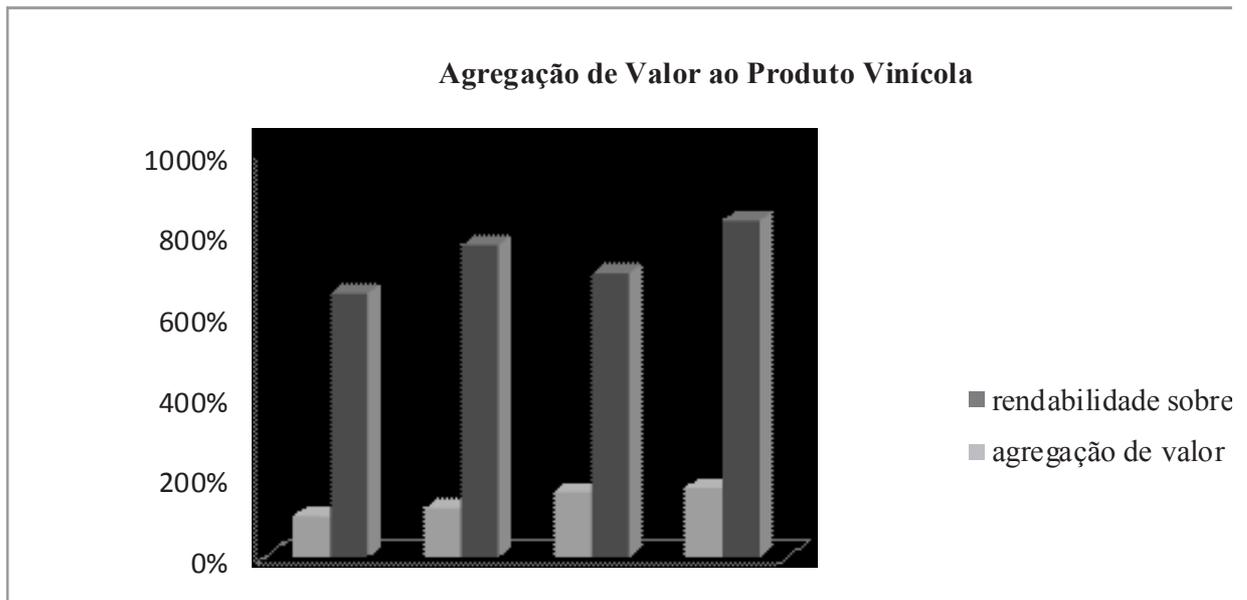
Foi possível detectar através da pesquisa que 52% das empresas respondentes têm 10 anos ou menos de existência, o que permite inferir que poucos agricultores sozinhos puderam especializar-se na produção e criar suas próprias vinícolas, preferindo ao longo do tempo vender apenas as uvas produzidas para vinícolas e cooperativas maiores. Estes "antigos agricultores" na sua maioria em parceria com seus filhos e familiares encorajaram-se a fabricar seu próprio vinho, sob o respaldo das externalidades positivas geradas pela sua participação na rede.

Partindo da observação do tempo de fundação das empresas neste contexto, percebe-se que poucos eram os empreendedores que encorajavam-se "solitariamente" à fundação da sua empresa, lê-se antes da existência da rede na sua comunidade. Tem-se que mais da metade das empresas que participam das redes APROVALE e APROBELO existem há menos de 10 anos, pode-se dizer ainda, que muitas delas surgiram com a implementação da rede. Isto porque em rede torna-se mais fácil tornar o produto visível e colher informações que possam alavancar os negócios.

Para confirmar esta proposição os principais resultados da pesquisa apresentam os principais motivos para participar da rede. Os mesmos apresentam-se respectivamente por ordem de importância: i) visibilidade (50%), ii) troca de informações técnicas (12,5%), iii) informações sobre gestão empresarial (10,6%) e iv) retorno financeiro (6,7%).

No que tange ao retorno financeiro, quanto a agregação de valor sobre a uva, houveram aumentos da ordem de 830% e, a rentabilidade sobre o custo aumentou em aproximadamente 170% de 2005 a 2008, sendo que o número de garrafas de espumantes produzidas passou de 15.500 para 60.000 garrafas em 2008 (APROBELO, 2008), após a participação na rede.

Os dados fornecidos pela rede APROBELO ainda ressaltam que a união dos vitivinicultores permitiu a superação de uma barreira tecnológica e estrutural, tanto legalmente (constituição das empresas), quanto arquitetonicamente (manutenção de um local próprio para a produção com utensílios adequados) (APROBELO, 2008).



**Gráfico 1 – Agregação de Valor ao Produto Vinícola**

Fonte: Presente estudo com base nos estudos da APROBELO (2008) e SEBRAE (2008).

Quanto ao relacionamento da rede com outras organizações, 43,3% das empresas que participam da rede afirmam que a mesma possui contatos com instituições de ensino técnico e superior.

O que surpreende é o fato de que 30,8% dos respondentes desconhecem os contatos que a sua rede possui com outras instituições. Este resultado será discutido mais adiante na seção 4.5.3.

Segundo 66,3% dos respondentes o número de empresas filiadas a cada uma das redes aumentou. E porque esta opinião não é compartilhada por todos os respondentes? Isto pode ser explicado porque algumas empresas não participam com a mesma intensidade, fazendo com que o grupo creia que estas não fazem mais parte da rede, refletindo então na divergência das informações prestadas para este estudo.

Questionadas sobre como é definida a liderança da rede, 73,5 % das empresas afirma ser por votação de todos, 21,4% afirmam ser por votação apenas de alguns e 5,1% asseguram que é o líder atual quem escolhe o seu sucessor. Como este resultado envolve duas redes, a APROVALE e APROBELO, cada um dos respondentes buscou identificar melhor a maneira como a sua rede satisfaz esta necessidade, provocando uma desarmonia nas respostas.

A escolha do presidente da APROVALE se faz inicialmente no Conselho de Administração e, depois, é realizado o referendo da Assembléia Geral. Já na APROBELO a escolha da diretoria ocorre por eleição em assembléia geral.

Das empresas que participaram das redes, representando 47,5% destas (15 empresas) possuem o selo de indicação geográfica e 52,5% da população não possui. As empresas que possuem o selo de IG estão todas vinculadas a rede APROVALE.

#### 4.2 FATORES EXPLICATIVOS DO CAPITAL SOCIAL NAS REDES APROVALE E APROBELO

O objetivo desta sessão do estudo foi desenvolver uma avaliação abrangente das variáveis que compõem o capital social e demonstrar que existe uma associação entre essas variáveis e os fatores explicativos do capital social (dimensões) nas redes APROVALE e APROBELO, com o desígnio de atingir ao primeiro objetivo específico descrito neste estudo.

A análise estatística produziu três dimensões latentes (fatores), que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas. Juntos os três fatores explicam 67,365% da variância total, o que para um estudo exploratório é um bom resultado.

As respostas da amostra foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação *varimax* e tratamento *pairwise* (consideradas todas as observações válidas de cada variável) para os dados omissos.

O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra foi de 0,848 e o teste de esfericidade de Bartlett - Bartlett's Test of Sphericity – (significativo 0,000) indicaram a fatorabilidade dos dados.

Havia 28 itens em potencial para o capital social no questionário inicial, proposto por Macke et al. (2010). Após a exploração dos dados, a solução finalmente adotada utilizou 21 dos 28 itens originais. Esta exploração foi feita com base interativa e adotou alguns critérios.

O critério utilizado para extração dos fatores foi primeiramente o da raiz latente (apenas os fatores que tem raízes latentes ou autovalores maiores que 1 são considerados significantes). Posteriormente, extraíram-se as combinações de variáveis que explicam o maior montante de variância e então se seguiu para as combinações que explicassem montantes cada vez menores de variância.

Os itens excluídos da solução final apresentavam pouca relação com os fatores encontrados. Em geral, tais itens corresponderam a uma das seguintes categorias:

- i) questões relacionadas ao governo ou à ação das políticas do governo ou de instituições governamentais, por exemplo, “7- As atitudes tomadas pelo governo poderiam afetar minha empresa”. Esta questão traz uma abordagem muito ampla, provavelmente não ficou claro para o respondente se ela está se referindo aos efeitos positivos ou negativos das ações tomadas pelo poder público. Também já falou-se no decorrer do referencial teórico desta pesquisa que faltam políticas governamentais para o setor e também ações fiscais para redução da carga tributária de 42%.
- ii) questões relacionadas com a confiança e a troca de informações confidenciais, como, “9- A maioria das pessoas da rede é confiável” e a “17- Dentro da rede é necessário estar atento para que ninguém tire vantagem da situação” e, ainda a variável “20- Troco informações confidenciais com os parceiros da rede”. Provavelmente foram excluídas da análise pois estão relacionadas a baixa relação com a existência de capital social. Logo, visto os níveis de capital social apresentados na seqüência do estudo, percebe-se que tais variáveis não condizem com a realidade estudada.
- iii) questões relacionadas à estruturação da rede, como por exemplo, “23- A rede possui uma estrutura hierárquica (presidente, diretoria, associados ou cargos diferenciados...)”. Esta questão, também está relacionada com a baixa existência de capital social, determinando que as relações da rede são mais verticalizadas e apresentam estrutura hierárquica rígida. Na visão de Coleman (1988) e de seus seguidores, o capital social se desenvolve a partir de laços horizontais e não verticais (hierárquicos), o que corrobora com sua exclusão da análise.

Assim, após as alterações citadas, obteve-se os resultados finais da análise fatorial, como pode-se verificar na tabela 3. Foram encontrados praticamente os mesmos fatores sugeridos por associação na proposta de Macke et al. (2010), mesmo não sendo este o objetivo desta pesquisa. Em suma, retemos somente os fatores que atingiram o critério da raiz latente mínima de um, variância total explicada mais de 60% e recebimento de um nome lógico pelos fatores subjacentes.

<b>Dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Média</b>
<b>Relacional</b> 0,919*	8- Mesmo minha opinião sendo contrária a da maioria dos outros membros da rede, eu me sinto confortável para debater.	0,801	3,65
	18- Nas atividades formais da rede, sinto que faço parte de um grupo.	0,801	3,63
	12- As diferenças existentes entre as empresas do grupo não prejudicam a rede.	0,790	3,32
	15- Dentro da rede, os integrantes pensam e agem de acordo com os interesses de todos.	0,697	3,31
	14- Quando necessito de ajuda, posso contar com os outros integrantes da rede.	0,642	3,23
	21- Dentro da rede existem várias oportunidades para a troca de informações.	0,621	3,13
	6- As semelhanças (gostos, crenças, cargos...) entre os participantes facilitam a dinâmica da rede.	0,567	3,26
	11- Eu me identifico com os membros da rede.	0,532	3,65
	10- Os integrantes da rede buscam sempre colaborar entre si através de idéias, recursos, informações, etc.	0,487	3,51
	<b>Estrutural</b> 0,923*	13- Problemas de pessoal e de formação da minha empresa são frequentemente discutidos em reuniões da rede.	0,806
26- Tenho contato com os integrantes da rede ao menos uma vez por semana.		0,784	2,86
22- Considero os integrantes da rede como meus amigos.		0,705	3,71
24- Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la na rede.		0,656	3,18
2- Os integrantes da rede sempre dividem as informações com os demais.		0,638	3,38
27- A rede organiza atividades coletivas com nossos parceiros: treinamentos, feiras e eventos em geral na sociedade local.		0,612	3,26
5- Não há obstáculos à comunicação entre minha empresa e os parceiros da rede na troca de conhecimentos profissionais.		0,588	3,48
25- A rede se relaciona com outras entidades, com outras associações de empresas, sindicatos, órgãos governamentais, universidades, entre outros...		0,584	3,74
4- Participo da rede porque concordo com o objetivo pelo qual a mesma foi criada.		0,561	3,93
<b>Cognitiva</b> 0,705*		1- A maioria dos integrantes conhecem e concordam com o objetivo da rede.	0,557
	3- O objetivo da rede é claro também para quem não participa da rede.	0,217	2,85
	16- A maioria dos membros da rede participa dos eventos propostos pela mesma (reuniões, feiras, palestras, seminários, viagens, etc.).	0,026	3,53

\* Alphas de Cronbach do fator

### Tabela 3 - Dimensões do Capital Social

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Com o intuito de verificar a consistência das variáveis em cada fator, foram calculados os valores para o Alfa de Cronbach e das cargas fatoriais que representam a correlação de cada variável com o fator.

Assim o Alpha de Cronbach do Instrumento para o construto de Capital Social foi de 0,928, o que reflete uma excelente intensidade de associação (HAIR, 2005, p. 200)<sup>6</sup>. Conclui-se então que os itens selecionados para compor as dimensões do construto podem ser combinados para mensurar o capital social de redes colaborativas de forma coerente. Destarte, o significado de cada fator pode ser inferido a partir do conteúdo do item, conforme se segue.

O capital social do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, neste estudo representado pelas redes colaborativas APROVALE e APROBELO, é ilustrado principalmente pela dimensão relacional do capital social, a qual explica 25,604% da variância total. Seguindo-se pela dimensão estrutural, com 25,279% da variância total e com menor valor na explicação das principais dimensões que explicam a configuração do capital social no *cluster* está a dimensão cognitiva, explicando 16,482% da variância total.

O total da variância explicada do construto foi de 67,365%. O que significa que para o modelo construído os dois primeiros fatores são responsáveis por mais da metade do estoque de capital social das redes estudadas.

Os resultados chamam a atenção, em especial, para o fato de que as médias das variáveis que compõem os fatores são muito próximas, sendo a menor 2,40 e a maior 3,74. Calculando-se a média das médias de cada dimensão, manifesta-se esta proximidade, tal que para a dimensão cognitiva tem-se 3,37, para a estrutural 3,33 e para a relacional 3,41.

Portanto, de acordo com as médias apresentadas pelo construto, conclui-se que há grandes índices de capital social no *cluster* vitivinícola e um equilíbrio geral entre as dimensões encontradas. Para Nahapiet e Ghoshal (1998) existem quatro condições principais que levam ao desenvolvimento das três dimensões de capital social: tempo, interação,

---

<sup>6</sup> Para HAIR (2005) um coeficiente Alpha de Cronbach de 0,6 é considerado de baixa intensidade de associação, entre 0,6 e 0,7 com moderada intensidade de associação, já, de 0,7 a 0,8 boa intensidade de associação e entre 0,7 e 0,8 boa intensidade de associação. Acima de 0,8 considera a intensidade de associação Muito boa. Para coeficientes que variam de 0,9 a 0,95 o autor considera uma excelente intensidade de associação. Além disso, para Hair se o Alpha de Cronbach for maior do que 0,95, os itens devem ser inspecionados para garantir que mensuram diferentes aspectos do conceito.

interdependência e fechamento e que quando existentes conduzem a níveis elevados de capital social, como evidenciado no presente estudo.

Mesmo após terem criado o modelo teórico das dimensões para análise do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) enfatizam a dificuldade de promover a análise fracionada das dimensões, tendo apenas sido criadas para facilitar o entendimento da constituição deste recurso estratégico. Mesmo cientes deste preceito, a seguir serão discutidos os resultados referentes a cada uma das dimensões subjacentes para facilitar a compreensão dos dados.

#### **4.2.1 Dimensão Relacional**

O Alpha de Cronbach da dimensão de Capital Social Relacional demonstrou uma excelente intensidade de associação entre os fatores, sendo de 0,919. Os dados apontam que a maior média (3,71) entre as dimensões exploradas é a relacional, cuja está profundamente ligada ao relacionamento e aos laços da rede.

Nesta dimensão, como já se sabe, são descritos os tipos de relacionamento desenvolvidos através de um histórico de interações (GRANOVETTER, 1973), também se discutem as normas, as obrigações, as expectativas e a identificação social de um grupo. Cabe destacar que todos estes fatores são constituídos segundo Putnam (2002) e Fukuyama (1996) a partir das raízes históricas.

No que tange à raízes históricas, o contexto onde estão inseridos os dois casos estudados, tem ligação com a chegada dos primeiros imigrantes italianos. A religião católica foi um dos fatores que favoreceu a formação destas comunidades pelos italianos (CAPRARA e LUCHESE, 2005).

Assim, partindo-se deste histórico de interações sociais que teve origem há mais de 134 anos pautada na colaboração e na ajuda mútua (quando chegou a esta região a primeira leva de imigrantes italianos que deu origem as comunidades) (ver seção 1.2), pode-se afirmar com certa margem de segurança que há homogeneidade sociológica nos grupos estudados, ligada principalmente às tradições vitivinícolas. Nessa mesma perspectiva analítica tem-se que destacar que os moradores do local, ainda hoje compartilham dificuldades e ensejos, dada a fabricação de um produto praticamente homogêneo (vinho) que foi criando no seu entorno outras atividades, como o turismo e a gastronomia.

Seguindo na avaliação dos dados despontou na análise fatorial com maior média na dimensão (3,65) a variável “11 – Eu me identifico com os membros da rede”. Acredita-se, portanto que no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha a dimensão relacional do capital social está bastante ligada a idéia de pertença e/ou identificação social já que há interação entre os membros da rede, antes mesmo da sua fundação, e de devoção à organização, o que poderia se chamar de patriotismo à rede, dado que existem expectativas compartilhadas de que a rede possa melhorar os resultados econômico-financeiros de suas empresas.

Estas expectativas que são compartilhadas pelos atores da rede provavelmente determinam as ações conjuntas, como manifesta a variável “15 - Dentro da rede os integrantes pensam e agem de acordo com os interesses de todos”, apoiando a idéia de que a dimensão relacional do capital social neste estudo reflete as características dos sistemas de participação cívica, permitindo a criação de um modelo de colaboração.

Modelo este moldado partindo de todos os êxitos alcançados no processo de colaboração e que constituem fatores de continuidade do processo de mudança social (PUTNAM, 2002). Neste sentido, pode-se avaliar também as obrigações e expectativas desencadeadas na fundação da rede, uma vez que para ambas as redes, esta expectativa representou a motivação para a colaboração.

A APROVALE uniu-se com vista à conquista da Indicação geográfica (APROVALE, 2008). Possivelmente uma das principais obrigações dos atores era a adaptação do processo produtivo e a regulamentação da produção conforme a normativa própria. Assim como provavelmente a conquista do selo era esperada por todos.

Já a APROBELO foi fundada objetivando o aviltamento da agregação de valor e a qualificação do produto que até então era artesanal (APROBELO, 2008). Nesta provavelmente as obrigações tenham estado ligadas a industrialização e as expectativas possivelmente lincadas a qualidade do produto e a aceitação do mesmo pelo mercado.

Tais objetivos de fundação sustentam que os atores da rede buscavam o “interesse próprio corretamente entendido” (TOCQUEVILLE, 2008), isto é, o interesse próprio definido no contexto das necessidades públicas gerais, fortalecendo um modelo particular de colaboração (PUTNAM, 2002).

As obrigações e expectativas de uma organização postulam que, a participação numa comunidade cívica pressupõem mais espírito público do que individual, mais voltado para vantagens partilhadas, características essas da dimensão relacional do capital social. E, essas

vivências conjuntas é que garantem a identificação social e as tomadas de ações conforme o interesse de todos. A identificação é um processo no qual os indivíduos vêem-se como um grupo, este sentimento pode surgir pelo fato de a pessoa pertencer a um grupo ou através de um grupo de referência, do qual as pessoas adotam valores ou padrões de comportamento (MERTON, 1969 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), partindo-se das vivências grupais.

Seguindo na análise, dentre as variáveis de maiores médias está a variável “8- Mesmo minha opinião sendo contrária a da maioria dos outros membros da rede, eu me sinto confortável para debater”. Tomando como fonte de análise a variável “8”, parece provável afirmar à existência de virtuosidade entre àqueles que participam da rede, o que logicamente vem determinando o civismo coletivo e o fortalecimento do espírito público.

Para Putnam (2002) os cidadãos virtuosos são prestativos, respeitosos e confiantes uns com os outros mesmo quando divergem em relação a assuntos importantes, confirmando, portanto, os resultados da pesquisa. O referencial de Putnam (2002) serve então para ajudar a explicar o que foi encontrado neste estudo, conforme a variável “14- Quando necessito de ajuda posso contar com os outros integrantes da rede”, que determina a existência do sentimento de prestatividade entre seus membros, ou ainda, pode-se dizer que os membros estão sempre dispostos a servir uns aos outros.

Nesta mesma perspectiva de análise está a variável “12 - As diferenças existentes entre as empresas do grupo não prejudicam a rede”, à qual parece indicar a existência de sentimentos que levam ao tratamento de todas as empresas que participam da rede com grande atenção, profunda deferência e consideração. Tais características aludem à idéia de que há respeito mútuo nas redes estudadas.

Ainda, os conteúdos das variáveis “18- Nas atividades formais da rede, sinto que faço parte de um grupo”, e “10- Os integrantes da rede buscam sempre colaborar entre si”, expressam o sentimento de aliança e coalisão colaborativa. Possivelmente isto representa que, as redes do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha encontram-se na última etapa de coesão que pode existir em grupo social de acordo com o modelo de atividades conjuntas encadeadas (seção 2.1.4.1) idealizado por Camarinha Mattos e Afsarmanesh (2006).

Também, percebe-se que os principais elementos vinculados a esta dimensão apresentam grande relação com as características da comunidade cívica, tratados por Putnam (2002) com grande propriedade no estudo sobre a Itália moderna. A notoriedade da região do Vale dos Vinhedos e da APROVALE e a rapidez com que está se dando o desenvolvimento

de Monte Belo do Sul em conjunto com os membros da APROBELO, podem estar em parte justificados pela existência de tais ações de participação cívica e espírito público evidenciadas pelas variáveis latentes do estudo.

Além disso a variável “21- Dentro da rede existem várias oportunidades para a troca de informações” apóia a idéia de que a dimensão relacional do capital social neste estudo reflete as características dos sistemas de participação cívica, dado que respectivamente permitem a melhoria dos fluxos de informação e comunicação, que para Putnam (2002, p. 183) está entre os principais efeitos da existência de respeito, prestatividade, confiança e virtuosidade.

No presente estudo, dada a direção apontada pelos resultados ligados a variável “6 – As semelhanças (gostos, crenças, cargos...) entre os participantes facilitam a dinâmica da rede” (média de 3,26), acredita-se que há baixa tolerância a diversidade. Tal constatação pode indicar que as redes em estudo possuem um alto nível de capital social de conexão (*bonding social capital*), que é muito útil no apoio mútuo.

Círculos familiares, de amizade ou de comunidades fechadas, como é o caso do *cluster* estudado, são característicos desses laços fortes, visto serem pessoas da mesma comunidade, geograficamente localizadas, com características de formação demográficas e culturais idênticas. Para Sequeira e Rasheed (2006) historicamente, os imigrantes se estabeleceram em comunidades caracterizadas por redes que consistem de laços fortes.

Partindo-se desta explanação a tabela 4 apresenta um resumo dos elementos vinculados a esta dimensão do capital social no presente estudo, comparando-se ao estudo puramente teórico de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Vallejos et al (2008) após uma meta-análise com artigos que utilizaram diferentes metodologias para explicar e medir capital social. Percebe-se que os três estudos apresentam relações como é o caso da identificação social, das expectativas e da colaboração.

Desponta neste estudo a contribuição de que o histórico de interações sociais que determinam a dimensão relacional do capital social no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha está vinculado principalmente à existência de uma comunidade cívica e participativa. Esta dimensão define basicamente quais elementos estão determinando à manutenção dos laços entre os atores da rede, ou seja, a sociabilidade e a aceitação. Parece então possível indicar partindo-se das variáveis agrupadas para formar a dimensão relacional do *cluster*, que além das tradições, encontramos, o civismo, a prestatividade, o respeito mútuo e a colaboração.

Nahapiet e Ghoshal (1998)	Vallejos et al (2008)	Elementos vinculados à dimensão relacional no presente estudo
Confiança Normas Obrigações e Expectativas Identificação social	Confiança Normas de reciprocidade Participação Obrigações Tolerância a diversidade	Civismo/Espírito público Respeito Prestatividade Identificação Social/Expectativas Colaboração

**Tabela 4 - Contribuições do Estudo para Capital Social Relacional**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

#### 4.2.2 Dimensão Estrutural

A dimensão estrutural explica um percentual da variância muito próximo da relacional. O Alpha de Cronbach da dimensão de Capital Social Estrutural demonstra uma excelente intensidade de associação entre os fatores, sendo de 0,923.

Esta dimensão está intimamente ligada à estruturação da rede, nesta identificam-se principalmente as conexões e a intencionalidade da rede.

No estudo, as variáveis “2- Os integrantes da rede sempre dividem as informações com os demais” e “13- Problemas de pessoal e de formação da minha empresa são freqüentemente discutidos em reuniões da rede” que inicialmente compunham respectivamente as dimensões cognitiva e relacional, passaram a integrar por associação, a dimensão estrutural.

Tal associação aponta na direção de que a dimensão estrutural do presente estudo está altamente relacionada com a combinação de informações e a troca de conhecimentos, que está elencada pela variável “24- Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la na rede e a “5- Não há obstáculos à comunicação entre minha empresa e os parceiros da rede na troca de conhecimentos profissionais”.

A combinação de informações e a troca de conhecimentos constituem-se o principal benefício da configuração da rede. Visto que a configuração da rede é que determina os principais canais de informação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) nota-se que nas variáveis referidas acima, o cerne da questão é efetivamente a troca de conhecimentos ou a discussão de

problemas, evidenciando dois benefícios principais: o acesso da informação relevante em um curto espaço de tempo e a agilização da tomada de decisão empresarial.

É de fundamental importância analisar os componentes da dimensão estrutural, já que as conexões promovem o acesso aos recursos, constituindo-se nos principais canais de informação. O estudo de Moran e Ghoshal (1996) apresenta as condições necessárias para a combinação ou troca de recursos, principalmente vinculados à informação. Dentre as principais estão:

- i) acessibilidade ou existência de oportunidades para a realização da troca e da combinação de recursos;
- ii) a segurança de que a troca trará valor, mesmo que não exista certeza sobre o que e como será produzido o resultado;
- iii) a motivação, a qual está vinculada com o sentimento de que engajar-se para realizar a troca ou combinação irá valer a pena;
- iv) a capacidade de combinar informações e experiências, que implica reconhecer o valor de uma informação e saber assimilar e utilizar a mesma.

A acessibilidade pode ser promovida de diversas formas. Dentro da rede, as reuniões têm um papel fundamental, pois promovem a troca de experiências, o compartilhamento de informações e a integração dos envolvidos (MACKE et al. , 2010), estas características são destacadas, por exemplo, pela variável “5- Não há obstáculos à comunicação entre minha empresa e os parceiros na troca de conhecimentos profissionais”.

Já a existência da segurança de que as trocas efetivamente tem proporcionado valor para a rede fica elencada pela variável “4- Participo da rede porque concordo com o objetivo pela qual a mesma foi criada”.

Também fica clara a motivação e o engajamento dos participantes da rede pela participação em eventos que proporcionarão a troca de informações e conhecimentos, principalmente pela variável “27- A rede organiza atividades coletivas: treinamentos, feiras e eventos em geral na sociedade local”.

Seguindo na análise, percebe-se pelo conteúdo da variável “24- Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la na rede” que os membros da rede tem reconhecido o valor das informações trocadas e tem sabido assimilar as mesmas para utilização cabível em sua organização.

Face aos resultados encontrados e acima elencados conforme definição das variáveis latentes na dimensão estrutural, parece possível afirmar que a estrutura das redes colaborativas vitivinícolas APROVALE e APROBELO contribui para a combinação ou troca de recursos, constituindo-se portanto no principal elemento vinculado da dimensão estrutural do capital social neste contexto.

Além das combinações de informações e troca de conhecimentos, ainda está vinculada a esta dimensão as relações continuadas que “freqüentemente se revestem de um significado social que encerra fortes expectativas de confiabilidade e abstenção de oportunismo” (PUTNAM, 2002, p. 182), facilitando a alavancagem de resultados. Uma relação continuada fortemente presente no *cluster* é a amizade entre os atores conforme é possível observar na variável “22- considero os integrantes da rede como meus amigos”.

A amizade quase sempre implica reciprocidade generalizada, tornando-se essencial para a manutenção dos estoques de capital social. Para Putnam (2002) existem basicamente dois tipos de reciprocidade, a balanceada e a generalizada.

A balanceada ocorre quando há a permuta de bens de mesmo valor, como por exemplo, trocar dias de folga com colegas de trabalho. E a reciprocidade generalizada reflete uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta desequilíbrio, mas supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído no futuro, sendo o principal sentimento que se pode usar de exemplo, a amizade (PUTNAM, 2002).

A reciprocidade generalizada é um item altamente produtivo do capital social, ambientes onde ela está presente possuem melhores condições de coibir o oportunismo e solucionar os problemas de ação coletiva (PUTNAM, 2002).

No contexto estudado, uma das principais ações de amizade diz respeito à troca de dias para colher a uva na época da safra. Isto se dá, conforme um cronograma informalmente organizado faz-se um rodízio diário de colheita para que ninguém saia lesado, já que um dia a mais ou um dia a menos nas parreiras pode proporcionar um ou dois “graus babos” a mais na utilização da uva.

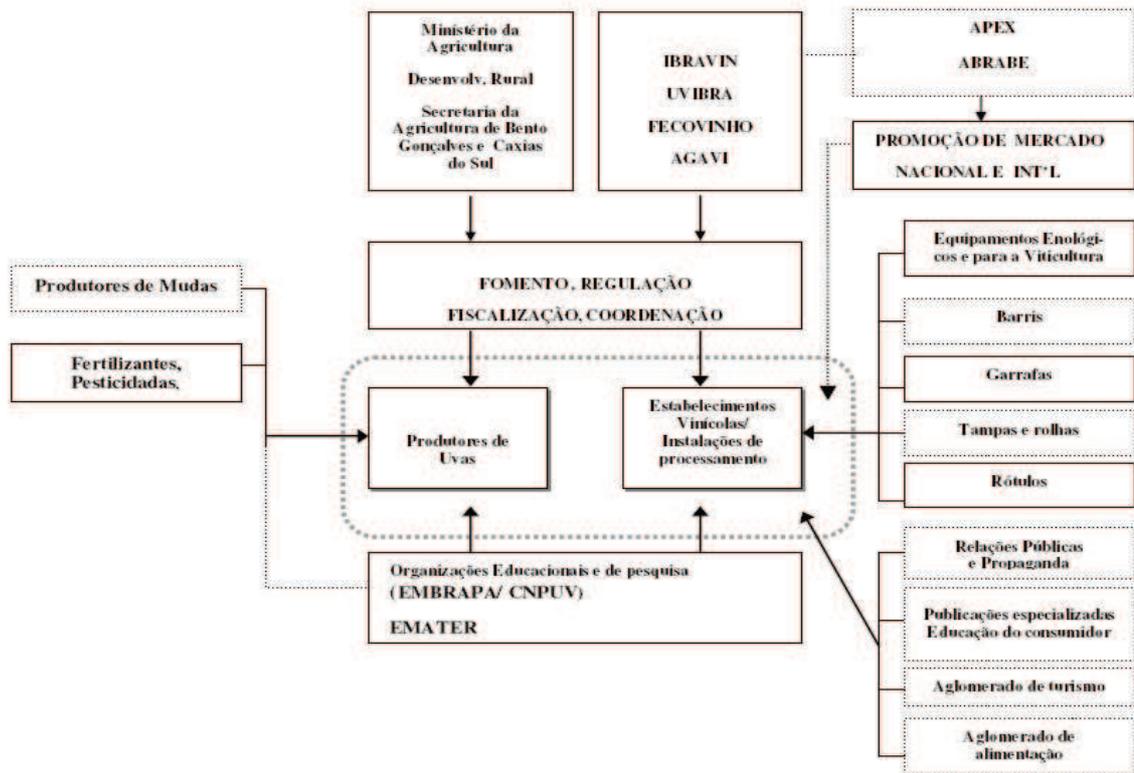
Seguindo na análise fatorial da dimensão estrutural do capital social podemos destacar a oportunidade para a realização de trocas partindo-se do relacionamento da rede com outras entidades. Tais ações conjuntas também oportunizam a realização do processo de troca.

A representação da figura 9, proposta por Fensterseifer (2007) corrobora com os resultados obtidos pela pesquisa demonstrando que “25 – A rede se relaciona com outras entidades, com outras associações de empresas, sindicatos, órgãos governamentais, universidades, entre outros...” sendo que esta é também a variável que apresentou a maior média desta dimensão (3,74). O estudo de Fensterseifer buscou representar como se dá a organização estrutural e institucional do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha. Percebe-se que os laços elencados pelo autor são apenas com entidades setoriais. A partir dos demais resultados que se seguem ficou claro que não há extensos relacionamentos fora da comunidade.

No estudo conduzido por Fensterseifer (2003) os resultados revelam, globalmente, que as relações de cooperação com atores locais ao *cluster* vitivinícola estão aumentando. O pesquisador verificou que as empresas estão sinalizando uma mudança de cultura com relação ao espaço geográfico onde se localizam. O quadro institucional, formado por todos os agentes e/ou atores do *cluster*, segundo ele, passa a ter papel importante no que tange ao desenvolvimento, difusão e uso de novos conhecimentos. E essa nova cultura está sendo desenvolvida via relações de cooperação com os agentes que participam do mesmo ambiente local.

As interações existentes são resultantes de um contexto cultural, que vão além das relações contratuais de mercado, revelando, portanto, um incremento do capital social do *cluster*. As constatações de Fensterseifer (2003) vem de encontro com a expressividade desta variável para a dimensão estrutural do capital social no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, corroborando por sua vez com o presente estudo.

Segundo Lundvall (1992), as relações que se desenvolvem entre os agentes ao longo do tempo vão estabelecendo as regras do jogo e acabam tornando-se um referencial em termos organizacionais. Isto tende a estimular a reciprocidade, constituindo-se, portanto, em outro indicador do aumento do capital social.



**Figura 9 - Organização Estrutural e Institucional da Cadeia Vitivinícola da Serra Gaúcha**  
 Fonte: Fensterseifer (2003).

Partindo-se desta explanação a tabela 5 a seguir apresenta um resumo dos elementos vinculados a esta dimensão do capital social de acordo com os resultados da pesquisa, comparando-se ao estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Vallejos et al (2008), conforme também comparados na análise da dimensão relacional do capital social.

Percebe-se que os três estudos apresentam relações principalmente no que tange às conexões e aos fluxos de troca de conhecimentos.

Os dados elencados partindo-se na análise fatorial parecem indicar que a dimensão estrutural do capital social no *cluster* determina que a intencionalidade das redes está pautada principalmente na troca de informações. Tais informações conforme apontam as estatísticas descritivas, tem a ver principalmente com as técnicas, fato este determinado no estudo qualitativo de Toss (2009) junto à rede VIRFEBRAS e apurado no artigo escrito em conjunto com Macke et al. (2010).

Parece então possível indicar, partindo-se das variáveis agrupadas para formar a dimensão estrutural do *cluster*, que além da combinação e troca de recursos, estão vinculados a amizade, o engajamento e a conectividade como fatores essenciais.

Nahapiet e Ghoshal (1998)	Vallejos et al (2008)	Elementos vinculados à dimensão estrutural no presente estudo
Conexões de rede Configuração da rede Adequação da organização	Laços Estabilidade Densidade Configuração Conectividade	Combinação de informações Troca de conhecimentos Reciprocidade/amizade Engajamento Conectividade

**Tabela 5 - Contribuições do Estudo para Capital Social Estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

#### 4.2.3 Dimensão Cognitiva

Da dimensão cognitiva do capital social, provêm as visões compartilhadas, os valores e a cultura. O Alpha de Cronbach desta dimensão foi de 0,705, representando uma boa intensidade de associação entre as variáveis.

A dimensão cognitiva do capital social surge com a geração do contexto e linguagem compartilhados pela comunidade. Há, nesta dimensão, um conjunto de valores comuns, significados e visão compartilhados que facilitam as ações que podem beneficiar a organização por inteiro e encorajar o desenvolvimento de relacionamentos confiáveis.

A esta dimensão está vinculado o compartilhamento de objetivos, representado pela variável “1 – A maioria dos integrantes conhecem e concordam com o objetivo da rede” .

Nessa perspectiva, parece possível afirmar que os membros das redes APROVALE e APROBELO possuem uma visão compartilhada (objetivos comuns), aviltando assim as probabilidades de se tornarem parceiros compartilhando ou permutando seus recursos, podendo confiar uns nos outros, mantendo expectativas de que todos trabalhem para o atingimento de objetivos coletivos, sem uso do comportamento oportunista.

Além dos objetivos compartilhados, a análise fatorial identificou outro elemento vinculado a esta dimensão presente no *cluster*: as experiências compartilhadas que são condutoras de socialização.

A variável 16 “A maioria dos membros da rede participa dos eventos propostos pela mesma (reuniões, feiras, palestras, seminários, viagens, etc.)” foi proposta para a dimensão relacional, porém acabou associando-se as variáveis da dimensão cognitiva. Isso porque na dimensão cognitiva emerge a questão da visão compartilhada. Torna-se claro que todos

concordam com o objetivo de criação da rede e por este motivo é que participam. Isso quer dizer em outras palavras, que os objetivos compartilhados neste contexto remetem também ao compartilhamento de experiências, durante feiras, palestras, eventos e seminários...

Assim os objetivos e as experiências compartilhados permitem o desenvolvimento da dimensão, já que motivam a implementação de práticas, processos e estruturas que consintam, através de mecanismos de colaboração, o armazenamento e recuperação de informações históricas geradas a partir das experiências dos membros da comunidade, facilitando assim a geração de conhecimento tácito (socialização).

Para Nonaka e Takeuchi (1995) a socialização é um processo de criação de conhecimento, através do qual as experiências são compartilhadas e onde o conhecimento tácito e habilidades são criados. Este processo consiste no compartilhamento do conhecimento tácito pela comunicação face a face ou através de experiências.

Assim, possivelmente partindo de um objetivo comum, os membros da rede organizam atividade conjuntas que permitem a eles a socialização de conhecimentos através da linguagem, que é um dos principais fatores desta dimensão apontados por Nahapiet e Ghoshal (1998).

No que tange a estas oportunidades de socialização “face a face”, Nohria e Eccles (1992), justificam o fortalecimento das relações visto que, quando os atores de uma rede estão em contato uns com os outros é possível perceber sua identidade, autenticidade e complexidade:

- i) Identidade – refere-se às imagens mentais que são criadas em relação aos outros participantes. Essas imagens baseiam-se em critérios e categorias utilizados para entender as pessoas como fortes ou fracas, passivas ou agressivas, conservadoras ou liberais, e assim por diante;
- ii) Complexidade – grande parte da interação depende não só do que é dito, mas também da maneira como se dá essa interação. Assim várias formas de linguagem ocorrem simultaneamente, como as expressões faciais e corporais.
- iii) Autenticidade – vale destacar que a mentira, a fraude, a sabotagem e outras ações oportunistas tornam-se fáceis de perceber quando as interações ocorrem face a face, e não a distância.

Na prática organizacional das redes estudadas, a socialização ocorre por meio de atividades, como treinamentos, interações com clientes, sessões informais, entre outros.

Parece possível indicar que não se caracterizam apenas por uma mera transferência de informações, já que ela está ligada a emoções e associada a contextos específicos, que permitem demonstrar a identidade, complexidade e autenticidade em rede, moldando, portanto a cultura organizacional.

Os postulados da teoria permitem inferir que a dimensão cognitiva é a “última” ou aquela dimensão que “leva mais tempo” para se formar em uma comunidade. A troca intensiva de informações entre os indivíduos em uma rede, com o tempo, passa a constituir a cultura organizacional e o conhecimento tácito. Este é o conhecimento mais importante de uma organização, porém não é propriedade dela. O conhecimento tácito é criado e compartilhado em torno das relações, das interações entre os humanos e o mundo a sua volta, sendo construído através de experiências práticas e trocas espontâneas entre as pessoas (FIGUEIREDO, 2005).

A inovação geralmente ocorre através da combinação de conhecimentos e experiências diversas, assim uma parte essencial dos processos de intercâmbio sociais requer a partilha de algum contexto passado. Neste caso, a linguagem e os valores fazem a combinação das capacidades, atuando como uma alavanca dos resultados da interação social (FIGUEIREDO, 2005).

Já a cultura determina ações como compartilhamento de costumes, crenças, idéias pré-estabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, capazes de guiar sua adaptação ao mundo que os rodeia e o lugar que nele ocupam (JOHANN, 2004).

A dimensão cognitiva depende fortemente da colaboração que provém do compartilhamento de experiências (linguagem, lendas, provérbios, músicas, cultura...). Além dos valores e da cultura, faz-se necessário realçar que na comunidade onde as redes do estudo se encontram há também narrativas e linguagem compartilhadas.

Dentre as principais, pode-se citar o dialeto italiano, principalmente em algumas expressões e provérbios, cujos foram utilizados inclusive nas reuniões da rede em que a pesquisadora esteve presente:

- i) *"Amicu ca non ti duna, parendi ca non ti mpresta, fuili comu la pesta."* Significa: “Amigo que não te dê, parente que não te empreste, foge, como de uma peste”.
- ii) *"Chi dorme non piglia pesci."* Significa: "Quem dorme não pega peixes -Deus ajuda quem cedo madruga”. Partindo-se deste provérbio, é possível afirmar a ligação cultural ao trabalho existente no local. Sarate e Macke (2007)

denominaram esta característica social de “culto ao trabalho”.

- iii) *“Chi parla in faccia non è traditore.”* Significa: Quem fala na cara não é traidor.
- iv) *“Chi trova un amico, trova un tesoro.”* Significa: "Aquele que encontra um amigo encontra um tesouro."
- v) *“Mettere il carro davanti ai buoi.”* Significa: "Botar a carroça na frente dos bois."

Dentre as lendas da região encontra-se a da Capela das Almas construída em 1880. Reza a lenda que em 1907, foi introduzida a estátua de São Roque nesta capela, para pedir proteção contra as epidemias. A data foi comemorada com um baile, que nem todos concordavam em realizar. Quando o baile estava em andamento ouviu-se na sala, forte latido de cachorro que espantou a todos. Ainda hoje, acreditam na localidade que o latido foi do cachorro de São Roque, significando protesto contra o baile (CAPRARA e LUCHESE, 2005).

Músicas que encantam a todos os moradores da região, são ensinadas nas escolas, suas letras declamam o histórico de uma cultura e os valores dos imigrantes que na região chegaram e conquistaram o progresso:

*“E alla Merica noi siamo arrivati / no' abbiam trovato nè paglia e nè fieno / Abbiam dormito sul nudo terreno / come le bestie andiam riposar/ Merica, Merica, Merica,/ cossa saràlo 'sta Merica? /Merica, Merica, Merica,/ un bel mazzolino di fior/ E la Merica l'è lunga e l'è larga,/ l'è circondata dai monti e dai piani,/e con la industria dei nostri italiani /abbiam formato paesi e città.”<sup>7</sup>*

Para Putnam (2002) características e fatos como os acima citados refletem as tradições existentes em uma comunidade. O mesmo histórico de interações já elencado na dimensão relacional do capital social, volta a tornar-se importante para a constituição da dimensão cognitiva, já que desse histórico de interações emerge a cultura da rede e o aprendizado tácito, de onde emanam os conhecimentos que geram inovações e demais vantagens para a rede.

A média desta dimensão proporcionada pelas análises estatísticas demonstram um excelente nível de capital social cognitivo, permitindo deduzir que no *cluster* vitivinícola há uma cultura arraigada e valores comuns que podem facilitar a socialização.

---

<sup>7</sup> Tradução: E na América chegamos / não encontramos nem palha e nem feno / Temos dormido no nu terreno / como os animais vamos descansar / América, América, América, o que será esta América? / América, América, América, um belo ramalhete de flores / E a América é longa e larga / é rodeada por montes e planícies, e com a indústria dos nossos italianos formamos países e cidades.

Partindo-se desta explanação a tabela 6 apresenta um resumo dos elementos vinculados a esta dimensão do capital social, comparando-se ao estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) e de Vallejos et al (2008) , conforme também comparados na análise da dimensão relacional e estrutural do capital social. Percebe-se que os três estudos apresentam relações principalmente no que tange as conexões e aos fluxos de troca de conhecimentos, dado o compartilhamento de recursos.

Os resultados da análise fatorial apontam na direção de que os principais elementos vinculados a esta dimensão no contexto estudado está focado para o compartilhamento de experiências para alcançar objetivos.

<b>Nahapiet e Ghoshal (1998)</b>	<b>Vallejos et al (2008)</b>	<b>Elementos vinculados a dimensão cognitiva no presente estudo</b>
Narrativas compartilhadas Códigos e linguagem Compartilhados	Linguagem compartilhada Narrativas compartilhadas Cultura Códigos Valores	Socialização Experiências compartilhadas Objetivos compartilhados

**Tabela 6 - Contribuições do Estudo para Capital Social Cognitivo**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

#### **4.2.4 Análise de Regressão Linear**

A partir dos 3 (três) fatores representativos no nível de capital social da população investigada, foi utilizada a técnica de regressão linear para analisar de que forma cada agrupamento de variáveis está relacionado com a questão: “De uma forma geral, existe sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede”, representada pela variável 28 do instrumento de pesquisa. A variável 28, apresentou média de 3,32 e desvio padrão de 0,905 nos dados tabulados. Para efeito de análise de regressão linear, foram consideradas variáveis significativas quando  $p < 0,05$  (assumindo a probabilidade de 5% de erro).

A correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas (HAIR, 2005). Diz-se então que quanto mais o coeficiente, mais forte a ligação ou o nível de associação.

A tabela 7 mostra as correlações existentes entre a variável geral de capital social, variável 28, e as dimensões relacional, estrutural e cognitiva. Partindo da tabela, pode-se dizer

que apenas a dimensão estrutural possui uma alta correlação (0,798) com a variável geral de sinergia coletiva e colaboração entre os participantes da rede. As outras duas dimensões, relacional e cognitiva, possuem correlação moderada.

Ainda, é possível destacar partindo-se dos resultados da tabela que, apenas a dimensão relacional e estrutural possuem uma alta correlação<sup>8</sup> entre si (0,814), sendo as demais interações de nível moderado.

Os coeficientes de correlação positivos entre as dimensões do capital social postulam que aumentos no valor de uma dimensão estão associados a aumentos no valor de outra dimensão e vice-versa, porém para Nahapiet e Ghoshal (1998) nem todas as dimensões do capital social são reforçadas mutuamente.

	Variável 28	Capital Social Relacional	Capital Social Estrutural	Capital Social Cognitivo
28- De uma forma geral, existe sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede.	<b>1,000</b>	0,686	0,798	0,526
Correlação de Pearson Relacional	0,686	<b>1,000</b>	0,814	0,685
Estrutural	0,798	0,814	<b>1,000</b>	0,610
Cognitivo	0,526	0,685	0,610	<b>1,000</b>

\* Nível de significância das correlações: 0,000

**Tabela 7 - Correlação entre Variável Geral e as Dimensões de Capital Social**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

De acordo com o modelo de regressão, pode-se afirmar que 63,40% da variância da variável dependente (28 – Sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros) é explicada pela dimensão estrutural do capital social, o que não significa e nem permite inferir a existência de uma relação de causa e efeito (MATTAR, 1999).

<sup>8</sup> Para Hair (2005) quando a variação do coeficiente de correlação for entre 0,91 e 1,0 ela é muito forte, entre 0,71 e 0,90 ela é alta, entre 0,41 e 0,70 moderada, entre 0,21 e 0,40 pequena, mas definida, entre 0,01 e 0,20 é leve, quase imperceptível e quando igual a zero, diz-se não existir correlação ou que há correlação nula.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,798 <sup>a</sup>	0,638	0,634	0,547

a. Indicadores: (Constante), Capital Social Estrutural

**Tabela 8 - Resumo do Modelo de Regressão para o Capital Social Estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

O valor *R Square* (R<sup>2</sup>) indica o grau de explicação do conjunto de variáveis em relação à percepção geral quanto à existência de sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede.

O modelo de regressão para as redes é estatisticamente significativo (F=174,121; nível de probabilidade =0,000 – isto significa que as chances são 0,000 de que os resultados do modelo de regressão devam-se a eventos aleatórios em vez de uma relação verdadeira -), apontando que o capital social estrutural é significativo na previsão da probabilidade de se obter sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede. Isto indica que as pesquisas futuras têm espaço para explorar as demais variáveis explicativas do modelo.

Já o Beta é o peso relativo de cada variável e determina a ordem de importância das mesmas no fator (MALHOTRA, 2001). Pode-se observar na coluna de significância que o coeficiente beta para a dimensão estrutural do capital social é significativo (0,000) utilizando o critério de < 0,05. Examinando a coluna de coeficientes beta padronizados vê-se que toda vez que aumenta-se em uma unidade a dimensão estrutural do capital social, a sinergia coletiva e a colaboração entre os parceiros da rede aumenta em 0,798. Assim, 0,798 é o aumento estimado na probabilidade de obter sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede, associado com o aumento de uma unidade na dimensão estrutural, quando a dimensão relacional e cognitiva são mantidas constantes. Ainda, parece possível concluir que as percepções quanto à dimensão estrutural parecem ser um fator de previsão da sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da rede.

Modelo	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	95,0% de intervalo de confiança para B.	
	B	Erro padrão	Beta			Menor Limite	Maior Limite
(Constante)	0,468	0,223		2,101	0,038	0,026	0,910
1 Capital Social Estrutural	0,856	0,065	<b>0,798</b>	13,196	0,000	0,727	0,985

a. Variável Dependente: 28- De uma forma geral, existe sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros

**Tabela 9 - Coeficientes para o Modelo de Regressão do Capital Social Estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Também, pode-se dizer que a variável geral (Sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros) precisaria ser melhorada, pois somente a dimensão estrutural entrou no modelo de regressão. Isto talvez se deva ao fato do uso da palavra “sinergia”, já que talvez nem todos os respondentes entendam seu verdadeiro significado, o que pode ter distorcido a resposta, já que as médias e os percentuais de variância são muito bons para as três dimensões estudadas.

Assim, mesmo sem ignorar o fato citado de revisão do texto da variável geral, os resultados podem estar indicando que há uma grande motivação nas redes APROVALE e APROBELO para a manutenção dos contatos partindo-se das trocas de informações possíveis (principais elementos vinculados à dimensão no estudo).

Nas palavras de Nahapiet e Ghoshal (1998) é a dimensão estrutural do capital social que influencia o desenvolvimento das outras dimensões. Possivelmente o modelo reflita essa preocupação das redes com as informações e a intencionalidade da rede dada principalmente pela troca de informações. Um estudo de Wu (2008) revela que a partilha de informações desempenha um papel diferenciado na medição das relações entre as diferentes dimensões do capital social e melhoria da competitividade empresarial.

Isso porque o compartilhamento da experiência técnica dos parceiros sobre o processo de produção ou de vendas, por exemplo, pode elevar a produtividade de ambos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; TOSS, 2009; MACKE et al. 2010). O mesmo se verifica com a troca de informações sobre fornecedores, clientes e prestadores de serviços, as quais podem orientar os gestores a escolher opções menos onerosas. Além disso, a rede auxilia no empreendimento de ações conjuntas, permitindo a redução de custos como de

produção, informação e de conflitos entre os associados (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

#### 4.2.5 Resumo da Seção

Visando a simplificação dos resultados encontrados pela análise fatorial e o modelo de regressão para o construto de capital social nas redes APROVALE e APROBELO, criou-se a figura 10, partindo-se de tais resultados. Buscou-se inferir sobre as possíveis externalidades da manutenção do estoque de capital social.

O capital social relacional existente no *cluster*, fortemente representado pelas características da “comunidade cívica”, possivelmente indica a geração de soluções coletivas para as redes estudadas, uma vez que parte dos problemas enfrentados por uma empresa pode ser superado pela geração e disponibilização de soluções a partir dos laços que possui em rede. Essa infra-estrutura coletiva “materializa o envolvimento das empresas, fortalecendo seus vínculos e ligando-as mais estreitamente à rede” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 123).

O capital social estrutural, que aparece como o principal indicador de sinergia coletiva (modelo de regressão), possivelmente pode auxiliar na redução de custos e riscos para os atores, isso porque a convivência em rede facilita o amadurecimento das relações que possibilitam acessar recursos inexistentes na empresa e, em alguns casos também a combiná-los com os recursos disponíveis na rede.

Já, para o capital social cognitivo, os resultados apontam na direção de que ele exerça grande influência sobre a aprendizagem coletiva, isto porque, dado que seus elementos vinculados no contexto estudado remetem a interação presencial. Birkinshaw et al. (2002) enfatizam que para facilitar o processo de socialização do conhecimento tácito, a estrutura organizacional deverá, por exemplo, promover uma intensa interação presencial entre os indivíduos e entre estes e seu contexto.

Pressupostos	Fatores Explicativos do Capital Social na Serra Gaúcha	Dimensão do Capital Social	Nível de Capital Social <sup>9</sup>	Influência/Ação Externalidades
Laços e Interações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação Social</li> <li>- Civismo</li> <li>- Espírito Público</li> <li>- Respeito</li> <li>- Prestatividade</li> <li>- Baixa Tolerância a diversidade</li> <li>- Colaboração</li> </ul>	Relacional	Alto Média= 3,41	Geração de Soluções Coletivas
Intencionalidade da rede e estruturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinação de informações</li> <li>- Troca de conhecimentos</li> <li>- Reciprocidade/amizade</li> <li>- Engajamento</li> <li>- Conectividade</li> </ul>	Estrutural	Alto Média= 3,33	Redução de Custos e Riscos
Motivação para trocas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialização</li> <li>- Experiências compartilhadas</li> <li>- Objetivos compartilhados</li> </ul>	Cognitiva	Alto Média= 3,37	Aprendizagem Coletiva

**Figura 10 - Resumo dos Fatores Explicativos do Capital Social**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Isso posto, ficam claros os altos índices de covariância entre as dimensões. Do ponto de vista endógeno comportamental (seção 2.1.4.2) é possível dizer que nas redes colaborativas do *cluster* vitivinícola o grande sentimento de identificação social e espírito público faz com que cada um dos atores tenha mais vontade de colaborar com os demais trazendo novas informações e oportunizando novas experiências onde possam aprender coisas novas em conjunto. Logo, esta vivência gera conhecimento e aprendizagens organizacionais únicas que lhes possibilitam alavancar oportunidades de negócios e vice-versa. Cria-se assim um círculo virtuoso (PUTNAM, 2002) que comprova que o capital social é mesmo um recurso capaz de gerar vantagens competitivas empresariais.

---

<sup>9</sup> A média aritmética é uma das medidas mais utilizadas de tendência central (HAIR, 2005; MALHOTRA, 1999). Hair (2005, p.271) destaca, por exemplo, que um questionário que possui uma escala de 7 pontos (1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente) onde a média de um construto medido foi de 5,49, pode ser considerada alta, ou ainda, dependendo do construto medido, indicaria a sua existência em larga escala. Estudos envolvendo a mensuração de capital social como o de Brata (2009), Wu (2008), Su (2005) e Onyx e Bullen (2000), consideram a existência de altos índices de capital social sempre que a média foi maior que o ponto central da escala.

### 4.3 AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO

Após terem sido destacados os principais fatores explicativos do capital social e as referidas dimensões onde os mesmos estão abrangidos, também foram avaliadas variáveis que compõem o construto de competitividade construído para mensuração em redes de empresas, a fim de atender ao segundo objetivo específico que norteou esta pesquisa.

A análise estatística para a competitividade produziu três fatores, que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas. Juntos os três fatores explicam 67,994% da variância total.

Assim como para o construto do capital social, as respostas do indicador de competitividade também foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA, com rotação *varimax* e tratamento *pairwise* para os dados omissos. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra foi de 0,868 e o teste de esfericidade de Bartlett - Bartlett's Test of Sphericity – (significativo 0,000) indicaram a fatorabilidade dos dados.

Havia 10 itens em potencial para a competitividade no questionário inicial, proposto por Macke et al. (2010), foi acrescida ainda a dimensão de melhoria da competitividade com três variáveis do estudo de WU (2008) mais uma variável do estudo de SU et al. (2005) e uma do estudo de Beugelsdijk (2009), além de cinco variáveis elaboradas a partir de aspectos de incentivos à atividade enoturística na região e, ainda uma variável de avaliação geral da competitividade. O construto de competitividade aplicado possuía então 21 variáveis ao todo, sem ter definido, a priori, dimensões de análise.

Após a exploração dos dados, a solução adotada utilizou 17 dos 21 itens originais. Esta exploração foi feita com base interativa e adotou os mesmos critérios utilizados para o construto de capital social. Os itens excluídos da solução final apresentavam pouca relação com os fatores. Em geral, tais itens corresponderam a uma das seguintes categorias:

Questões relacionadas à concorrência ou às necessidades do mercado, por exemplo, “44- A formação da aliança empresarial contribuiu para minha empresa responder mais rapidamente às necessidades do mercado” e a “29- Muitas vezes derrotamos nossos concorrentes de mercado”, acredita-se que isto se deva principalmente a dificuldade de promoção do produto no mercado nacional visto a concorrência externa, ligados a fatores

políticos e governamentais que por sua vez, também foram excluídos da análise de capital social.

Questões relacionadas com a capacidade de liderança da rede, como, “30- A maioria dos integrantes da rede possui capacidade para ser líder”. O fato de ter sido excluída da análise pode estar vinculada à forte ligação com a manutenção de estruturas mais horizontalizadas (COLEMAN, 1988). A tabela 10, demonstra os fatores encontrados, após a sumarização das variáveis.

Dimensão	Variáveis	Carga	Média
Ativos Organizacionais (0,905)*	43- Minha empresa pôde fornecer produtos de maior qualidade e serviços aos clientes após participar da rede.	0,783	3,39
	36- A rede é muito importante para a continuidade da minha empresa.	0,772	3,26
	37- Quando ocorre um problema dentro da rede, os integrantes trabalham junto para que o mesmo seja solucionado.	0,766	3,43
	35- Minha empresa adquiriu valiosos contatos na participação da rede.	0,751	3,36
	32- Se há um conflito entre os integrantes da rede, eu me proponho a mediar o mesmo.	0,732	3,32
	34- Me sinto motivado em participar da rede.	0,674	3,38
Aproveitamento de Recursos Endógenos (0,885)*	42- A liderança da rede respeita a opinião de todos.	0,622	3,56
	46- A rede promove festivais e eventos ligados ao vinho e a gastronomia típica da região.	0,859	3,18
	47- A rede promove o aprimoramento sócio-cultural dos associados, seus familiares e da comunidade em geral para receber turistas e visitantes diversos.	0,821	3,08
	41- Se há um problema na empresa de um dos participantes da rede, os outros trabalham em conjunto com ele para solucionar o mesmo.	0,658	2,67
	48- A rede promove ações que favorecem a organização e preservação do espaço físico e da paisagem da região para receber os turistas.	0,661	3,31
	40- Os integrantes da rede são encorajados a propor idéias para mudanças.	0,553	3,34
Networking (0,778)*	45- A rede promove ações que visam o estímulo e a promoção do potencial turístico da região.	0,547	3,77
	33- Dentro da rede existem diferentes tipos de competências, tais como competências técnicas, de gestão e humanas.	0,725	3,69
	31- Tenho contato com os integrantes da rede também fora das atividades formais da mesma.	0,575	3,63
	39- Os integrantes são responsáveis por trazer novas oportunidades de negócios para a rede.	0,564	3,38
	38- As atividades da rede estão alinhadas com o objetivo principal da mesma.	0,542	3,54

\*Alpha de Cronbach

### Tabela 10 - Dimensões da Competitividade

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Com o intuito de verificar a consistência das variáveis em cada fator, foram calculados os valores para o Alfa de Cronbach e das cargas fatoriais que representam a correlação de cada variável com o fator.

Assim o Alpha de Cronbach do instrumento para o construto de competitividade foi de 0,831, o que reflete uma excelente intensidade de associação (HAIR, 2005). Conclui-se então que os itens selecionados para compor as dimensões do construto podem ser combinados para mensurar a competitividade de redes colaborativas de forma coerente.

A partir do conteúdo de cada uma das dimensões tornou-se possível dar significado a cada fator, assim, elencam-se as dimensões da competitividade:

- i) Ativos Organizacionais, visto que contém variáveis como, por exemplo, “36- A rede é muito importante para a continuidade da minha empresa”, bem como, a definição de Pereira e Forte (2008) que chama de ativos organizacionais entre outros a, coordenação e integração que garantem vantagens competitivas.
- ii) Aproveitamento de Recursos Endógenos, a exemplo da variável “45” que destaca que “A rede promove ações que visam o estímulo e a promoção do potencial turístico da região”.
- iii) *Networking*, que agrupa variáveis como por exemplo “31- Contato com os integrantes da rede fora das atividades formais e “39- Os integrantes são responsáveis por trazer novas oportunidades de negócios...”

O total da variância explicada do construto foi de 67, 994%. Sendo que as dimensões de Ativos Organizacionais e de Aproveitamento de Recursos Endógenos explicam 52,109% da variância total. O que significa que para o modelo construído, estes dois fatores são responsáveis por aproximadamente 77% do nível de competitividade das redes estudadas. Para facilitar a análise, de cada uma das dimensões, elas serão analisadas separadamente.

#### **4.3.1 Ativos Organizacionais**

A dimensão de Ativos Organizacionais, apresentou um Alpha de Cronbach de 0,905 e uma média de 3,39.

Esta dimensão reflete a idéia de criação compartilhada para o reforço mútuo de capacidades individuais, esses vínculos dos quais se origina a colaboração fazem com que

cada uma das empresas dê a sua contribuição, onde o produto desta ação coletiva nunca seria alcançado ou demoraria muito mais tempo se as estratégias fossem postas individualmente. Justamente esta interação de recursos e os conhecimentos coletivos são os ativos que determinam a manutenção de vantagens competitivas (PEREIRA e FORTE, 2008).

O construto trata dos valiosos contatos adquiridos na participação da rede (variável 35), da sua importância para a continuidade da empresa (variável 36), da integração dos atores para a resolução de problemas e conflitos (variável 37 e 32) e da oferta de produtos melhores após integrar a rede (variável 43).

Todas estas afirmações que compõem a dimensão de ativos organizacionais parecem indicar a aproximação de oportunidades e o engendramento de ações para o desenvolvimento de novos negócios. Partindo-se da troca com os parceiros evidencia-se a possibilidade de benchmarking interno e externo, proporcionando o aproveitamento das melhores prática de gestão empresariais.

Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que uma organização é uma comunidade social, e sua vantagem é derivada de uma série de fatores, incluindo a especialização do grupo funcional, as pessoas com quem eles se comunicam, cooperam, coordenam e trocam informações. Sobretudo, é importante destacar que os relacionamentos são geralmente criados através de intercâmbios entre os membros da equipe (CHEN et al., 2008).

Balestro (2004) confirma a afirmação de Nahapiet e Ghoshal (1998) evidenciando que para além da perspectiva individual de cada ator, é importante verificar como as estruturas de interação possibilitam aos atores atingir objetivos individuais e coletivos.

Dentre as variáveis que compõem esta dimensão a maior média encontrada - 3,56 - diz respeito à variável “42- A liderança da rede respeita a opinião de todos”. A gestão de redes não é uma tarefa simplista, uma vez que necessita lidar com a dinâmica da interdependência estratégica entre as empresas.

Sabe-se que ambas as redes estudadas, possuem o planejamento estratégico participativo, considerando a melhor solução adotada para garantir a interdependência estratégica entre os membros de uma rede (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Assim sendo, os resultados apontam na direção de que a liderança das redes APROVALE e APROBELO parecem estar atendendo de forma equânime os anseios dos participantes das redes. Do contrário, se a liderança não souber equalizar os anseios, as ações

exigidas para alcançar alguns objetivos poderão não ter o comprometimento esperado por parte delas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Destarte, a estrutura de rede deve sempre constituir um equilíbrio entre autonomia e dependência (BALESTRO, 2004).

Acredita-se então que a liderança nas redes estudadas seja uma variável importante na manutenção da estrutura de colaboração e ganhos coletivos encadeada e refletida nos resultados quantitativos apresentados pela pesquisa.

Pesquisas futuras poderão buscar identificar o papel da liderança no incentivo a conexões de comunicação e confiança entre os atores da rede, bem como na socialização de conhecimentos. G3rcia-Morales et al. (2008) chama esses l3deres de “l3deres transformacionais”, cujos apresentam carisma, inspira33o, estimula33o intelectual al3m de considera33o individualizada com cada um dos atores. Para os autores esses l3deres incentivam boas redes de comunica33o e esp3rito de confian3a, permitindo a transmiss3o e partilha de conhecimento e gera33o de conhecimento. E, assim, a possibilidade de internaliza33o de informa33es com sucesso.

A vari3vel “34- Me sinto motivado em participar da rede” d3 ind3cios de bons relacionamentos entre os associados, bem como de que, a rede est3 cumprindo com os objetivos aos quais se prop3s.

A partir de tais constata33es, parece poss3vel afirmar que os ativos organizacionais possibilitaram 3s empresas que participam da associa33o uma melhoria em sua competitividade. H3 de se destacar a mobilidade imperfeita desta vantagem competitiva, j3 que as redes facilitam o amadurecimento de rela33es que possibilitam acessar recursos inexistentes na empresa e, em alguns casos, t3mb3m a combin3-los com outros recursos dispon3veis na rede.

Assim nesses relacionamentos mais e melhores recursos se tornam dispon3veis para ser mobilizados e explorados pela rede no sentido de melhorar o desempenho dos associados. Como os custos para a gera33o de recursos na empresa s3o elevados e ainda maiores se adquiridos externamente, a complementariedade em rede surge como uma excelente alternativa (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Al3m disso esses v3nculos n3o podem ser imitados, j3 que cada empresa apresenta singularidade e esta uni3o de capacidades individuais confere as empresas uma vantagem que n3o 3 facilmente identificada pelo ambiente competitivo: a colabora33o.

### 4.3.2 Aproveitamento de Recursos Endógenos

Esta dimensão apresentou um Alpha de Cronbach de 0,885 e uma média geral de 3,23. A variável que apresentou a maior média de todas foi a “45- A rede promove ações que visam o estímulo e a promoção do potencial turístico da região”, cuja influenciou a escolha do nome da dimensão.

A dimensão de Aproveitamento de Recursos Endógenos está intimamente ligada ao enoturismo e à enogastronomia, visto que as empresas que compõem APROVALE e APROBELO situam-se num verdadeiro pólo vitivinícola. Assim, não seria possível dissociar a competitividade empresarial das vinícolas destas outras duas atividades econômicas: turismo e a gastronomia.

Do ponto de vista regional, pode-se destacar o conceito de desenvolvimento endógeno proporcionado pelo Aproveitamento de Recursos Endógenos. O desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção (FILHO, 2001). Nessa nova concepção de desenvolvimento regional, observa-se que a interação entre os agentes assume posição de destaque (FILHO, 2001; OCDE, 2001).

Uma estratégia de desenvolvimento com base nos novos paradigmas tem por objetivo munir um determinado local, ou região, de fatores locais sistêmicos capazes de criar um pólo dinâmico de crescimento, transformando a região num atrator de fatores e de novas atividades econômicas (FILHO, 2001). Neste caso, além das vinícolas atraiu-se para a região da serra gaúcha o turismo e a gastronomia.

Para Boisier (1997) a teoria regional endógena resume-se em considerar a importância da sociedade e das relações sociais no processo de desenvolvimento da região. Assim, a integração social e a cooperação, podem ser consideradas os principais agentes da modernização e da transformação sócio-econômica em uma região.

Barquero (2002) corrobora enfatizando que onde há participação social, o desenvolvimento regional é equilibrado e sustentado no longo prazo, sem entrar em conflito com a base social e cultural da região. Cientistas mais antigos como Godard et al. (1987) já enfatizavam que as chaves do desenvolvimento local residiam na capacidade de cooperação entre seus atores. O histórico dos territórios, sua organização, seus comportamentos coletivos, os consensos que os estruturam são fatores determinantes da inovação. Portanto, os

comportamentos inovadores dependem de variáveis definidas no plano local ou regional (MAILLOT, 1996). O que caracteriza os comportamentos inovadores é sua dotação em atributos naturais ou de localização, mas, antes de tudo, a densidade de seu tecido institucional, seu “capital de relações” (MAILLOT, 1996, p.257).

Produtos típicos, principalmente locais, comida e vinho, são considerados recursos adequados para caracterizar a oferta turística de um destino e, em muitos casos, eles são uma grande atração de um território (ASERO e PATTY, 2009). Esses produtos contêm uma referência forte para o território no qual são produzidos. Eles representam simultaneamente no mercado uma área geográfica, as suas tradições e o seu patrimônio cultural, eles identificam uma comunidade local e a sua identidade também (ASERO e PATTY, 2009).

Assim, o turismo do vinho representa o fenômeno mais inovador da oferta turística e certamente o mais evidente neste contexto de estudo. Neste sentido Storper (1996) destaca que os sistemas produtivos mais dinâmicos são os que se caracterizam pelas inovações, emergem de racionalidades endógenas e diferenciadas de atores coletivos ligados uns aos outros.

Um estudo realizado por Asero e Patti (2009) ressalta que os vinhos ajudam a criar a oferta turística dos territórios através da concepção da rota enoturística e enogastronômica, que representam um tipo particular de roteiros turísticos temáticos. O estudo confirma que os vinhos de qualidade são os potencializadores do desenvolvimento sócio-econômico local.

Para Asero e Patti (2009) a relação da herança cultural é especialmente maior quando o vinho e produtos típicos são identificados por selos de qualidade e marcas que protegem a sua identidade e são atribuídos a esses produtos, cujas características dependem do território em que são produzidos esses produtos, como é o caso do Vale dos Vinhedos que já possui a Indicação Geográfica de procedência.

Hall et al. (2000) utilizam o termo de "*terroir*"<sup>10</sup> turístico para ilustrar a combinação de elementos físicos, culturais e naturais que dão a cada região o seu recurso distintivo. Além

---

<sup>10</sup> A palavra *terroir* passa a exprimir a interação entre o meio natural e os fatores humanos. E esse é um dos aspectos essenciais do *terroir*, de não abranger somente aspectos do meio natural (clima, solo, relevo), mas também, de forma simultânea, os fatores humanos da produção - incluindo a escolha das variedades, aspectos agrônômicos e aspectos de elaboração dos produtos. Na verdade o *terroir* é revelado, no vinho, pelo homem, pelo saber-fazer local. O *terroir* através dos vinhos se opõe a tudo o que é uniformização, padronização, estandardização e é convergente ao natural, ao que tem origem, ao que é original, ao típico, ao que tem caráter distintivo e ao que é característico.

disso, as existências de rotas enoturísticas e enogastronômicas melhoram processos empresariais (ASERO e PATTY, 2009), possivelmente porque a ajudam a criar novas relações espaciais entre os empresários locais que se tornam os principais intervenientes e desempenham um papel decisivo envolvendo outros atores no sistema. Além disso, ele suporta novos vínculos entre produtores e consumidores, a fim de atrair fluxos de turistas para as comunidades locais.

Em consonância as idéias propostas por Asero e Patty, também Aydalot (1986) e Maillot e Perrin (1992), as localidades, ou “distritos do vinho” representam ainda um ambiente inovador, onde os fabricantes de vinho são considerados como agentes que operam no meio atuando como incubadoras de inovação. Nesse sentido, as redes de vitiviniculturas renovam os territórios e comunidades locais conferindo à localidade uma forte identidade territorial.

Indiscutivelmente urge a necessidade de colaboração e as ações conjuntas da rede. No contexto onde se realizou o estudo, as redes colaborativas têm funcionado como potencializadoras do desenvolvimento local e da atração turística para a região, visto que agregam visibilidade ao produto que por sua vez possui alta qualidade. Faccin et al.(2009) avaliaram o potencial do turismo do vinho do *cluster* da Serra Gaúcha, apontando que além do papel econômico o turismo do vinho também tem uma importância social, apresentando-se como um elemento cultural das tradições italianas no Brasil.

Para Camagni (1991) essa complexa rede de relações sociais informais, principalmente em uma limitada área geográfica, determinada por uma identidade local, realça a capacidade de inovação por meio de processos de sinergia e de aprendizado coletivo, podendo levar a resultados altamente positivos no âmbito econômico regional.

Em suma, pode-se afirmar que a potencialização das características locais contribui para a melhoria da competitividade das empresas associadas às redes em estudo principalmente porque se apresenta como uma cola que vincula os negócios existentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990), favorecendo novos negócios e aproximando oportunidades. Ao potencializar as características locais evidencia-se uma identidade coletiva que se torna reconhecida pela qualidade do produto e pelo *terroir* da região, garantindo novas fatias do mercado vinícola para os produtos desta região.

Então, as redes APROVALE e APROBELO, dado o “*terroir*” da Serra Gaúcha possivelmente são capazes de gerar marcas com maior reconhecimento e obtenção de maior amplitude na exposição pública (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995).

Esta característica também é herança cultural da imigração italiana, isto porque aqueles imigrantes que aqui chegavam recebiam apenas um lote de terras que se constituía na sua única fonte de alimentos e de renda, caso houvesse excedentes. A construção da comunidade e o cultivo da terra são valores ainda emergentes nesta região, demonstrados pelos resultados quantitativos desta pesquisa.

### 4.3.3 Networking

No que tange à dimensão *networking* aparecem os contatos informais com os membros fora da rede, já que os empresários moram no local e participam em outras atividades da comunidade, como festejos religiosos, escolares, políticos entre outros. Também reflete laços extra-comunitários inculcando a idéia de atração de oportunidades de negócios.

Além desta, na dimensão de *Networking* coexistem as diferentes capacidades singulares de cada um dos associados, que torna a rede única com capacidades avançadas. Acredita-se que esta dimensão criou-se na análise das dimensões de competitividade da rede principalmente pela necessidade de troca de conhecimento e idéias novas enfatizada pela perda de mercado em função da alta carga tributária que faz com que o preço do produto nacional torne-se menos competitivo em detrimento a vinhos chilenos e argentinos.

Em relação a este efeito, Castells (2000) afirma que este processo é usual para pequenas e médias empresas que ficam sob o domínio financeiro e tecnológico de empresas de grande porte. Provavelmente, estas empresas podem tomar a iniciativa e estabelecer as relações em rede para encontrar nichos de mercado e empreendimentos cooperativos, como foi o caso da APROBELO e da APROVALE, no desenvolvimento de ativos organizacionais baseados em capacidades específicas.

Esta dimensão apresentou um Alpha de Cronbach de 0,778 e uma média geral de 3,56. A maior média (3,69) evidenciada refere-se à variável “33 – Dentro da rede existem diferentes tipos de competências, tais como competências técnicas, de gestão e humanas”.

Possivelmente, as oportunidades de troca e combinações, impulsionaram a adesão das empresas à rede, pois podem compartilhar informações e outros recursos complementares, já que o problema da deficiência de informação é considerado um obstáculo para o reforço das capacidades empresariais (WU, 2008).

No que tange ao compartilhamento de informações (técnicas, de gestão, humanas...), Wu (2008) destaca entre os benefícios principais, a partilha de informação com os parceiros comerciais. Efetivamente porque a partilha não só reforça a capacidade da empresa, mas também melhora a comparabilidade coletiva com os seus parceiros.

Para Gulati (1998) o rico intercâmbio de informações pode levar a uma maior cooperação e atividades conjuntas entre os parceiros, o que se traduz em benefícios concretos (desempenho) para as empresas que formam esses laços fracos e fortes.

Confirmando tal proposição está a variável “38-As atividades estão alinhadas com o objetivo principal da rede”, permitindo inferir que a cooperação nas redes APROVALE e APROBELO permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006). Esse é o chamado aprendizado horizontal da cooperação (WILDELMAN, 1998).

Essa característica de “desenvolvimento coletivo” do negócio foi elencada pela variável “39- os integrantes são responsáveis por trazer novas oportunidades de negócios para a rede”. No que tange a esta questão Phan e Peridis (2000) destacam o aprendizado pela co-especialização adaptativa, voltado ao aproveitamento de oportunidades de mercado e à superação de obstáculos, oportunidades estas possibilitadas por uma virtuosa combinação das capacidades dos parceiros e a busca por novos conhecimentos externos à rede.

A principal qualidade dos relacionamentos relevantes é sua capacidade específica de transmitir (alguns tipos de) informação em certos círculos, o que ajuda a aplicar o conceito a questões de fomento da inovação e desenvolvimento econômico (LANDRY et al., 2000; LESSER, 2000). Acentuando a amplitude da informação, elas criam as condições para promover inovações, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações (Powell, 1987, p.81).

Para Balestro (2004), o aprendizado é coletivo, e tanto a disponibilidade de informação como a qualidade dos canais de comunicação entre os agentes aprendizes pode ser afetada pelo capital social. É geralmente aceito que as empresas não inovam isoladamente,

mas tem necessidade de interação com o ambiente, pois os laços permitem ajudar e acelerar o intercâmbio de informações e também reduzir os custos de busca de informação (KAASA e PARTS, 2007).

Portanto, um empresário deve aumentar a sua rede de laços fortes dentro da rede a fim de incluir laços fracos coletivos fora da comunidade, possibilitando assim a disponibilidade de recursos adicionais e oportunidades novas (SEQUEIRA e RASHEED, 2006).

Porém, trazer novas oportunidades de negócios também exige relacionamento com outras entidades fora da comunidade. Para Wu (2008) vínculos com outras empresas, escritórios governamentais e instituições financeiras ajudam a empresa a obter anteriormente acesso à informação sobre mercados, recursos financeiros, e as políticas governamentais (coisas como desenvolvimento econômico futuro, política fiscal e os regulamentos de importação e exportação...). Além disso, essas relações são importantes fontes de referências que podem permitir prospectar parceiros comerciais para identificar e conhecer os recursos complementares e capacidades uns dos outros (Gulati et al., 2000).

As interações das empresas com o ambiente externo e interno geram então, uma dinâmica industrial específica, promovendo uma estrutura de mercado concorrencial próprio e específico (CASSIOLATO e LASTRES, 1999).

A criação desta dimensão pela análise quantitativa representa mais uma comprovação empírica dos postulados teóricos da VBR. Esta dimensão compreende a interação de recursos, conhecimento coletivo, coordenação e integração de habilidades técnicas, criativas e colaborativas, ou seja, ao valor das informações disponíveis que compõe um ativo singular baseado em competências. Diz-se então que a *Networking* é um ativo determinante na geração de vantagem competitiva no *cluster* vitivinícola.

#### **4.3.4 Análise de Regressão Linear**

A partir das 3 (três) dimensões que representam a competitividade das redes APROVALE e APROBELO, foi utilizada a técnica de regressão linear para analisar de que forma cada agrupamento de variáveis está relacionado com a questão: “De uma forma geral, minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da APROBELO”, representado pela variável 49 (quarenta e nove) do instrumento de pesquisa.

A variável 49, apresentou média de 3,32 e desvio padrão de 0,968 nos dados tabulados. Para efeito de análise de regressão linear, foram consideradas variáveis significativas quando  $p < 0,05$  (assumindo a probabilidade de 5% de erro). A correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas (HAIR, 2005). Diz-se então que quanto maior o coeficiente, mais forte a ligação ou o nível de associação.

A tabela 11 mostra as correlações existentes entre a variável geral de competitividade, variável 49, e as dimensões Ativos Organizacionais, Aproveitamento de Recursos Endógenos e *Networking*. Partindo-se desta tabela, pode-se dizer que as dimensões Ativos Organizacionais e Aproveitamento de Recursos Endógenos possuem correlação moderada com a variável geral, sendo respectivamente: 0,653 e 0,483. Já a dimensão de *Networking* possui correlação de 0,265 considerada pequena, porém definida.

Os dados parecem informar que o somatório dos impactos provocados por um conjunto de eventos ligados a gestão (ativos organizacionais), seriam um dos responsáveis diretos pela formação do patrimônio organizacional que conduz os atores à melhoria da competitividade empresarial.

Outro construto responsável direto pela melhoria da competitividade dos atores da rede concentrar-se-ia no aproveitamento de recursos endógenos. Isso quer dizer que os ganhos sociais podem estar aliados aos ganhos econômicos. Nas palavras de Balestrin e Verschoore (2008, p. 193) “as redes geram ganhos econômicos ao gerar ganhos sociais, e geram ganhos sociais ao gerar ganhos econômicos coletivamente”.

Considerando a imagem que a região da Serra Gaúcha possui como detentora da produção de vinhos de qualidade, a ligação do produto ao local, principalmente pelos selos de indicação geográfica geram tanto ganhos econômicos para as empresas diante da agregação de valor, quanto ganhos sociais, uma vez que despontam outros setores e há uma série de políticas públicas que são desencadeadas para a manutenção da boa imagem local.

Com menor responsabilidade na melhoria da competitividade aparece na análise a dimensão de *Networking*, possivelmente, porque os principais contatos que as redes APROVALE e APROBELO tem são com instituições de ensino técnico e superior (UCS, UFRGS, IFRS...), bem como com institutos de pesquisa (EMATER, EMBRAPA...). Estas organizações vêm auxiliando na elaboração de um produto com maior qualidade, estando ligadas ao conhecimento técnico da rede, muitas vezes motivado pela conquista da indicação geográfica, já que desencadeia a adoção de um conjunto de técnicas específicas. Este

resultado (aquisição de competências técnicas) , vem aparecendo em diversas abordagens no decorrer das análises do estudo. Parece possível afirmar então, que a troca de informações técnicas tem um lado negativo, inibindo o surgimento de outras competências coletivas, além de estar colaborando para a falta de heterogeneidade em aspectos que não sejam técnicos.

Possivelmente a rede de contatos que traz oportunidades de negócios ainda seja muito pequena e ligada aos consórcios setoriais, como o projeto *Wines from Brazil* , coordenado pelo IBRAVIN. A participação em eventos e feiras de natureza internacional também tem “dependido” das ações deste projeto.

Há de se relatar que perante a realidade do contexto estudado, muitas empresas ainda encontram-se adaptando seus processos produtivos e sua infra-estrutura, logo há uma preocupação muito maior para aquisição de competências técnicas.

Ainda, cabe destacar que a atração de oportunidade de negócios elencada pela variável “39” nesta dimensão foi a que apresentou a menor média e a variável “33” que alude à existência de diferentes competências dentro da rede, apresentou a maior média da dimensão de *networking*. Os atores da rede talvez ainda não estejam desfrutando das benesses proporcionadas por mudanças na aquisição de conhecimentos técnicos, e nem mesmo dos contatos externos adquiridos o que faz com que esta dimensão apresente uma menor relação com a variável geral.

	Variável 49	Ativos Organizacionais	Aproveitamento de Recursos Endógenos	<i>Networking</i>
49- De uma forma geral, minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da rede.	<b>1,000</b>	0,653	0,483	0,265
Correlação de Pearson				
Ativos Organizacionais	0,653	<b>1,000</b>	0,668	0,617
Aproveitamento de Recursos Endógenos	0,483	0,668	<b>1,000</b>	0,720
<i>Networking</i>	0,265	0,617	0,720	<b>1,000</b>

\* Nível de significância das correlações: 0,000

**Tabela 11 - Correlação entre a Variável Geral e as Dimensões da Competitividade**

Fonte: Presente estudo.

Ainda, evidencia-se que as demais correlações entre as dimensões encontram-se em níveis moderados. Destacando a alta correlação entre a dimensão de Aproveitamento de Recursos Endógenos e a de *Networking*, possivelmente porque a maior parte das novas competências adquiridas esteja voltada à produção vitivinícola e às atividades as quais a mesma alude, estando, portanto, estas competências imbuídas de forte capacidade de potencialização das características locais.

O melhor modelo de regressão demonstra que 47,40% da variância da variável dependente (49 – Minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da rede) são explicadas pelas três dimensões da competitividade, o que não significa inferir a existência de uma relação de causa e efeito entre elas (MATTAR, 1999).

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,653 <sup>a</sup>	0,426	0,420	0,737
2	0,676 <sup>b</sup>	0,456	0,446	0,721
3	0,700 <sup>c</sup>	0,490	0,474	0,702

a. Indicadores: (Constante), Ativos Organizacionais

b. Indicadores: (Constante), Ativos Organizacionais, Aproveitamento de Recursos Endógenos

c. Indicadores: (Constante), Ativos Organizacionais, *Networking*, Aproveitamento de Recursos Endógenos

### **Tabela 12 - Resumo do Modelo de Regressão para as Dimensões da Competitividade**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

As informações apresentadas na tabela 12 de coeficientes apontam quais as dimensões são significativas no que tange a tornarem-se mais competitivas quando passaram a participar da rede.

O modelo de regressão para as redes é estatisticamente significativo ( $F=31,970$ ; nível de probabilidade  $=0,000$  – isto significa que as chances são 0,000 de que os resultados do modelo de regressão devam-se a eventos aleatórios em vez de uma relação verdadeira -), apontando que as três dimensões foram significativas para tornar a empresa mais competitiva quando começou a participar da rede.

Na coluna de significância, o coeficiente beta para a dimensão Ativos Organizacionais é significativo (0,000) utilizando o critério de  $< 0,05$ .

Examinando a coluna de coeficientes beta padronizados vê-se que toda vez que aumenta-se em uma unidade os Ativos Organizacionais, a competitividade aumenta em 0,686.

Assim, 0,686 é o aumento estimado na probabilidade de obter competitividade associada com o aumento de uma unidade na dimensão de Ativos Organizacionais quando o Aproveitamento de Recursos Endógenos e *Networking* são mantidas constantes.

Os resultados do estudo apontam na direção de que ações que visam obter eficiência estratégica (ativos organizacionais) estão proporcionando um efeito de complementaridade, estabelecendo, portanto, uma relação com a melhoria da qualidade do produto ofertado e das ações tomadas que conduzem a ganhos competitivos. Os efeitos de complementariedade ocorrem pela proximidade de competências, habilidades e demais recursos intangíveis acessados diretamente em atividades de cooperação ou indiretamente pela informalidade e pela sinergia do grupo. Para Balestrin e Verschoore (2008) as práticas de gestão de uma rede devem dar espaços não só ao conhecimento, mas às práticas, aos valores, aos processos, à cultura e principalmente ao compartilhamento coletivo das diferenças individuais em favor de um projeto comum.

Modelo	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% de intervalo de confiança para B		
	B	Std. Error	Beta			Menor Limite	Maior Limite	
1	(Constante)	0,802	0,298		2,690	0,008	0,211	1,393
	Ativos Organizacionais	0,744	0,086	0,653	8,696	0,000	0,574	0,913
2	(Constante)	1,453	0,399		3,642	0,000	0,662	2,244
	Ativos Organizacionais	0,901	0,106	0,790	8,473	0,000	0,690	1,111
	<i>Networking</i>	-0,332	0,139	-0,223	-2,390	0,019	-0,607	-0,056
3	(Constante)	1,461	0,389		3,761	0,000	0,691	2,232
	Ativos Organizacionais	0,782	0,114	0,686	6,890	0,000	0,557	1,007
	<i>Networking</i>	-0,544	0,159	-0,365	-3,425	0,001	-0,859	-0,229
	Aproveitamento de Recursos Endógenos	0,356	0,140	0,287	2,545	0,012	0,078	0,634

a. Variável dependente: 49- De uma forma geral, minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da rede.

### **Tabela 13 - Coeficientes para o Modelo de Regressão das Dimensões da Competitividade**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Também, toda a vez que aumenta em uma unidade a *networking*, a competitividade diminui em 0,365 unidades.

No caso das redes em estudo, acredita-se que efetivamente a maior parte das informações tem origem no contexto local, e provavelmente estejam ligados à melhoria de processos produtivos e qualificação do produto, logo, informações apenas técnicas.

Chama atenção o fato de que a média da variável “25 – A rede se relaciona com outras entidades, com outras associações de empresas, sindicatos, órgãos governamentais, universidade entre outros...”, constitui uma das maiores elencadas por este estudo, porém os laços são estabelecidos na comunidade com agricultores e organizações setoriais, aqueles já demonstrados na constituição estrutural do *cluster*. Esta constatação determina um baixo nível de *bridging social capital* no *cluster*.

Elencam-se para tanto, as seguintes possibilidades para a relação negativa entre *networking* e aumento da competitividade no contexto:

- i) Já foi citado anteriormente que as empresas que participam das redes vem de processos extremamente artesanais de fabricação vinícola, onde os vinhos finos não eram fabricados e a maior parte da produção era vendida a granel. Assim sendo, pode ser que os ganhos competitivos das ações tomadas para qualificar o produto, a estrutura e o processo produtivos empresariais, ainda não estejam sendo percebidos pelos empresários, o que determina que a *networking* não aumente a sua competitividade;
- ii) Há também de se elencar uma variável de extrema importância na participação de rede: apesar das estratégias utilizadas serem coletivas cada empresa permanece com a sua autonomia individual. Isso quer dizer que ao mesmo tempo que uma empresa participante é regida pelas estratégias coletivas definida pelo conjunto das organizações associadas, é ela própria quem tem autonomia decisória e incumbência de implementá-las em sua área de abrangência (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Neste sentido, as empresas podem estar confundindo o papel da rede, com a manutenção da sua gestão na empresa, acreditando que os contatos que partem da rede não estejam aviltando a sua competitividade;
- iii) Os contatos que a rede possui podem não ser suficientes para a melhoria da competitividade, uma vez que estão voltados para as competências apenas técnicas e não de gestão, esta abordagem também foi evidenciada no estudo de Macke et al. (2010);

- iv) A média da dimensão relacional do capital social, que demonstra o fechamento da rede é bastante alta. Isso pode ser explicado através das observações de Coleman (1990), quando ressalta que determinadas ações podem ser inúteis ou nocivas para outras. Para Nahapiet e Ghoshal (1998) a identificação mútua de um grupo quando muito coeso pode exercer uma influência positiva no desempenho deste, mas, ao mesmo tempo, limita a abertura deste para informações e para formas alternativas de realizações, impedindo que o grupo visualize elementos fora dele, o que poderia ser desastroso. Esse ponto de vista é também defendido por Burt (1992) quando argumenta que redes esparsas possuem mais benefícios para a transferência de informações. Para ele a rede densa possui menos variedade de informação pelo mesmo custo da rede esparsa. Contudo, as conexões fracas facilitam a procura por informações e também impedem a transferência das mesmas;
- v) Tais constatações parecem indicar então que as redes em estudo não apresentam laços fracos, ou *bridging* social capital. Os fluxos de informação úteis para os negócios são mais oportunos quando há uma grande gama de laços fracos. Para Granovetter (1973) os laços fracos agregam valor ao conectar cada ator a outros atores que fornecem diferentes fontes de informação. E estes encontram-se em pequena escala neste contexto, indicando que informações úteis como a de “oportunidades de negócios” não estejam acessíveis em função do seu fechamento.

Com referência ao coeficiente beta para a dimensão aproveitamento de recursos endógenos tem-se que toda vez que aumenta em uma unidade o mesmo, a competitividade da rede aumenta em 0,287. Indubitavelmente, 0,287 é o aumento estimado na probabilidade de obter competitividade associado com o aumento de uma unidade no Aproveitamento de recursos endógenos quando os ativos organizacionais e a *networking* são mantidas constantes.

Possivelmente tal resultado se deva diretamente a promoção da imagem do local como alternativa turística, por exemplo, ao passo que também divulgam-se as vinícolas locais, já que tornam-se indissociáveis do roteiro, enaltecendo as atividade varejistas das mesmas, conforme já tratado por Asero e Pati (2009) anteriormente.

#### 4.3.5 Resumo da Seção

A figura 11 foi criada a partir dos resultados das estatísticas descritivas, análise fatorial para o construto de melhoria da competitividade e o modelo de regressão de forma a identificar os fatores explicativos que contribuem para alavancar a competitividade nas redes APROVALE e APROBELO, e os pressupostos e os reflexos da sua existência neste contexto.

A dimensão de ativos organizacionais está bastante ligada à forma de gestão das empresas participantes, fazendo referência à maneira como cada ator tem aproveitado as trocas realizadas em grupo para operacionalizar as estratégias autônomas na empresa que vão garantir a alavancagem na competitividade. Essa dimensão de ativos permite a cada um dos atores fazer benchmarking, interiorizando as melhores práticas ao seu negócio. Os resultados parecem indicar que muitos empresários tem alçado ganhos partindo da participação em rede.

A dimensão de aproveitamento de recursos endógenos tem uma ligação muito forte com o marketing “regional” e a identificação do local com um produto de qualidade. Assim parece possível indicar que nas redes estudadas há um interesse geral na manutenção da imagem local, que vai desde o aprimoramento sócio-cultural daqueles que não estão envolvidos no processo industrial (agricultor) até a promoção de festas ligadas ao vinho e a gastronomia (FENAVINHO, POLENTAÇO, Festa da VINDIMA...), bem como, as parcerias com o poder público para preservação do espaço físico (Placas indicativas de vinícolas e estabelecimentos...) e paisagem (Projeto Gerânios na Janela, Bento em Vindima...), dada a grande preocupação com o potencial turístico.

Não menos importante, a dimensão de *networking* determina os contatos estabelecidos pela rede para aportar oportunidades de negócios. No decorrer na análise percebeu-se determinada deficiência no relacionamento desta variável com o modelo de regressão formado, bem como a sua covariação negativa com a melhoria da competitividade. Possivelmente as redes do contexto estudado ainda não estejam gozando de benefícios ligados aos contatos existentes. Esta constatação dá margem para a implementação de estudos específicos nesta área do conhecimento visando identificar qual o gargalo existente. Uma vez que já se sabe, que há uma alto índice de capital social *bonding*. Isto posto, de acordo com as abordagens da visão baseada em recursos parece possível dizer que a competitividade das redes APROVALE e APROBELO está intimamente ligada ao controle de recursos específicos como a forma de aproveitamento dos ativos em rede, a potencialização do local e em menor escala ao aproveitamento das oportunidades advindas de contatos. Assim sendo,

parece possível indicar que são necessários alguns pressupostos para a geração de tais fatores explicativos, cujos são apontados diretamente na figura.

<b>Avaliação dos Fatores Explicativos</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Dimensão da Competitividade</b>	<b>Contribuição à Competitividade<sup>11</sup></b>	<b>Externalidade para a Melhoria da Competitividade</b>
- Integração, combinação e troca de informações para a resolução de problemas e conflitos;	Prestatividade Reciprocidade Combinação de Informações Confiança Objetivos Comuns	Ativos Organizacionais	Alto Média= 3,39	Aproveitamento das melhores práticas gerenciais
-Promoção do potencial turístico e enogastronômico; - Preservação do espaço físico e da paisagem; - Aprimoramento sócio cultural de todos;	Colaboração Engajamento Espírito público - Civismo	Aproveitamento de Recursos Endógenos	Alto Média= 3,23	Promoção da Identidade Comunitária
- Aumentos dos contatos fora da rede – oportunidades de negócios e de troca de informações; - Combinação de diferentes competências; - Aumento de atividades conjuntas;	Troca de Conhecimentos Experiências Compartilhadas	<i>Networking</i>	Alto Média = 3,56	<u>O que gera:</u> Troca de Informações Técnicas <u>O que poderá gerar:</u> oportunidade de negócios

**Figura 11 - Resumo dos Fatores Explicativos da Competitividade**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Partindo-se dos resultados parece possível dizer que as redes colaborativas do *cluster* vitivinícolas puderam melhorar sua competitividade pautadas no auxílio mútuo, na promoção da identidade comunitária e no fortalecimento de competências técnicas para a fabricação de vinhos de qualidade.

#### 4.4 RELACIONANDO O CAPITAL SOCIAL COM A COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO

Com a crescente importância das redes colaborativas no mundo dos negócios, torna-se importante compreender as relações existentes entre o capital social e a competitividade. O capital social é frequentemente conceituado como um conjunto de recursos sociais que são

<sup>11</sup> Vide observações referenciadas na nota 9.

incorporados em redes, e que contribui para o desempenho da empresa. Por este motivo entender esta dinâmica faz-se relevante. Há uma consciência crescente da importância desta relação a fim de que o capital social seja adequadamente explorado na prática empresarial.

De acordo com esta premissa, a fim de atender ao terceiro objetivo específico deste estudo, buscou-se relacionar os níveis de capital social com a competitividade das redes, logo, analisadas e descritas quais as dimensões de capital social e de competitividade existem no contexto das redes APROVALE e APROBELO, buscar-se-á saber como as dimensões covariam entre si.

Desde já é importante destacar que mesmo existindo uma relação estatística é necessário compreender que a relação não é necessariamente causal. Todavia, pode-se dizer que o conhecimento do comportamento de uma ou mais variáveis possibilita prever, mas nunca determinar o comportamento de outra variável (HAIR, 2005).

A tabela 14, demonstra de forma resumida o índice de correlação de Pearson, bem como os coeficientes de determinação para as dimensões de capital social e competitividade. Tais relações serão discutidas nas seções seguintes, bem como serão contextualizados de acordo com os elementos que compõem cada dimensão.

CAPITAL SOCIAL / COMPETITIVIDADE	Relacional		Estrutural		Cognitiva	
	Coef. Determ.	Coef. Determ.	Coef. Determ.	Coef. Determ.	Coef. Determ.	Coef. Determ.
<b>Ativos Organizacionais</b>	0,796 ALTA	63,3%	0,860 ALTA	74%	0,460 MODERADA	21,2%
<b>Aproveitamento de Recursos Endógenos</b>	0,741 ALTA	54,9%	0,736 ALTA	54,2%	0,516 MODERADA	26,6%
<b>Networking</b>	0,692 MODERADA	47,9%	0,743 ALTA	55,2%	0,396 PEQUENA	15,7%

**Tabela 14 - Resumo das Correlações entre Capital Social e Competitividade**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

#### 4.4.1 Dimensão Relacional do Capital Social e Ativos Organizacionais

Inicialmente optou-se por correlacionar a dimensão relacional do capital social com o fator ativos organizacionais do construto de competitividade.

A tabela 14 indica que ao nível de significância 0,001 a correlação é significativa, então, pode-se concluir com certa segurança que as duas variáveis, capital social relacional e os ativos organizacionais, compartilham alguma associação na população.

Pode-se referir a esta relação como positiva, pois os aumentos no valor de capital social relacional estão associados com aumento no valor de ativos organizacionais, que por sua vez, proporcionam uma melhoria na competitividade da rede.

De maneira semelhante, se os valores de capital social relacional diminuem, os valores de ativos organizacionais também decrescem. Diz-se que a covariação entre os valores de ativos organizacionais e capital social relacional, é relativamente alta. A covariação diz respeito à quantidade de movimento compartilhado entre duas variáveis (HAIR, 2005).

Além de examinar o coeficiente de correlação, muitas vezes o mesmo é elevado ao quadrado, para obter o coeficiente de determinação ou  $r^2$  (HAIR, 2005).

O coeficiente de determinação varia de 0,00 a 1,00 e representa a quantidade de variação explicada de uma variável por uma ou mais das outras variáveis. Como acontece com o coeficiente de correlação, quanto maior o coeficiente de determinação, mais forte a determinação entre as variáveis que estão sendo examinadas (HAIR, 2005).

Destarte, podemos dizer que 63,3% da variação no nível de capital social relacional, está associada com uma variação dos ativos organizacionais. Ou ainda, que o nível de capital social relacional indicará como provavelmente serão os ativos organizacionais.

Os resultados apontam na direção de que se há laços entre os membros da rede, determinados pelo respeito, pela prestatividade e colaboração (dimensão relacional) os ativos organizacionais serão compostos pelas melhores práticas de gestão, ou seja, haverá maior comunhão entre os atores que beneficiam-se mutuamente.

Em outras palavras, quando compartilham-se com outras empresas informações, opiniões, colaboração e mobilização sobre determinado projeto, confrontam-se competências e saberes, que proporcionam efetivas condições para ampliar o conhecimento individual, permitindo a cada empresa a criação de uma estratégia.

O estudo realizado por Bititci et al. (2004) sobre a criação e o gerenciamento de valores de empresa alocadas em redes colaborativas destacam resultado similar ao encontrado no estudo, dizendo que a colaboração resulta na criação de novas e originais proposições de valor partindo da interação via colaboração. Ainda, ressaltam que as proposições de valor de cada empresa são individuais, porém pautadas nas trocas obtidas com os parceiros das redes, levando-lhes a garantia de vantagem competitiva.

Também Mancur Olson (1999) corrobora a idéia de que a formação de grupos não ocorre meramente por uma prosaica sensação de pertencer, mas sim pela possibilidade de obter algo através desse pertencer. Assim, “(...) a cooperação interorganizacional pode ser definida como a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o conjunto atingimento de objetivos individuais” (SCHERMERHORN, 1975, p. 847).

Ao explicar o desempenho institucional do norte italiano, Putnam (2002, p.102) destaca que “nenhum mortal e nenhuma sociedade bem sucedida podem prescindir do poderoso estímulo ao interesse próprio”, àquele interesse próprio que é “sensível ao interesse dos outros”.

Logo, a alta correlação entre o capital social relacional e os ativos organizacionais, demonstram o interesse próprio corretamente entendido (TOCQUEVILLE, 2008\)) para a criação de novos recursos que possam alavancar a competitividade empresarial.

#### **4.4.2 Dimensão Relacional do Capital Social e Aproveitamento de Recursos Endógenos**

Também, existe correlação positiva ao nível de significância de 0,001 para a dimensão relacional do capital social e o fator aproveitamento de recursos endógenos da competitividade, com um coeficiente positivo de 0,741. Pode-se inferir que as duas variáveis, também compartilham alguma associação na população. Possivelmente os aumentos no valor de capital social relacional estão assim associados com aumento no aproveitamento de recursos endógenos, que por sua vez, proporcionam uma melhoria na competitividade da rede.

O coeficiente de determinação para capital social relacional e aproveitamento de recursos endógenos é 0,549, postulando que 54,9% da variação no nível de capital social relacional, está associada a uma variação do aproveitamento de recursos endógenos.

De acordo com tal resultado possivelmente pode-se sustentar a idéia de que o espírito público seja o elemento vinculado ao capital social relacional que causa maior influência

sobre esta dimensão da competitividade. Possivelmente, o nível de capital social relacional indicará a intensidade na qual serão aproveitados os recursos endógenos.

O estudo de Onyx e Bullen (2000) demonstrou que as comunidades rurais geraram considerável nível de capital social de coesão, caracterizada por um forte suporte mútuo dentro do nível local e níveis elevados de participação na vida comunitária, assim como é o caso do contexto onde aplicou-se esta pesquisa.

À de se destacar que o presente estudo foi realizado em um distrito do município de Bento Gonçalves e em Monte Belo do Sul onde 95% do PIB advém de atividades agrícolas, logo, pode-se dizer que as redes estudadas encontram-se em comunidades essencialmente rurais, assim como no estudo de Onyx e Bullen (2000), o que torna os resultados comparáveis. Foi identificado na seção 4.2.1 o alto estoque de *bonding social capital* que permite explicar o aproveitamento dos recursos endógenos existentes para proporcionar competitividade empresarial.

Ainda, segundo Monastério (2002, p.77) grupos *bonding*, poderosos, com acesso aos tomadores de decisão (capital social *linking*, tratado na seção 2.2.3), “poderão transformar-se em coalizões distributivas”. Por terem interesses comuns, concentrados, e por se verem como distintos do restante da sociedade, é de se esperar que defendam mais políticas redistributivas (beneficiam componentes de um grupo de forma concentrada) do que as beneficiadoras da sociedade como um todo.

Para Monastério (2002), em termos regionais, usualmente os grupos melhor representados são os associados aos setores tradicionais. Eles tiveram os recursos, o tempo e o interesse de formarem vínculos entre si (*bonding*) e com as organizações formais (*linking*). No caso do contexto pesquisado, as redes buscam aproveitar o potencial endógeno, principalmente na disseminação da imagem turística e qualitativa do produto a fim de atrair turistas e dar reconhecimento ao produto do seu vinhedo.

#### **4.4.3 Dimensão Relacional do Capital Social e *Networking***

Consoante, a dimensão relacional do capital social está significativamente correlacionada à dimensão de *Networking* da competitividade. Sendo também esta relação positiva, diz-se que os aumentos no valor de capital social relacional estão associados com aumento da *Networking*.

O coeficiente de determinação para capital social relacional e *networking* é 0,478, postulando que 47,9 % da variação no nível de capital social relacional, está associada com uma variação *networking*, ou ainda, que o nível de capital social relacional indicará como provavelmente será a *networking* do grupo estudado.

Parece possível indicar que a baixa tolerância à diversidade encontrada na dimensão relacional do capital social no contexto estudado, determinam o fechamento da rede na comunidade local, dificultando assim a transposição dos laços para além da comunidade local.

Logo, pode-se dizer que *networking* é formada apenas pelos atores que fazem parte da composição estrutural do *cluster* demonstrada na figura 9. Assim sendo, torna-se clara a moderada relação desta dimensão com a formação da *networking*.

Woolcock (1999) ressalta que a fim de alcançar crescimento os primeiros benefícios vêm da intensa integração intra-comunitária, e estes, por sua vez devem ao longo do tempo proporcionar as extensas ligações extra-comunitárias, o que explica a correlação positiva entre as duas variáveis.

Ao passo que há uma grande quantidade de laços fortes (*bonding*) no *cluster*, já elencado pelos resultados desta pesquisa, e um baixo estoque de laços fracos, possivelmente as ligações extra-comunitárias estejam desenvolvendo-se. Conforme destacado por Woolcock (1999) estas demoram mais para se desenvolver.

Após terem sido correlacionadas todas as dimensões de capital social relacional conjuntamente com as dimensões de melhoria da competitividade, seguiu-se a proposta correlacionando a dimensão estrutural do capital social com as três dimensões que aludem a competitividade.

#### **4.4.4 Dimensão Estrutural do Capital Social e Ativos Organizacionais**

A dimensão estrutural do capital social também está significativamente correlacionada ao fator Ativos Organizacionais ao nível de significância de 0,001, tendo o coeficiente uma carga de 0,860. Havendo relação positiva entre as variáveis, diz-se então que os aumentos no valor de capital social estrutural estão associados com aumento nos ativos organizacionais, que por sua vez, proporcionam uma melhoria na competitividade do grupo em causa.

Seguindo-se na análise, verificou-se que o coeficiente de determinação para capital social estrutural e ativos organizacionais define que 74% da variação no nível de capital social, está associada com uma variação nos ativos organizacionais, ou ainda, que o nível de capital social estrutural indicará como provavelmente serão os ativos organizacionais.

Este alto percentual do coeficiente de determinação da dimensão estrutural sobre a competitividade baseada em ativos, possivelmente indica que a combinação de informações e conhecimentos, a conectividade e a reciprocidade determinam a aquisição de habilidades para inovar suas práticas de gestão (ativos organizacionais) que lhes permite alçar mão de estratégias individuais mais competitivas.

Wolf et al. (2008) destacam ainda que uma equipe que mobiliza os agentes através do compartilhamento de informações, permite a todos a aquisição de uma visão resumida das forças regional, organizacional e individual a favor e contra esta mudança. As autoras destacam ainda que partindo desta prática de compartilhamento de informações, os membros de uma equipe reconheceram que, na eventualidade de uma nova direção a ser tomada, a mudança acontece de forma flexível e facilmente sempre que há capital social.

As interações sociais permitem que as pessoas saibam partilhar umas com as outras importantes informações, para criar um entendimento comum relacionado com tarefas ou metas, assim como, para obter acesso a outros recursos e outras idéias (CHEN et al., 2008). A geração e aplicação de novas idéias, são promovidas então, pela interação social, leia-se, capital social.

Ainda, para Balestrin e Verschoore (2008, p.54), caso as empresas não consigam desenvolver os recursos necessários internamente, nem mesmo adquiri-los no mercado, ou ainda adquirir a empresa detentora dos recursos necessários, resta a opção de “ desenvolver os recursos de forma cooperada com os outras empresas”.

Nos estudos de Mumford (2002), surgiu o termo inovação social para explicar como as pessoas organizam as interações sociais para atender a objetivos comuns através da geração e implementação de novas idéias. Mumford (2002), também explicou que a inovação social poderá envolver a criação de novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho colaborativo, a introdução de novas práticas sociais em um grupo, ou o desenvolvimento de novas práticas empresariais, como demonstram os resultados desta pesquisa.

#### 4.4.5 Dimensão Estrutural do Capital Social e Aproveitamento de Recursos Endógenos

A dimensão estrutural encontra-se positivamente correlacionada também com a variável de aproveitamento de recursos endógenos. A relação entre as duas variáveis é positiva. O índice de covariação entre as duas dimensões propõem que mudanças no estoque de capital social estrutural estão coerente e sistematicamente relacionadas com mudanças no aproveitamento de recursos endógenos.

Assim, o coeficiente de determinação para capital social estrutural e aproveitamento de recursos endógenos de 0,541, tal índice sustenta que 54,2% da variação no nível de capital social estrutural, está associada a uma variação no aproveitamento de recursos endógenos.

Para Putnam (2002), um dos principais elementos vinculados à comunidade cívica é o engajamento, assim como, também é para a dimensão estrutural do capital social neste estudo. Logo, pode-se inferir que o engajamento proporcionado pela conectividade existente no grupo vem determinando o potencial de aproveitamento dos recursos endógenos a fim de garantir a melhoria da competitividade empresarial, uma vez que o capital social facilita a cooperação espontânea.

#### 4.4.6 Dimensão Estrutural do Capital Social e Networking

Da mesma forma que a dimensão de aproveitamento de recursos endógenos, a dimensão de *Networking* da competitividade da rede apresenta um coeficiente de correlação positivo com a dimensão estrutural, logo aumentos no valor de capital social estrutural estão associados com aumento na *Networking*. Destarte, ainda podemos informar o coeficiente de determinação, que é de 0,552 para estas duas dimensões, representando que o nível de capital social estrutural ajudará indicar o tamanho da *networking*. Pode-se resumir esta relação dizendo que quanto mais combinações de informações são necessárias, mais contatos são estabelecidos.

Macke et al. (2010) entrevistaram gestores de nove empresas participantes de uma rede de ferramentarias, identificando que 89% delas acreditam que o principal objetivo da rede não é oferecer resultados financeiros diretos para os participantes. Todas estas empresas, concordam que o compartilhamento de informações técnicas é positivo e deve ser visto como principal objetivo da rede. Para ele, a seleção de parceiros de negócio e a troca de

informações se dá, principalmente, em razão de três fatores : o relacionamento entre as empresas (confiança, amizade, reciprocidade e etc.), a competência técnica da empresa e a identificação entre as empresas.

No contexto estudado pela presente pesquisa, tem-se pouco capital social *bridging*, assim determina-se que a *networking* das redes estudadas sejam formadas principalmente pelos agentes ligados estruturalmente ao *cluster*, sejam os produtores de uva, ou os centros de estudo ou pesquisas ligados a cultura do vinho. Então, parece possível afirmar que a formação da *networking* da rede é construída apenas por detentores de informações técnicas (TOSS, 2009).

Mesmo assim, apesar de os dados indicarem um baixo estoque de *bridging social capital*, ações como o desenvolvimento do programa estratégico “Visão 2025” se apresentam como um exemplo de como a dimensão estrutural (combinação de informações) pode proporcionar novas oportunidades de negócios através do desenvolvimento da *Networking*. O processo consolidou-se como uma construção coletiva, fruto de profunda reflexão entre os agentes setoriais, a fim de buscar o equilíbrio de uma estratégia a partir da minimização dos pontos fracos e da adequada combinação de forças com oportunidades, evitando e traçando contramedidas para lidar com as ameaças (UVIBRA, 2006). Tal processo determinou que houvesse troca de informações entre os agentes para traçar uma estratégia coletiva não apenas para as redes estudadas nesta pesquisa, mas para todos os entes do setor existentes na Serra Gaúcha.

#### **4.4.7 Dimensão Cognitiva do Capital Social e Ativos Organizacionais**

O terceiro e não menos importante fator nesta análise, o capital social cognitivo, também foi correlacionado com as dimensões de melhoria da competitividade. As referidas análises seguem na seqüência deste relatório.

O capital social cognitivo possui correlação positiva ao nível de 0,001 com a dimensão de ativos organizacionais, apresentando um coeficiente de 0,460. Partindo-se deste índice pode-se inferir que aumentos no valor de capital social cognitivo estão associados com aumentos nos ativos organizacionais, pois as dimensões apresentam uma correlação positiva.

Ainda, tem-se que apenas 21,2% da variação no nível de capital social cognitivo, está associada a uma variação em ativos organizacionais, conforme o coeficiente de determinação.

Partindo-se dos dados estatísticos parece possível indicar que as experiências compartilhadas, como no caso de feiras, são também formas concretas de internalização de práticas que possam agregar em termos competitivos.

Isso determina que são as redes colaborativas que podem proporcionar um ambiente favorável a efetiva interação entre as organizações que dela participam. As redes formam uma comunidade estratégica de conhecimento (FAYARD, 2000). Partindo-se da perspectiva cognitiva que mantém vivos os costumes e os valores sociais, pode-se dizer que as redes são um espaço onde não só o conhecimento, mas as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum, dando a oportunidade de que cada empresa formate seus ativos organizacionais partindo do compartilhamento de objetivos e experiências.

Assim, as redes de cooperação representam o lugar onde “os processos de aprendizado e sedimentação do conhecimento tomam forma” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.134).

As redes estudadas tem como principais espaços de interação as visitas técnicas entre as indústrias, assembléias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, cursos e palestras, a definição do planejamento estratégico que busca o comprometimento de todos, bem como ressalta a necessidade de compartilhamento de objetivos, ainda, cabe citar como espaço de interação o meio eletrônico (menos presente no contexto estudado) para fortalecer a conectividade e a socialização.

#### **4.4.8 Dimensão Cognitiva do Capital Social e Aproveitamento de Recursos Endógenos**

Ainda, a dimensão de capital social cognitivo está associada à dimensão de aproveitamento de recursos endógenos, com um coeficiente de 0,516. Tem-se, portanto, que apenas 26,6% da variação no nível de capital social cognitivo, está associada a uma variação no aproveitamento de recursos endógenos, conforme o coeficiente de determinação.

Os dados apontam na direção de que a ligação existente entre o *terroir* do produto que também é composto pela cultura, tradição e valores (capital social cognitivo) enaltece o aproveitamento dos recursos endógenos para promoção da visibilidade do produto, garantindo um diferencial competitivo.

Balestrin e Verschoore (2008) já enfatizaram que participar da rede aumenta a credibilidade frente ao mercado, dado que as empresas passam a ser percebidas com distinção na sua área de atuação, além de receberem o reconhecimento por parte do público, o que garante a legitimidade nas suas ações e redimensiona a sua importância nos mercados.

#### 4.4.9 Dimensão Cognitiva do Capital Social e Networking

Também há correlação entre o construto de capital social cognitivo e a dimensão de *networking* da competitividade. Pode-se referir a esta relação como positiva, pois os aumentos no valor de capital social estão associados com aumentos na *networking*. Destarte, ainda podemos informar o coeficiente de determinação, que é de 0,156 para estas duas dimensões, representando que 15,7% da variação no nível de capital social cognitivo, está associada a uma variação na *networking*.

Ao passo que conhecemos os indicadores estatísticos, parece possível indicar a existência de outro benefício da existência do capital social cognitivo: a ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios, mesmo em pequena escala (dado coeficiente de determinação apresentado).

Autores como Wu (2008) e Balestrin e Verschoore (2008) chamam esse ganho competitivo dado pelo compartilhamento de objetivos e experiências (capital social cognitivo) de ganhos de escala e poder de mercado, afirmando que quanto maior o número de envolvidos (*networking*), maior será a capacidade da rede de alavancar o poder de negociação e as vantagens competitivas empresariais.

Porém a pequena correlação existente entre as duas dimensões desperta mais uma vez a possibilidade de determinar que há um baixo estoque de *bridging social capital* neste *cluster*. Sendo assim, pode-se afirmar que são poucas as oportunidades de negócios observadas pelas empresas que advém da rede de contatos existente. Ou ainda, que a maior parte das estratégias de socialização e trocas estejam voltadas a informações apenas técnicas e não de contatos para projetar negócios. Então, a socialização está proporcionando uma melhoria da qualidade do produto, mas permanecem as dificuldades de crescimento do *market share* relativo ao produto.

Também é possível que os resultados das recentes ações de compartilhamento de experiências, que deu origem ao plano estratégico Visão 2025, ainda não estejam proporcionando conquistas memoráveis.

Mas é fato que há uma relação positiva entre as dimensões, determinando que possivelmente quando há aumentos na socialização de conhecimentos, logo, aumenta a *networking* em busca da complementaridade das informações.

#### **4.4.10 Resumo da Seção**

Em resumo, os coeficientes de correlações entre as dimensões de capital social e competitividade, demonstram uma associação positiva entre as mesmas. Dito de outra forma, os aumentos no capital social estão associados com aumentos/melhoria na competitividade.

De maneira semelhante se os valores de capital social diminuíssem, o valores da competitividade também decresceriam. Assim mudanças nas covariações de capital social estão coerentes e sistematicamente relacionadas com mudanças na competitividade.

Os resultados ora discutidos confirmam a tese inicial de que o capital social está intimamente ligado com a melhoria da competitividade e com a visão baseada em recursos (fundamentada na idéias de Wernerfelt (1984)) que afirma que recursos marcadamente competitivos aumentam oportunidades e permitem altos retornos.

Ao passo que confirmam a tese inicial os resultados também determinam que o capital social é mesmo capital, porque tudo aquilo que se torna importante para a melhoria da competitividade da rede como os ativos organizacionais, o aproveitamento de recursos endógenos e a *networking* apresentaram correlações com a existência de capital social relacional, estrutural e cognitivo.

Partindo-se das correlações positivas encontradas, podemos dizer que o capital social é um recurso único para as redes APROVALE e APROBELO, que, permite que as atividades dos membros em colaboração produzam reflexos positivos sobre a melhoria da competitividade. Essa afirmação se apóia na idéia de Wernerfelt (1984), para ele um recurso é qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo que adquire ou desenvolve recursos superiores ou uma combinação superior de recursos.

O capital social existente no *cluster* é então um ponto forte, que facilita o desenvolvimento de laços, de uma identidade grupal pautada em valores e cultura e de uma história comum, principalmente ligada aos aspectos imigratórios, além de permitir trocas e interações que facilitam a conversão em recursos superiores que quando combinados produzem melhorias na competitividade. Assim, a combinação das dimensões do capital social no *cluster* converte-se em aspectos gerenciais que alavancam oportunidade de negócio, no aproveitamento de recursos endógenos, desenvolvimento do enoturismo, da enogastronomia e até de outros setores que aludem à atividade vinífera, bem como, na criação de uma rede de contatos para atração de oportunidades de negócios.

Também de acordo com a proposta de Peteraf (1993), pode-se dizer que o capital social do *cluster* é um recurso marcadamente competitivo e que pode por sua vez, promover vantagens competitivas. O capital social é um recurso heterogêneo, já que cada organização promove o seu, de acordo com características diferenciadas ou possui estoques maiores de uma dimensão em detrimento de outra, logo, não é possível que haja imitação do capital social existente neste *cluster* por outro qualquer que seja. Também, o capital social limita a competição ex-post, principalmente pela imitabilidade imperfeita, já que é um ativo não comercializável. Ainda, este recurso permanece disponível apenas para as empresas que participam da rede, através do compartilhamento de ganhos, o que define a sua mobilidade imperfeita.

A diferença entre as empresas advém de cada experiência vivenciada em suas trajetórias, bem como de ativos e habilidades consolidados pela cultura organizacional de cada empresa. Estes ativos e capacidades determinam a eficiência e a efetividade do resultado da empresa (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). Esta é a confirmação de outra premissa básica da Visão Baseada em Recursos de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

O capital social relacional e o estrutural são responsáveis pelas maiores variações nas dimensões de melhoria da competitividade no contexto estudado. Principalmente o estrutural no qual todas as correlações são altas, o que já teria sido demonstrado também nos modelos de regressão para capital social e para a competitividade, muito provavelmente porque a maior intencionalidade da rede está pautada na troca de informações.

O estudo realizado por Wu (2008) apresentou uma análise através de equações estruturais. O mesmo identificou que todas as três dimensões do capital social (transações repetidas, laços de rede e confiança, pode-se ler, cognitiva, estrutural e relacional) se basearam na troca de informações como mediadora para alargar os efeitos que geram melhoria na competitividade. Assim como no estudo de Wu (2008), nesta pesquisa também os resultados apóiam alguns dos argumentos teóricos e resultados empíricos existentes na literatura sobre o capital social e o desempenho empresarial.

Então, os resultados apóiam os argumentos teóricos de que o benefício de informação é um dos principais benefícios do capital social (Adler e Kwon, 2002), conforme a variável “24- Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la na rede.”, que a partilha de informação contribui para o desempenho das empresas (Gulati, 1998), ilustrada pela variável “39- Os integrantes são responsáveis por trazer novas oportunidades de negócios para a rede.” e que as diferentes dimensões do capital social têm diferentes níveis de influência sobre o desempenho da empresa (KOKA e PRESCOTT, 2002), como apresenta a variável “36- A rede é muito importante para a continuidade da minha empresa.”

Enquanto o capital social estrutural destacou-se por manter altas correlações com a competitividade o cognitivo apresentou as menores determinações estatísticas na variação da competitividade. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que para que o processo de criação efetivamente ocorra junto às organizações, é necessário haver um contexto específico em matéria de tempo, espaço e relacionamento entre os indivíduos. Talvez aqui é onde se encontra o principal gargalo relativo a melhoria da competitividade relacionada a dimensão cognitiva do capital social, uma vez que 63,7% destina menos de uma hora por semana para os compromissos da sua rede. Os autores dão grande relevância para a estrutura organizacional como um todo, tão logo, de nada adianta participar de uma feira se a estrutura da rede não estiver preparada para fomentar a criação de estratégias partindo do aprendizado que esta atividade tenha gerado.

Também, Balestrin et al. (2008), observaram que a interação social proporcionada pela configuração em rede influencia positivamente a dinâmica de criação de conhecimento. As evidências apontadas pelos autores mostram que o processo de criação de conhecimentos deve passar de interno e individual à externo e coletivo. Ainda, Balestrin e Verschoore (2008)

destacam que o processo de socialização de conhecimento tácito só se dá mediante a promoção de intensa interação social entre indivíduos, mas também entre estes e seu contexto.

Também para Gulati (1998) o efetivo ambiente de aprendizado requer além de relações horizontalizadas e confiança, a existência de espaços e momentos que possibilitem a socialização de conhecimentos, o acesso a novos conhecimentos e competências externas. No contexto estudado encontramos duas realidades distintas entre as redes, que serão discutidas na seção (4.6). Mas de antemão é possível destacar que a menor exposição face a face entre os membros seja o principal indicativo dos resultados encontrados, além do fechamento da rede.

O estudo realizado por Su et al. (2005) destacou que a dimensão estrutural e a dimensão cognitiva influenciam diretamente na aquisição de conhecimentos. Já a relacional tem influência indireta. Neste estudo Su et al. (2005) destaca em termos de aplicações empíricas, que deve-se aproveitar as oportunidades oferecidas pela cooperação a fim de fomentar interações com organizações externas facilitando ainda mais a aquisição de conhecimentos.

Levando-se em conta o ciclo de vida das redes colaborativas estudadas pode-se afirmar que a existência do alto estoque de capital social foi decisivo para a metamorfose da rede, ou seja, criou-se a sustentabilidade geral da rede pautada na colaboração e nas regras de conduta tratadas por Camarinha Matos e Afsarmanesh (2007) na ARCON.

<b>CAPITAL SOCIAL / COMPETITIVIDADE</b>	<b>Relacional</b> <u>Geração de Soluções coletivas</u>	<b>Estrutural</b> <u>Redução de Custos e Riscos</u>	<b>Cognitiva</b> <u>Aprendizagem Coletiva</u>
<b>Ativos Organizacionais</b> <u>Aproveitamento das melhores práticas gerenciais</u>	A prestatividade entre os membros na resolução de problemas resulta na criação de novas e originais proposições de valor individuais partindo da interação via colaboração	A combinação de informações e conhecimentos, determinam o acesso a recursos inexistentes na empresa.	As experiências compartilhadas, como no caso de feiras, são também formas concretas de internalização de práticas que possam agregar em termos competitivos
<b>Aproveitamento de Recursos Endógenos</b> <u>Promoção da Identidade comunitária</u>	Os laços ( <i>bonding</i> ) existentes no grupo permitem uma melhor representação do setor com as organizações formais ( <i>linking</i> ) para o desenvolvimento comunitário.	O engajamento proporcionado pela conectividade existente no grupo vem determinando ações coletivas para redução de custos na promoção da identidade comunitária.	A integração social e a cooperação, são os principais agentes de modernização e de transformação sócio-econômica de uma região.
<b>Networking</b> <u>Troca de informações técnicas</u>	Os primeiros benefícios vêm dos laços fortes, e estes, ao longo do tempo proporcionam as extensas ligações extra-comunitárias. proporcionar as extensas ligações extra-comunitárias.	Quanto mais combinações de informações são necessárias, mais contatos são estabelecidos.	Se há aumentos na socialização de conhecimentos, logo, aumenta a <i>networking</i> em busca da complementaridade das informações.

**Tabela 15 - Influência Recíproca de Capital Social e Competitividade**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Informações como estas simbolizadas na tabela 15, ajudam no desenvolvimento de estratégias administrativas sólidas no que tange ao estoque de capital social permitindo por sua vez a melhoria da competitividade em rede.

Putnam (2002) ao término de seu estudo sobre as origens da comunidade cívica italiana e a sua relação com o desempenho econômico destacou que em suma, a economia não serve para prognosticar o civismo, mas o civismo certamente serve para prognosticar a economia, tão logo, pode-se afirmar partindo-se dos resultados na análise que a competitividade e relevância setorial do *cluster* em nível nacional e internacional não serve para prognosticar seu capital social, mas certamente seu capital social tem servido para sustentar ações que permitem prognosticar seu desenvolvimento.

#### 4.5 CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS QUE INTERFEREM NO CAPITAL SOCIAL E NA MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DAS REDES APROVALE E APROBELO

Finalmente, de acordo com o método proposto nesta pesquisa, realizou-se a análise de variância (ANOVA), com o objetivo de identificar diferenças estatísticas entre as médias dos grupos de respondentes, a fim de atender ao quarto objetivo específico proposto. Este teste buscou evidenciar as principais diferenças nas manifestações de capital social e competitividade de acordo com as características das empresas participantes.

A seguir serão apresentados os principais resultados encontrados. As seções foram divididas de acordo com os nomes das variáveis.

##### 4.5.1 Forma de Entrada na Rede

Verificou-se que a forma de entrada na rede não apresenta diferença significativa nas manifestações de capital social relacional e estrutural e nem mesmo nas variáveis de competitividade. Porém, há uma diferença significativa quanto à forma de entrada na rede para o capital social cognitivo, quando as empresas escolhem voluntariamente por participar da associação.

Provavelmente porque aqueles que entram voluntariamente já tenham uma identificação prévia com o objetivo da rede e engajam-se efetivamente na troca de conhecimentos e linguagem. Já, aqueles convidados precisam de maior tempo de convivência

para internalizar novos valores e a cultura do grupo. A média dos participantes que entraram voluntariamente foi de 3,5278 e o desvio-padrão de 0,56633.

Para Putnam (2002) a cooperação voluntária depende do capital social. As regras de reciprocidade generalizada e os sistemas de participação cívica estimulam a cooperação e a confiança social porque reduzem os incentivos a transgredir, diminuem a incerteza e fornecem modelos para a cooperação futura.

Partindo-se dos resultados de Putnam (2002), pode-se dizer que a empresa que procura participar da rede de forma voluntária, percebe de antemão os benefícios que poderá auferir, diminuindo, portanto a incerteza. Nas palavras do autor “as harmonias de um grupo de canto coral ilustram como a colaboração voluntária é capaz de criar valores que nenhum indivíduo, por mais rico, ou astuto que seja, pode produzir sozinho” Putnam (2002, p.192).

Thöni et al. (2009) incluíram em seu estudo sobre micro fundações de capital social uma medida alternativa chamada de “equidade”, que foi recentemente adicionada na *World Values Survey*, que visa explicar a questão da opinião otimista sobre a cooperação com outros atores. Na pesquisa realizada pelos autores, essas crenças otimistas aumentam a cooperação, porque a maioria tem preferência em cooperar quando outros também o fazem, fato este que também corrobora com os resultados obtido no presente estudo. Para Nahapiet e Ghoshal (1998) estas expectativas representam um comprometimento/engajamento para empreender uma atividade futura. Assim sendo, redes nas quais as empresas entram voluntariamente apresentam níveis maiores de capital social cognitivo.

#### **4.5.2 Motivação para a Entrada na Rede**

De acordo com as respostas sobre a motivação para a entrada da rede as médias apresentam uma diferença significativa apenas para o capital social relacional. Assim como para ativos organizacionais e *networking*.

Tendo apresentado diferenças significativas ao nível de 0,005 a troca de informações técnicas é o fator ao qual se deve principalmente a existência de tal diferença na dimensão relacional do capital social, bem como nas dimensões de ativos organizacionais e *networking*, conforme comprovou o teste de acompanhamento Tukey.

Com base nos resultados é possível concluir que:

- i) Redes onde as empresas têm sua participação motivada pela troca de informações técnicas apresentam níveis maiores de capital social relacional, visto que partindo da identificação social com o grupo surgem as expectativas de que a rede possa trazer benefícios individuais e coletivos, aumentando a colaboração e a coesão em rede.
- ii) Redes onde as empresas têm sua participação motivada pela troca de informações técnicas apresentam maiores estoques de ativos organizacionais, uma vez que a possibilidade de gerar benefícios coletivos a partir da colaboração permite absorver as melhores práticas e implementá-las com certa segurança de sucesso na empresa.
- iii) Redes onde as empresas têm sua participação motivada pela troca de informações técnicas têm mais acesso a informações e adquire novas competências, possibilitando por sua vez o aumento de *networking*, uma vez que quando a informação necessária não estiver presente no grupo, haverão de criar laços fracos para encontrar a mesma, estabelecendo então novos contatos.

Este resultado também foi elencado por Macke et al. (2010) em seu estudo *Building Inter-organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks*. Os autores destacam que a principal expectativa de uma empresa ao participar de uma rede está pautada na troca de informações técnicas.

Os resultados encontrados despontam para os ganhos competitivos, uma vez que o compartilhamento da experiência técnica dos parceiros sobre o processo de produção ou de vendas, pode por exemplo, elevar a produtividade de ambos. Além disso, a rede auxilia no empreendimento de ações conjuntas, permitindo a redução geral de custos como de produção, informação e resolução de conflitos entre os associados.

Isto posto, a necessidade de troca de informações técnicas determina um maior sentimento de pertença e mais relacionamento entre os parceiros que aumentam os ativos organizacionais pelo reforço mútuo de capacidades individuais, permitindo fortalecer competências – especialização, e até mesmo criar outras tantas, neste processo de troca.

#### 4.5.3 Relacionamento da Rede com outras Instituições

Seguindo na análise estatística, quanto ao relacionamento da rede com outras instituições, encontrou-se diferença significativa desta variável com todas as dimensões da competitividade e todas as dimensões do capital social, o que ressalta a sua importância geral no contexto de redes.

Antes mesmo de interpretar os resultados encontrados, faz-se necessário discutir a formulação da questão apresentada para o grupo. Primeiramente nesta variável um resultado, chama atenção, principalmente pela expressividade do percentual, já que 30,8% afirmam desconhecer com que tipo de instituição a rede possui relacionamento.

Acredita-se que este percentual elevado deva-se muito mais a falta de discernimento para caracterizar, por exemplo, se a EMBRAPA ou a EMATER são instituições técnicas ou de ensino superior do que realmente a falta de conhecimento ou de contato com os benefícios deste relacionamento. Assim, ao invés de ter distribuído as instituições por função, poder-se-ia ter incluído os nomes das principais instituições que fazem parte da estrutura do *cluster*, bem como deixado uma em aberto para que pudessem expor outras que usualmente não participam.

Logo, o que realmente importa para esta pesquisa é que o fato de que ter relacionamentos extra-rede torna-se importante para a manutenção do estoque de capital social, bem como para a melhoria da competitividade.

Assim, temos que dentre os principais efeitos da existência destes laços fracos para a rede estão:

- i) Redes que possuem relacionamento com outras instituições apresentam níveis maiores de capital social;

Os dados possivelmente demonstram que quando surgem possibilidades para o estabelecimento profícuo de relacionamentos com universidades locais, grandes fornecedores, e agências estatais que as pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer, fortalece-se o sentimento de pertença e espírito coletivo, além da criação de novas normas de reciprocidade e aumento do engajamento de todos perante a expectativa de ganhos coletivos (objetivos compartilhados), fazendo com que aumente o estoque de capital social para todas as suas dimensões.

- ii) Redes que possuem relacionamento com outras instituições apresentam mais oportunidades para melhoria da competitividade empresarial;

Dados os novos contatos adquiridos, novas combinações de capacidades e habilidades podem surgir, possibilitando por sua vez aumentos no estoque de ativos organizacionais, bem como a atração de novas oportunidades de negócios. Ainda, os novos contatos da rede favorecem a comunidade como um todo, já que desenvolvem-se alternativas mais sustentáveis para aproveitar recursos endógenos, sejam para melhoramento da estrutura física e da manutenção da paisagem regional, seja nas informações de melhor aproveitamento e qualificação da uva. Enfim, quanto mais horizontalizada for a estrutura de uma organização, mais ela favorecerá o desempenho institucional da comunidade em geral (PUTNAM, 2002). Ainda, corrobora com esta premissa Araújo (2003) quando enfatiza que a formação de grandes negócios depende de um número cada vez maior de pessoas.

#### **4.5.4 Modelo de Gestão da Rede e Escolha da Liderança**

Quanto à forma de definição da liderança nas redes, para os dois construtos em todas as suas dimensões a análise estatística apresentou diferenças significativas. Sendo que a maneira como a liderança é definida influencia em diferentes dimensões.

O fato de a forma como a liderança é definida influenciar diferentemente as dimensões estudadas, pode-se ser explicada pelo fato de que a cooperação entre empresas em rede assume padrões diferenciados, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os participantes, assim não é possível aplicar um modelo único de gestão à todas as redes (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A seguir destacam-se os resultados encontrados pelo presente estudo:

- i) Redes onde o líder escolhe o seu sucessor apresentam maiores níveis de capital social relacional (média=3,8667; desvio-padrão=0,5577) e estrutural (média=3,6444; desvio-padrão= 0,8937) e,
- ii) Redes onde o líder escolhe o seu sucessor apresentam maior estoque de ativos organizacionais (média=3,8500; desvio-padrão=1,0510) e melhores condições para aproveitamento de recursos endógenos (média=3,7333; desvio-padrão=0,3248).

- iii) Redes onde o líder é escolhido por votação de todos têm uma *networking* maior (média=3,7535; desvio-padrão=0,3522) e
- iv) Redes onde o líder é escolhido por votação de todos apresentam maiores níveis de capital social cognitivo (média=3,4861; desvio-padrão=0,6303).

Primeiramente cabe destacar que cada uma das duas redes estudadas apresentam uma forma própria de organização política.

Na APROVALE a escolha do presidente se faz inicialmente no Conselho de Administração e, depois, tem um referendo em Assembléia Geral. Já na APROBELO a escolha da diretoria ocorre diretamente por eleição em assembléia geral.

Diz-se que ambos os grupos estão participando da política. Para Putnam (2002) não é tanto a quantidade da participação e sim a qualidade que as distingue. Para ele o caráter da participação varia porque a natureza da política é muito diferente em cada área. O comportamento político em certas regiões pressupõe que a política implica deliberação coletiva sobre as questões públicas, já em outras liga-se mais diretamente a vantagens pessoais, que não é o caso dos casos estudados, uma vez que ambos os modelos trazem aumentos do capital social.

Pode-se inferir que a diferença na natureza da participação política também está ligada ao modelo de gestão adotado pela rede. A APROVALE possui uma entidade administrativa autônoma, onde a formação e gestão da rede fica a cargo de profissionais contratados por essa entidade e são financiados por todos os envolvidos, que assumem o ônus e distribuem os bônus da nova organização. Para Balestrin e Verschoore (2008) este tipo de organização, por manter um corpo funcional permanente possibilita conduzir a rede de forma profissional, permitindo que as decisões estratégicas tomadas pelo conjunto de empresas sejam implementadas de forma ágil e eficaz, trazendo também maior legitimidade ao representar as empresas frente ao mercado.

Possivelmente, o fato de manter uma entidade autônoma administrativa, atribui a liderança da rede um papel de conselho e não de gestão, evidenciando portanto, que o fato de primeiramente ser escolhido pelo conselho de administração (o atual conselho 2008-2011 possui um presidente, um vice-presidente e mais 10 conselheiros) não torna a eleição hierarquizada e nem mesmo faz com que a mesma perca os compromissos programáticos com às questões públicas (PUTNAM, 2002), afinal, mesmo tendo sido indicado pelo conselho ainda há um referendo geral.

Na APROBELO, onde o modelo de gestão é dado a partir de uma empresa líder, logo, a eleição do presidente é uma forma de legitimação democrática da liderança, a qual envolve a participação de todos os membros. Isso amplia as relações de horizontalidade e socialização, conseqüentemente, fortalece o capital social. Ainda, ampliada a possibilidade de socialização a mesma poderá estender-se para fora da rede aumentando portanto a *networking* de cada um dos participantes, proporcionando-lhes novas oportunidades e, portanto melhorias na competitividade.

Em resumo, diz-se que ambas as formas para escolha de liderança adotadas nas redes, apresentam qualidade de representação dos anseios coletivos, proporcionando aumento do capital social e respondendo eficientemente a conquista da competitividade das redes estudadas.

#### 4.5.5 Tempo de Rede

Dando seqüência na análise, percebeu-se que a variável tempo de rede apresentou diferenças significativas tanto com o capital social quanto com as dimensões da competitividade. O teste de Tukey permitiu identificar que esta diferença significativa deve-se principalmente as empresas que tem entre 3 e 5 anos de rede, para todos os fatores envolvidos, dado que esta é a média de tempo de participação das empresas nas suas redes.

Assim sendo, tem-se que:

- i) Redes que possuem entre 3 e 5 anos de participação das empresas na rede apresentam níveis superiores de capital social .
- ii) Redes que possuem entre 3 e 5 anos de participação das empresas na rede apresentam maior estoque de ativos organizacionais, têm melhores condições para aproveitamento do potencial endógeno e têm sua *networking* estendida.

Frente aos principais resultados encontrados parece possível afirmar que só o tempo desenvolverá os laços de amizade e reciprocidade, o respeito e o espírito público, assim como o compartilhamento de experiências e objetivos. E, tendo acumulado estoques destes elementos, as combinações de informação (principais benefícios do capital social) possibilitam a aprendizagem coletiva, a redução de custos e riscos, o benchmarking e a promoção da identidade comunitária, tornando as empresas do *cluster* cada vez mais aptas à

competição do mercado global, uma vez que estão imbuídas de capacidades e habilidades únicas (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A figura 6, elaborada pela autora na revisão teórica, encadeia-se perfeitamente com os resultados aqui encontrados. De acordo com a representação, somente o histórico de interações e a cultura do grupo poderia proporcionar combinações que desenvolvam os elementos vinculados ao capital social. O engajamento mútuo para solucionar um problema em conjunto, por exemplo, implica em confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2004).

Nessa mesma perspectiva analítica, pode-se afirmar que a existência de regras, normas de reciprocidade, obrigações e valores em comum são decisivos para a metamorfose da rede (seção 2.1.4.3) e isso necessita de tempo e vivências conjuntas.

Para Putnam (2002, p.188) os sistemas sociais apresentam “subordinação à trajetória”. Para ele, o lugar a que se pode chegar depende do lugar de onde se veio. Tão logo, a subordinação a trajetória pode produzir diferenças duradouras entre o desempenho de duas sociedades. North apud Putnam (2002, p.190) destaca que “ a subordinação a trajetória significa que a história e as interações são o que realmente importa”. Resumindo, o contexto social e a história (tempo de interação) condicionam o desempenho das redes estudadas.

Seguindo-se na análise, no que diz respeito ao tempo de mercado que a empresa possui, nenhuma diferença significativa foi encontrada para os construtos de capital social e competitividade. Assim também ocorreu com a pesquisa de Wu (2008), onde o tamanho da empresa não foi representativo para o estudo. Os dados parecem indicar que apenas o tempo à que a empresa participa da rede, bem como o tempo destinado à convivência em rede, que será tratado a seguir, é que são indicativos de melhoria na competitividade e de aumentos no estoque de capital social. Tal resultado confirma o ideário teórico de que uma rede pode potencializar a capacidade individual e coletiva mediante as práticas e ações conjuntas que facilitam a ação visando a melhoria da competitividade (ANDREVSKI et al. 2007). E, que individualmente seriam inalcançáveis, independentemente o tempo de mercado.

#### **4.5.6 Tendência em Número de Integrantes**

No que diz respeito à tendência no número de integrantes, há diferença significativa para o capital social, bem como para todas as dimensões da competitividade. A diferença

significativa encontra-se principalmente na variável de permanecimento quanto ao número de integrantes na rede, de acordo com o teste Tukey. Assim, se o número de integrantes da rede permanece sempre o mesmo, maior será o nível de capital social e da competitividade.

A pesquisa realizada por Sarate e Macke (2007) na cidade de Farroupilha/RS, apresentou resultados semelhantes a este trabalho. Nesta, os resultados ilustram que o tempo de bairro determina mais vínculos de vizinhança. Também, a pesquisa de Onyx e Bullen (2000) nas comunidades australianas demonstrou esta tendência.

Complementando, assim como a variável tempo de rede, esta outra variável realça a premissa de que as vivências colaboram para manutenção do capital social e para a melhoria da competitividade, uma vez que novos entrantes demandariam de um tempo maior para aculturar-se, bem como para engaja-se e desenvolver o sentimento de pertença, o que só seria proporcionado com o tempo. Parece possível ressaltar novamente o fechamento da rede e a baixa tolerância à diversidade nos casos estudados.

Além disso, os dados apontam na direção de que o fomento do espírito público determina maior engajamento no aproveitamento dos recursos endógenos e fortalecimento da *networking* interna, aviltando desta maneira a concentração de ativos organizacionais partindo das soluções coletivas geradas, o que proporciona aumentos na capacidade para competir das empresas vinculadas a rede.

Assim sendo, pode-se afirmar que quanto maior a vivência com os mesmos integrantes maior a visão compartilhada e maior a identificação social, gerando uma quantidade maior de soluções coletivas que adicionam melhorias significativas à competitividade.

#### **4.5.7 Tempo Dedicado à Rede**

A partir da ANOVA pode-se perceber que tanto as dimensões de capital social quanto as de competitividade apresentam diferenças significativas com o tempo dedicado à rede. Sendo que as diferenças mais significativas foram identificadas pelo teste Tukey, como aquelas ligadas a destinação entre 3 e 4 horas semanais para o convívio em rede. Tal resultado determina portanto, que quanto mais tempo dedica-se a rede maior é o estoque de capital social e melhores são as soluções encontradas para melhorar a competitividade das empresas associadas.

Este resultado reafirma o fato de que no *cluster* 63,7% das empresas dedicam menos de uma hora para o convívio em rede, o que vem determinando uma pequena correlação entre a dimensão cognitiva do capital social e a competitividade, uma vez que as experiências de socialização não proporcionam a verdadeira interação ou acontecem com pouca regularidade porém elas são cruciais na determinação de estratégias coletivas.

Os dados permitem inferir que a forma como as redes estão sendo geridas tem suprimido as possibilidades de auferir ganhos devido a falta de oportunidades para a socialização. Ao passo que as empresas do *cluster* passem a desfrutar de maior convívio, novos objetivos podem ser compartilhados, aumentando os laços de amizade e prestatividade, bem como as cominações de informações.

Partindo-se destas premissas as trocas que ocorrem em reuniões semanais constituem admiráveis formas para a troca de informações que são importantes para os negócios dos associados. Ainda nas reuniões eles podem prover soluções de parte dos problemas enfrentados partindo-se da máxima da reciprocidade. Também, segundo Verschoore e Balestrin (2006) as redes também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados através de treinamentos e de consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas a fim de reduzir custos e riscos na sua empresa. Mas isso só pode ser possível quando cada associado dedica seu tempo para participar da rede.

Os dados estatísticos estão demonstrando que a complementaridade de recursos poderá ocorrer pela proximidade de competências e habilidades e demais recursos intangíveis, acessados diretamente pelas atividades de cooperação, ou indiretamente pela informalidade e sinergia, que Balestrin e Verschoore (2008) chamam de “efeito rede” entre as empresas. Logo, faz-se necessário dispor de espaços para interação, observando-se um contexto forte de comunicação que fornecerá a base para a criação de conhecimentos.

Aqui deve-se destacar, como sugestão, que o tempo disponibilizado para a rede não pode ser entendido apenas como aquele onde há o encontro formal, em local pré-determinado. Nas palavras de Rockart e Short (1991) as redes podem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre os seus associados. O tempo dispensado com as trocas virtuais também deve ser, portanto computados no tempo dedicado semanalmente a rede.

#### 4.5.8 Valor Pago Mensalmente para a Rede

O valor que cada uma das empresas associadas destina mensalmente à rede é significativo para todos os níveis de capital social e competitividade. De acordo com as médias apresentadas nas estatísticas descritivas e pelo teste Tukey é possível destacar que a variável que representa as empresas que contribuem com menos de R\$ 200,00 mensais, são as que apresentam as diferenças mais significativas.

Isso determina que o quanto menor a contribuição financeira, maior o capital social e por conseguinte a competitividade.

Os dados apontam na direção de que o capital social efetivamente é um recurso competitivo, já que não pode ser acessado por todos em troca de recursos monetários como outras formas de capital (ROBISON e SILES, 2002). Sendo assim, não é a quantidade financeira dispensada que determina a maior ou menor oportunidade de se beneficiar das suas benesses, como é o caso de uma máquina por exemplo, mas sim, a quantidade de laços pautados em normas de reciprocidade.

Em suma, os resultados corroboram com a difusão do conceito pela corrente teórica apoiada por Coleman (1990), Putnam (2002) e Fukuyama (1996; 2000) que, destacam que o capital social deve ser analisado como um bem público. Então, o estoque de capital social não será maior para as empresas que contribuem mensalmente com valores mais expressivos, uma vez que ele é propriedade do grupo, estando disponível apenas pela convivência/interação e troca daquele grupo, na mesma intensidade de acesso para todos e não constituindo-se em uma benefício que pode ser individualizado.

Isto também ocorre com a melhoria da competitividade, não é o tamanho da contribuição mensal destinada à rede que determina quão competitiva uma empresa será, mas sim, a quantidade de laços que possui, de informações que acessa e de ativos organizacionais que detém, sendo todos esses acessos disponibilizados pela colaboração em rede (PUTNAM, 2002; CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008; WU, 2008).

#### 4.5.9 Número de Funcionários

No que tange ao número de funcionários, o estudo só encontrou diferenças significativas para o capital social cognitivo. Sendo que as estatísticas descritivas apresentam como mais significativas as médias das empresas que possuem menos de 5 funcionários (média igual a 3,4513) e àquelas que possuem mais de 100 funcionários (média de 3,4583).

Cabe destacar que neste contexto de pesquisa as pequenas empresas representam a maioria dos respondentes, correspondendo a mais de 65%. Parece possível indicar então que os extremos favorecem a socialização mais enriquecida, já que aborda-se a criação através de experiências compartilhadas nesta dimensão. Entre as menores empresas do *cluster*, e as maiores, existe um enorme gama de conhecimentos tácitos que podem ser compartilhados em torno das relações, garantindo níveis maiores de capital social cognitivo para estes dois grupos de vivências distintas. Os extremos pesquisados são àqueles que mais se destacam por possuir culturas e valores muito particulares.

A rede é o local onde pequenas empresas comportam-se como grandes e as grandes comportam-se como pequenas (FRIEDMAN, 2005). Para Friedman (2005) a cooperação entre as empresas pequenas eleva sua capacidade de concorrência perante os maiores *players* do segmento, enquanto as grandes têm oportunidade de adotar certas propriedades das pequenas, como flexibilidade, rapidez e proximidade com os clientes.

Esta questão específica entre a dimensão cognitiva e os dois extremos pesquisados precisa ser melhor investigada. Partindo do resultados deste estudo outras pesquisas podem aprofundar esta ligação do capital social cognitivo e o tamanho das empresas que formam uma rede. Vallejos et al. (2008) já destacaram a minoria de estudos que atentam para o estudo da dimensão cognitiva do capital social.

#### 4.5.10 Faturamento Anual

Ao passo que existem diferenças significativas entre as médias para o número de funcionários, o estudo também apresenta diferenças significativas para todas as dimensões de capital social e competitividade no que tange ao faturamento anual.

Para todas as dimensões de capital social as maiores médias estão situadas nas empresas que faturam entre 50 e 200 mil reais anuais (menores) e, assim também como para a dimensão de ativos organizacionais da competitividade.

No que tange ao capital social, parece possível indicar novamente a sua multidimensionalidade pública. Para tanto, o tamanho do faturamento não determinará maior estoque de capital social para a empresa grande, assim como não pode ser “comprado” em maior quantidade pelas empresas que contribuem mais mensalmente na rede (seção 4.5.8).

Já, para o estoque de ativos organizacionais, as pequenas empresas têm na formalização da rede colaborativa uma alternativa sólida de garantir a seguridade e a continuidade de seu negócio, principalmente quando dotadas de altos estoques de capital social, como é o caso da APROVALE e APROBELO (variável 36). Este resultado corrobora com as prerrogativas de Putnam (2002) tantas vezes já citada direta ou indiretamente no decorrer deste trabalho. Para este autor, o capital social funciona como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante as práticas colaborativas, e que a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência.

Visando exemplificar os resultados encontrados pode-se enfatizar que ao passo que no surgimento de um problema de gestão a empresa grande, tem condições de contratar um consultor particular, a empresa pequena buscará pelas respostas ao seu problema junto aos membros da rede, aviltando seus ativos organizacionais perante as soluções coletivas encontradas (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2004).

Todavia, seguindo-se na análise o aproveitamento de recursos endógenos e *networking* apresentaram as maiores médias para empresas que apresentam faturamento maior de R\$ 2.000.000,00 (grandes).

Isto porque provavelmente empresas maiores disponham de mais recursos para investir em estruturas nem tão importantes do ponto de vista fabril, mas por exemplo, com construções de suma imponência que alavanquem o turismo ou mesmo a gastronomia (luxuosos restaurantes, cafés e até mesmo confrarias...). Também se podem destacar as ações de marketing, que acabam por sua vez prospectando não só a empresa individualmente, mas a região onde está situada. Pode-se citar como exemplo: Miolo, Casa Valduga e seus *merchandisings* em novelas de emissoras nacionais em horário nobre.

Além disso, à medida que alavancaram seu crescimento orgânico, as grandes empresas adquiriram muitos contatos individualmente, o que faz com que a sua *networking* seja muito maior e muito mais voltada para garantir novas ou manter as oportunidades de negócios existentes.

#### **4.5.11 Propriedade do Selo de Indicação Geográfica**

Partindo-se de uma análise sobre a propriedade de indicação geográfica, verificou-se que há diferença significativa entre a dimensão de *networking* e a propriedade do selo que indica a procedência do produto.

Esta diferença encontra-se principalmente em empresas que não possuem o selo de indicação geográfica, cujas apresentaram média igual a 3,7000 e desvio-padrão de 0,6892. Possivelmente as empresas que não possuem o selo apresentam maior disposição para aumentos da *networking*, porque necessitam acessar informações e manter contatos diferenciados para manter seu produto no mercado, face à concorrência existente.

Em pesquisa realizada com uma amostra de empresas detentoras de selo de indicação geográfica ligadas a rede APROVALE, Faccin et al. (2009) divulgaram que a obtenção do selo de Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV) funcionou como um estimulador e acelerador das mudanças nos fatores de produção naquele contexto. As autoras destacam que isto não se deve apenas a este processo. Para elas, a indicação geográfica possibilitou ao Vale dos Vinhedos dotarem-se de uma vantagem competitiva de diferenciação, bem como o estabelecimento de diversas relações com entidades que permitiram o acesso a novas tecnologias, o assessoramento em processos produtivos, a manutenção da qualidade produtiva e melhor aproveitamento de recursos, entre outros.

Tomando por base o resultado evidenciado pela ANOVA, comparando ao estudo de Faccin et al., (2009), parece possível indicar que as empresas que ainda não possuem o selo estão em fase de reestruturação organizacional. Estas estão buscando um melhor aproveitamento de recursos e de investimentos, adaptando processos de produção, processos de gestão e desenvolvimento de capacidades diversas a partir de informações, visando a manutenção da competitividade (dada a existência de laços fracos gerados pela *networking*). Este processo de reestruturação organizacional já aconteceu nas empresas que possuem a IG.

Pode-se dizer ainda que a indicação geográfica traz então, “*status*” para um lugar, bem como para uma empresa e, conseqüentemente para seus proprietários. Para Fukuyama (2000) o desejo de reconhecimento é a principal força motriz da vida política, pode-se ler, da vida em sociedade ou em comunidade. A competição por *status* e por reconhecimento é um fator importante na vida econômica quando se materializa um efeito de soma positiva, ou seja, quando o status garante ganhos de utilidade social. Para Child et al. (2005) apud Balestrin e Verschoore (2008) a determinação do poder de uma rede é dada pela sua reputação.

Depois que a região foi indicada geograficamente, o Vale dos Vinhedos, gozou de benefícios de abertura mercadológica e expansão para locais distintos, encontrando espaços em outros países. A região ganhou o reconhecimento de indicação geográfica da União Européia, passando a ser a única com esse status fora da Europa, além de Napa Valley, na Califórnia (EUA) (APROVALE, 2008). Tão logo, a grande busca por informações e a especialização das competências existentes na localidade, permitiu a geração de um *status* coletivo e aumentos na *networking* principalmente para agregar as informações e a estrutura necessária às empresas que ainda não possuem o selo.

Num mundo de relações econômicas globalizadas (*embeddedness*), as indicações geográficas possibilitam salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade, os quais são frutos dos fatores naturais de uma área delimitada e de fatores devidos à intervenção do homem (TONIETTO, 2003). As Indicações Geográficas apontam para a qualidade e a notoriedade como fatores distintivos dos produtos, agregando-lhes valor econômico e atribuindo-lhes reputação e identidade própria, o que os torna mais valiosos e lhes dão maior competitividade.

Então, pode-se dizer que as empresas que ainda não possuem o selo precisam adquirir mais conhecimentos e novas formas de fazer partindo da socialização, isto posto, enfatiza-se que: empresas que não possuem o selo de indicação geográfica tem mais predisposição para aumentar sua *networking* a fim de alavancar a quantidade de contatos e oportunidades de negócios do que as outras, pautando-se principalmente no ganho através da reputação que já existe na rede.

#### 4.5.12 Fundador da Empresa

Partindo-se para a análise de variáveis demográficas, a ANOVA demonstrou que há diferenças significativas para a dimensão cognitiva do capital social e a pessoa que fundou a empresa. A maior média para este fator é aquela que se refere à fundação da empresa por outra pessoa que não o respondente, sendo esta de 3,6543.

Em complemento ao estudo, verificou-se que existem diferenças significativas também para a dimensão cognitiva do capital social, quando esta outra pessoa que não o respondente for seu pai (do atual administrador).

Tão logo, é possível induzir partindo-se das médias apresentadas que quando fundada pelo pai (empresas familiares) o capital social cognitivo é maior. Em outras palavras, quando a empresa tem histórico cultural e onde os valores são passados de geração para geração há maiores estoques de capital social cognitivo (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; FUKUYAMA, 2000).

Fukuyama (2000) destaca em seu livro, *A grande ruptura*, os padrões culturais estabelecidos pela religião hierárquica que continuam a ser de importância decisiva na modelagem dos relacionamentos de confiança contemporâneos, onde o raio de confiança tende a ser limitado à família e aos amigos íntimos principalmente nos países latinos. A subordinação dos interesses pessoais à família no mundo católico latino tem raízes culturais na tradição e na ênfase católica.

A formação das comunidades do Vale dos Vinhedos e de Monte Belo do Sul, assim como todas as comunidades da Serra Gaúcha, originaram-se partindo de uma construção católica e de um salão comunitário para os festejos religiosos. Esta característica que enobrece valores e a cultura dos povoadores da região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, está expressa num maior nível de capital social cognitivo nas redes já que seu o raio de confiança é familiar.

As famílias são, obviamente, fontes importantes de capital social em toda parte e, essa é a razão pela qual praticamente todas as empresas começam como negócios familiares. Todas as sociedades possuem capital social. As diferenças reais entre elas dizem respeito aquilo que pode ser chamado de “raio de confiança”. Isto é, normas cooperativas como honestidade e reciprocidade podem ser comuns a um número limitado de pessoas e não sê-lo a outras da mesma sociedade (FUKUYAMA, 2000).

Isso porque a família constitui a unidade social cooperativa mais básica, em que as mães e pais precisam trabalhar em conjunto para criar, socializar e educar os filhos. A cooperação dentro das famílias é facilitada pelo fato de ela ser apoiada pela biologia: todos os animais favorecem os parentes e estão dispostos a empreender grandes transferências unilaterais de recursos aos parentes genéticos, de maneira que aumentam em muito as chances de reciprocidade e cooperação em longo prazo dentro dos grupos de parentes (FUKUYAMA, 2000).

A propensão dos membros da família para cooperar facilita não apenas a educação dos filhos, mas também outros tipos de atividades sociais, como dirigir negócios. Mesmo no mundo de hoje, de corporações grandes, impessoais e burocráticas, as pequenas empresas, em sua maioria dirigidas por famílias são fundamentais como incubadoras de novas tecnologias e práticas de negócios (FUKUYAMA, 2000), principalmente no que tange a socialização de conhecimento tácito e a sua relação com o estoque de capital cognitivo, sempre que o raio de confiança for familiar, como é o caso das redes estudadas. Resultados como este podem explicar o aparecimento de algumas práticas pioneiras que se apresentam no *cluster*, como é o caso da IPVV de propriedade da APROVALE.

#### **4.5.13 Escolaridade, Idade e Gênero**

A ANOVA não encontrou nenhuma diferença significativa para a variável escolaridade, a competitividade e o capital social. O que demonstra que o grau de instrução não representa um indicativo para construção de capital social, ou aumento/melhoria da competitividade empresarial.

Tal resultado também foi encontrado por Onyx e Bullen (2000, p.8) em pesquisa realizada nas comunidades australianas, “falando em geral, o capital social não está correlacionado com as variáveis demográficas como idade, gênero, e níveis de trabalho, salário ou qualificação”. Este resultado confirma ainda, a tese de Macke (2005), quando destaca que o capital social é igualmente acessível a qualquer pessoa e também com o ideário de Arregle et al. (2007) quando afirma que o recurso apresenta qualidades idiossincráticas.

De igual forma o artigo de Thöni et al. (2009) intitulado “Microfoundations of Social Capital” mostra que a confiança é um forte indicador de preferências de colaboração ao contrário de sexo, idade, escolaridade ou renda. O estudo de Putnam (2002) identificou que os

níveis educacionais não explicam diferenças de desempenho. Porém o autor destacou que os mais instruídos sentem-se mais eficazes, pois a educação representa *status* social, capacidade pessoal e mais contatos. Vale aqui destacar o alto índice de empresários que possuem do terceiro grau incompleto em diante, estes representam 57,6% da população.

O teste de significância entre as médias indicou que há uma diferença significativa para o capital social cognitivo, ativos organizacionais e aproveitamento de recursos endógenos em relação à idade. Em oposição aos postulados de Onyx e Bullen (2000) e Thöni et al. (2009) sobre esta variável demográfica.

Tão logo, é possível identificar tais diferenças considerando-se que as características individuais das gerações influenciam expectativas e motivações relacionadas a aspectos organizacionais, como por exemplo a forma como as pessoas preferem ser gerenciadas (DRUCKER, 1997).

Destarte o resultado estatístico sobre o aproveitamento de recursos endógenos e idade, destaca-se a maior capacidade de integração e sentimento de espírito público evidenciado pelos mais jovens, a chamada geração x ou *baby busters*. Esta geração refere-se àqueles que nasceram entre 1961 e 1981. Para Drucker (1997) os *busters* apresentam mais vigor para compartilhar experiências e traçar objetivos conjuntamente. O autor ressalta ainda que os nascidos nesta época apresentam maior senso comunitário do que as gerações anteriores.

Assim sendo, parece possível indicar que partindo do compartilhamento de objetivos, principal característica desta geração, os atores mais jovens da rede apresentam maior capacidade para aproveitar recursos endógenos em detrimento da promoção da identidade comunitária. Ainda, parece possível esclarecer a diferença significativa entre capital social cognitivo e idade, utilizando-se o mesmo argumento, uma vez que o compartilhamento de objetivos (variável 38) apresenta-se como uma das maiores médias da dimensão.

Os dados apontam para a existência de diferenças significativas para o estoque de ativos organizacionais e os empresários que possuem mais de 50 anos. Pode-se dizer que estes empresários fazem parte de duas gerações a do silêncio (nascidos de 1925 a 1942) e a dos *baby boomers* (nascidos de 1943 a 1960).

Os *baby boomers* representam para a sociedade uma nova geração de líderes, voltados para a informalidade, o trabalho em equipe e a divisão de responsabilidades (DRUCKER, 1997). Cabe ressaltar que a variável de maior média desta dimensão da competitividade tem a ver com a liderança da rede (variável 42). Assim, no que tange a associação dos resultados da

presente pesquisa às características da geração do silêncio Zemke et al. (2010, p.2) destacam que pessoas desta geração são muito importantes haja visto que “eles são também um repositório insubstituível de sabedoria, de astúcia em relação aos meandros do trabalho, e têm uma rede de contatos preciosa para a organização”.

Tão logo, parece possível dizer que as pessoas que possuem mais idade, combinando características da geração do silêncio e dos *boomers* tem grande potencial para desenvolver ativos organizacionais. Eles destacam-se pela prerrogativa dos consensos, da justiça e do trabalho em equipe, o que favorece as trocas, bem como pela grande quantidade de experiências permitindo a cada empresa determinar a melhor combinação de informações para agregação de valor individual. Assim sendo, pode-se afirmar que esta combinação de capacidades e de gerações enriquece a dinâmica em rede.

Ainda, sobre as variáveis demográficas, pode-se destacar que, a análise de variância apresentou diferenças significativas para a variável gênero apenas para a dimensão de aproveitamento de recursos endógenos e *networking*, sendo que os homens apresentam diferenças significativas em relação às dimensões acima elencadas.

O fato de haver diferenças significativas para nenhuma dimensão de capital social reforça a idéia de que o capital social independe de sexo, assim como independe da escolaridade, conforme observações feitas anteriormente.

Já para as dimensões ligadas a competitividade existem aspectos culturais e históricos que influenciam nos resultados. Semelhantemente ao resultado do presente estudo, Brata (2009) em pesquisa em comunidades produtoras de bambus descobriu que pessoas do sexo masculino têm melhor desempenho na inovação do que as mulheres. Também Gneezy et al. (2003) ressaltou que as mulheres são menos eficazes do que os homens em ambientes competitivos, mesmo sendo capazes de executar de forma semelhante as mesmas tarefas em ambientes não-competitivos.

Norris e Ingleharth (2003) trazem explicações culturais como determinantes de atitudes e valores que fazem com que as mulheres tenham menor engajamento social, incluindo os seus interesses de motivação e crenças ideológicas. Também, os autores enfocam o papel dos mecanismos informais de mobilização gerada pela família, amigos e colegas.

Norris e Ingleharth (2003) em pesquisa usando contas estruturais destacam que as diferenças nas estruturas sociais que envolvem gênero, idade, e classe estão intimamente

relacionados com a distribuição desigual dos recursos civis, incluindo tempo, dinheiro, conhecimentos e habilidades.

Em suma, estas explicações sugerem que as “mulheres participam menos na vida associativa porque não podem, porque elas não vão, ou porque ninguém lhes pediu” (NORRIS e INGLEHART, 2003, p.2). Logo, aos resultados particulares deste estudo: i) pessoas do sexo masculino tem maior disposição para aproveitar recursos endógenos e ii) pessoas do sexo masculino tem mais *networking* para alavancar as oportunidades de negócios da empresa, possivelmente possam ser explicados por uma das alternativas acima.

Todavia, pesquisas recentes como a da consultoria internacional *Great Place to Work* apontou maior participação das mulheres nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil. Entre 2007 e 2008, a proporção de mulheres em cargos de chefia cresceu de 32% para 36%, segundo a pesquisa. Assim, também destaca o estudo *Bottom Line: Corporate Performance Representation on Boards (2008)*, que conclui que as empresas que têm três ou mais mulheres em sua diretoria têm um desempenho notavelmente melhor, em média, do que as outras.

Faz-se necessário destacar que no contexto estudado a maioria das mulheres apresenta seu nome no contrato social apenas para que as suas empresas fossem constituídas com sociedades por cotas limitadas, o que pode ter refletido nas respostas um menor engajamento. Com efeito, a não participação das atividades de rede e nas decisões estratégico-administrativas da empresa, fazem com que as mulheres ensejem um menor pulsar competitivo, tornado portanto, os homens mais competidores, dado que eles é que participam. As mulheres representam apenas 15% dos sócios-proprietários neste contexto.

#### **4.5.14 Resumo dos Efeitos das Características Empresariais sobre o Capital Social e a Competitividade**

Em face aos resultados encontrados, foram elaborados os resumos que se seguem a fim de permitir uma melhor visualização das principais diferenças significativas encontradas e quais seus principais efeitos em redes colaborativas vitivinícolas de acordo com as três dimensões de capital social e as três de melhoria da competitividade. Na seqüência serão apresentados os resumos referentes às dimensões de capital social.

Foram oito as variáveis que apresentaram diferenças significativas para o capital social relacional: tendência, liderança, relacionamento, tempo de rede, motivação, faturamento, valor destinado à rede e tempo dedicado à rede.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Sig.</b>	<b>Efeito</b>
Capital Social Relacional	Tendência	0,000	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo apresentam estoques maiores de capital social relacional, visto maior histórico de interações.
	Liderança	0,000	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo a comprometimento com as questões públicas apresentam estoques maiores de capital social relacional.
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições apresentam níveis maiores de capital social relacional.
	Tempo de Rede	0,000	Quanto maior o tempo de rede, maior o estoque de capital social relacional.
	Motivação	0,029	Redes onde as empresas têm sua participação motivada pela troca de informações técnicas apresentam estoques maiores de capital social relacional.
	Faturamento	0,000	Redes onde as empresas faturam menos R\$ 200 mil reais anuais apresentam estoques maiores de capital social relacional.
	R\$ destinados à Rede	0,000	Redes onde a contribuição mensal é pequena possuem maiores níveis de capital social relacional.
	Tempo dedicado à Rede	0,001	Quanto maior o tempo dedicado a rede maior o nível de capital social relacional.

**Figura 12 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Relacional**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Já para capital social estrutural foram sete variáveis que apresentaram diferenças significativas, quais sejam: tendência, liderança, relacionamento, tempo de rede, faturamento, valor destinado a rede e tempo dedicado a rede.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Sig.</b>	<b>Efeito</b>
Capital Social Estrutural	Tendência	0,000	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo apresentam estoques maiores de capital social estrutural, visto maior sentimento de pertença e identificação social.
	Liderança	0,001	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo o comprometimento com as questões públicas apresentam estoques maiores de capital social estrutural.
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições apresentam níveis maiores de capital social estrutural.
	Tempo de Rede	0,006	Quanto maior o tempo de rede, maior o estoque de capital social estrutural.
	Faturamento	0,000	Redes onde as empresas faturam aproximadamente R\$ 200 mil reais anuais apresentam níveis maiores de capital social estrutural.
	R\$ destinados à Rede	0,000	Redes onde a contribuição mensal é pequena possuem maiores níveis de capital social estrutural.
	Tempo dedicado à Rede	0,018	Quanto maior o tempo dedicado a rede maior o nível de capital social estrutural.

**Figura 13 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Estrutural**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Tão somente, houve onze variáveis que apresentaram diferenças significativas para o capital social cognitivo, cujas na sua maioria já causaram diferenças significativas nas dimensões anteriores: entrada, tendência, liderança, relacionamento, tempo de rede, número de funcionários, faturamento, valor destinados á rede, tempo dedicado a rede, fundador e idade.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Sig.</b>	<b>Efeito</b>
Capital Social Cognitivo	Entrada	0,010	Redes onde as empresas entram voluntariamente apresentam níveis maiores de capital social cognitivo, dada a identificação cultural.
	Tendência	0,000	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo apresentam níveis maiores de capital social cognitivo, visto maior número de experiência compartilhadas.
	Liderança	0,000	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo o comprometimento com as questões públicas apresentam estoques maiores de capital social cognitivo.
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições apresentam níveis maiores de capital social cognitivo.
	Tempo de Rede	0,004	Quanto maior o tempo de rede, maior o estoque de capital social cognitivo.
	Nº Funcionários	0,049	Redes compostas pelos extremos pesquisados (microempresas - menos de 5 func.- e grandes empresas -mais de 100 func.-) apresentam maiores níveis de capital social cognitivo.
	Faturamento	0,025	Pequenas e microempresas apresentam níveis maiores de capital social cognitivo.
	R\$ destinados à Rede	0,007	Redes onde a contribuição mensal é menor possuem maiores níveis de capital social cognitivo.
	Tempo dedicado à Rede	0,022	Quanto maior o tempo dedicado à rede maior o nível de capital social cognitivo.
	Idade	0,030	Administradores de empresas mais jovens apresentam maior capacidade para o compartilhamento de objetivos, determinando um estoque maior de capital social cognitivo.
Fundador	0,018	Redes compostas por empresas familiares apresentam níveis maiores de capital social cognitivo.	

**Figura 14 - Resumo para ANOVAS de Capital Social Cognitivo**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Seguindo-se na análise, abaixo apresenta-se os resumos para as dimensões de competitividade.

Submetidos os dados à análise de variância, verificou-se que há nove variáveis que apresentaram diferenças significativas com a dimensão de ativos organizacionais: tendência, liderança, relacionamento, tempo de rede, motivação, faturamento, valor destinados a rede, tempo dedicado à rede e idade.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Sig.</b>	<b>Efeito</b>
Ativos Organizacionais	Tendência	0,000	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo combinam mais informações proporcionando a cada empresa um estoque de ativos organizacionais maior.
	Liderança	0,018	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo o comprometimento com as questões públicas proporcionam a cada empresa um estoque de ativos organizacionais maior.
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições proporcionam a cada empresa um estoque de ativos organizacionais maior.
	Tempo de Rede	0,042	Quanto maior o tempo de rede, maior o número de oportunidades para aumentar o estoque de ativos organizacionais.
	Motivação	0,036	Redes onde as empresas têm sua participação motivada pela troca de informações técnicas proporcionam a manutenção de um estoque de ativos organizacionais maior.
	Faturamento	0,000	Quanto menor o tamanho das empresas que participam da rede, maiores são as oportunidades para aumentar o estoque de ativos organizacionais.
	R\$ destinados à Rede	0,000	REDES onde a contribuição mensal é menor apresentam mais oportunidades para as empresas aumentarem seu estoque de ativos organizacionais.
	Tempo dedicado à Rede	0,040	Quanto maior o tempo dedicado a rede mais oportunidades para aumento do estoque de ativos organizacionais surgirão.
	Idade	0,014	Administradores de empresas com mais idade (>50) possuem mais contatos, vivências e conhecimentos determinando mais possibilidades de trocas e, por conseguinte, aumento do estoque de ativos organizacionais por parte das empresas que compõe a rede.

**Figura 15 - Resumo para ANOVAS de Ativos Organizacionais**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Também existem diferenças significativas para nove variáveis para a dimensão de aproveitamento de recursos endógenos, cujas também apresentaram diferenças significativas na dimensão de ativos organizacionais.

<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Sig.</b>	<b>Efeito</b>
Aproveitamento de Recursos Endógenos	Tendência	0,020	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo têm melhores condições para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Liderança	0,000	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo o comprometimento com as questões públicas oportunizam mais atividades para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições tem melhores condições para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Tempo de Rede	0,023	Quanto maior o tempo de rede, maior o número de oportunidades para aproveitamento de recursos endógenos.
	Faturamento	0,000	Redes compostas por grandes empresas têm melhores condições para o aproveitamento de recursos endógenos.
	R\$ destinados à Rede	0,000	Quanto menor a contribuição mensal maior a disposição para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Tempo dedicado à Rede	0,028	Quanto maior o tempo dedicado a rede mais idéias e projetos podem surgir para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Idade	0,015	Administradores de empresas mais jovens apresentam mais dinamismo para o aproveitamento de recursos endógenos.
	Gênero	0,012	Pessoas do sexo masculino tem maior disposição para o aproveitamento de recursos endógenos.

**Figura 16 - Resumo para ANOVAS de Aproveitamento de Recursos Endógenos**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Tão logo, as dez variáveis que apresentaram diferenças significativas para a *networking* são: tendência, liderança, relacionamento, tempo de rede, motivação, faturamento, valor destinado à rede, tempo de rede, selo de indicação geográfica e gênero.

Fator	Variável	Sig.	Efeito
<i>Networking</i>	Tendência	0,013	Redes onde o número de integrantes não varia com o passar do tempo têm sua <i>networking</i> fortalecida.
	Liderança	0,000	Redes onde a escolha da liderança não é hierarquizada, garantindo o comprometimento com as questões públicas oportunizam mais atividades para o fortalecimento da <i>networking</i> .
	Relacionamento	0,000	Redes que possuem relacionamento com outras instituições, favorecem aumentos na <i>networking</i> dos seus membros.
	Tempo de Rede	0,029	Quanto maior o tempo de rede, maior a <i>networking</i> estabelecida.
	Motivação	0,027	Redes onde as empresas tem sua participação motivada pela troca de informações técnicas têm sua <i>networking</i> fortalecida.
	Faturamento	0,011	Redes onde as empresas faturam mais de R\$ 2 milhões de reais anuais têm uma <i>networking</i> maior.
	R\$ destinados à Rede	0,000	Micro e pequenas empresas organizadas em rede, têm melhores condições de aumentar sua <i>networking</i> .
	Tempo dedicado à Rede	0,011	Quanto maior o tempo dedicado a rede maior a <i>networking</i> .
	Selo de IG	0,003	Empresas que não possuem selo de IG apresentam maior disposição para o fortalecimento de <i>networking</i> .
	Gênero	0,015	Pessoas do sexo masculino têm <i>networking</i> maior.

**Figura 17 - Resumo para ANOVAS de *Networking***

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Como resultado da análise de variância percebe-se que no geral o construto capital social nas suas três dimensões aumenta significativamente em redes colaborativas coesas (onde o número de integrantes não varia com o tempo), onde a liderança tem comprometimento com as questões públicas (do grupo), que apresenta relacionamento com outras instituições, à medida que tem mais histórico de interações (tempo de rede) e que dedicam maior tempo para as trocas conjuntas. Ainda, redes colaborativas de pequenas empresas são as que apresentam estoques de capital social maiores.

Consoante a este resultado, o construto de competitividade também é afetado nas suas três dimensões, pela coalizão da rede, comprometimento da liderança com as questões do grupo, relacionamento extra-comunitário e tempo disponível para a socialização.

Percebe-se, partindo da análise das dimensões do capital social e de todas as dimensões responsáveis pela melhoria da competitividade, que estas compartilham diferenças significativas com a maior parte das variáveis do estudo. Parece então possível indicar que o fortalecimento da competitividade e do capital social vem dependendo resumidamente de redes colaborativas coesas, que apresentam relacionamento com outras instituições, com histórico de interações e que dedicam tempo para as trocas conjuntas. Esta importante contribuição do estudo, corrobora com o resultado encontrado nas análises de correlação de Pearson (seção 4.4), onde identificou-se a existência de covariações positivas entre os dois construtos.

A tabela 16 representa a relação destacada no parágrafo acima. Os cruzamentos marcados com “x” destacam as principais diferenças significativas compartilhadas pelo capital social e competitividade. Já os cruzamentos preenchidos em cinza, demonstram diferenças não significativas com as dimensões em análise.

Variável	Relacional	Estrutural	Cognitivo	Ativos Organizacionais	Aproveit. Endógeno	Networking
Tendência	x	x	x	x	x	x
Liderança	x	x	x	x	x	x
Relacionamento	x	x	x	x	x	x
Tempo de rede	x	x	x	x	x	x
Motivação	x			x		x
Faturamento	x	x	x	x	x	x
R\$ destinados	x	x	x	x	x	x
Tempo dedicado	x	x	x	x	x	x
Entrada			x			
Nº Funcionários			x			
Fundador			x			
Idade			x	x	x	
Gênero					x	x
Selo de IG						x

**Tabela 16 - Principais Diferenças Significativas Compartilhadas**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

A variável “motivação” merece atenção, visto que só apresenta diferenças significativas para o capital social relacional, os ativos organizacionais e a *networking*.

Possivelmente isso se deva ao fato de que a dimensão relacional torna-se mais forte à medida que a motivação conjunta possibilita aumentos da conectividade. No estudo, a motivação principal que lapida as relações, é a troca de informações técnicas, assim como no

estudo de Macke et al. (2010). E, essa mesma motivação é responsável pela ampliação dos ativos organizacionais individuais que alavancam a melhoria da competitividade, bem como pelo aumento da *networking* empresarial, já que tais informações provém de contatos internos e externos concomitantemente.

Além da motivação, a variável “entrada” também merece vigilância, já que só apresentou diferenças significativas para o capital social cognitivo. Os dados apontam na direção de que buscar a rede voluntariamente facilita a troca de conhecimento tácito e fortalece esta dimensão capital social, uma vez que neste caso já há aceitação da cultura do grupo e dos seus valores, o que facilitará o compartilhamento de objetivos e experiências. Também a variável “fundador” apresentou diferenças significativas apenas para a dimensão cognitiva, já tendo sido destacado que o raio de confiança na comunidade é familiar, o que evidencia novamente o cultivo de valores, linguagem e cultura compartilhadas.

A variável idade, contrariando a maioria dos estudos sobre capital social, despontou significativamente apenas para a dimensão cognitiva, ressaltando a capacidade de socialização dos mais jovens, o que possibilita maior aproveitamento das trocas para aumento de ativos organizacionais e mais projetos coletivos para a divulgação da imagem comunitária. O estudo indicou que os homens são mais competitivos do que as mulheres, tornando a variável significativa para duas dimensões da competitividade no contexto estudado.

Tão logo, o estoque de capital social e a melhoria da competitividade apresentarão maior média e menor desvio-padrão, sempre que as alternativas de gestão alçadas para organizações colaborativas tenderem à vigilância sob os aspectos abordados neste estudo.

Todos estes aspectos mostram-se relevantes para organizar as ações coletivas e orientar as ações dos gestores, que, como em qualquer empresa deverão tomar decisões que envolvam as funções clássicas de planejamento, direção, controle e avaliação. Para Balestrin e Verschoore (2008) a gestão em redes envolve o planejamento conjunto em consonância com o planejamento de cada empresa; o encadeamento de ações conjuntas dos membros de forma interdependente; o controle da reciprocidade das relações e a avaliação dos ganhos obtidos coletivamente na rede e individualmente em cada empresa associada.

## 4.6 COMPARAÇÕES DOS NÍVEIS DE CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE NAS REDES APROVALE E APROBELO

Com o intuito de atender ao quinto objetivo específico elencado para a elaboração desta pesquisa, compararam-se os níveis de capital social e competitividade entre as redes APROVALE e APROBELO.

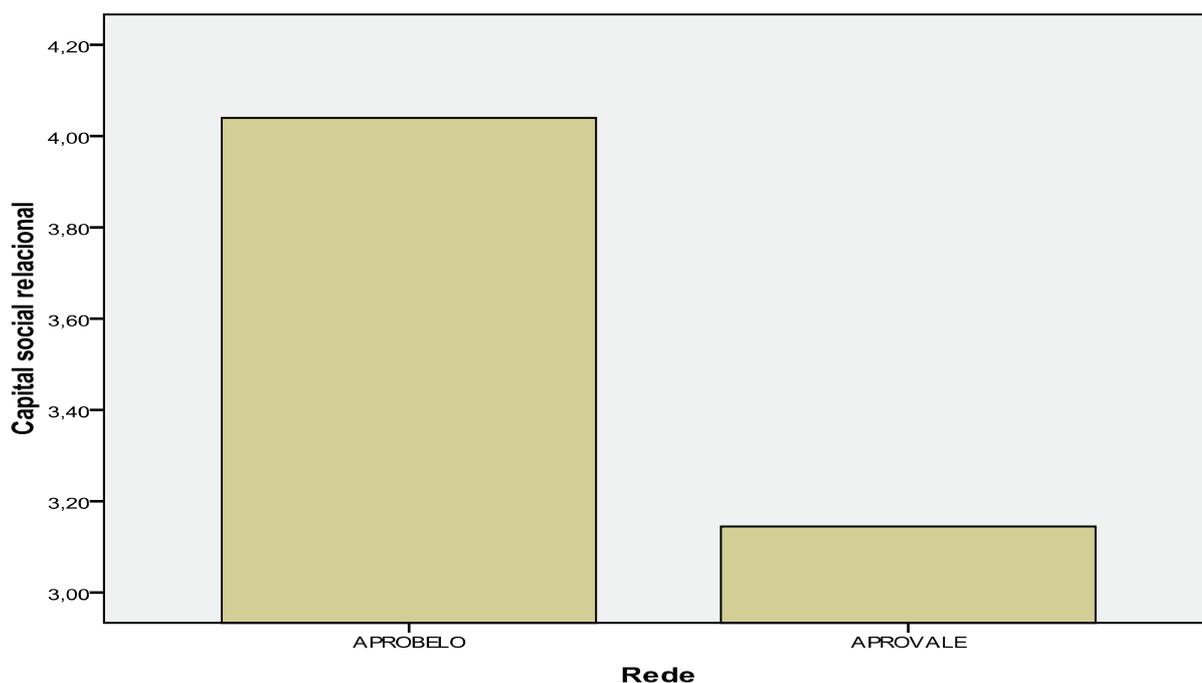
Após análise realizada nas redes em estudo percebeu-se que as diferenças entre as médias para as dimensões de capital social e competitividade apresentam-se significativas para os dois grupos. Em outras palavras, este achado estatístico demonstra que tanto os níveis de capital social quanto os de competitividade diferem para a APROVALE e a APROBELO nas seis dimensões provenientes deste estudo, cujas serão discutidas nas seções a seguir.

### 4.6.1 Comparando o Capital Social Relacional

Inicialmente optou-se por comparar o capital social relacional das duas redes. Para tanto, a APROBELO apresentou média de 4,0399, enquanto a APROVALE destacou uma média de 3,1446. O gráfico 2 permite uma melhor visualização das diferenças entre as médias das associações. Apesar das diferenças, contudo é possível destacar que ambas possuem um bom nível de capital social relacional.

O capital social relacional é o responsável pela existência de expectativas, espírito público, identificação social, prestatividade e colaboração em rede. Sabe-se que a principal externalidade positiva evidenciada pela presença de tais elementos vinculados é a geração de soluções coletivas pautadas na colaboração. Corrobora com os resultados Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) enfatizando que a colaboração implica em engajamento mútuo e sinergia entre os atores da rede.

Os principais fatores que levam a manutenção desta sinergia que facilitam a troca de informações e a geração de idéias são a confiança entre eles, suas normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva, e os propósitos comuns (BIRKINSHAW et al., 2008; Mol e Birkinshaw, 2009; Hamel, 1998). E, todas estas características representam elementos do capital social relacional.



**Gráfico 2 - Capital Social Relacional para APROVALE e APROBELO**

Fonte: Presente estudo.

Para Balestrin e Verschoore (2008) dentre as soluções coletivas possíveis, as redes podem adquirir máquinas, aconselhar a construção de fábricas ou pontos de venda, aprimorar os processos de produção e elaborar planos de investimentos.

Destarte, pode-se citar o caso do projeto de implantação da unidade coletiva de espumantes da APROBELO, que se configura em uma solução coletiva. A implantação da unidade faz parte do plano estratégico de médio prazo da associação. O investimento será da ordem de R\$ 1.119.772,00 (APROBELO, 2008). A construção permitirá a redução de custos das vinícolas que para atender as regras da futura indicação de procedência deveriam adaptar seus processos produtivos. Assim com um custo menor, graças à colaboração e ao compartilhamento de valores, como o de pertença e identificação social, todas as vinícolas participantes estarão beneficiando-se desta conquista coletiva, permitindo que todos os cooperados produzam suas espumantes, utilizando a mesma estrutura.

Balestro (2002) destaca a criação de um *showroom* para expor seus produtos pela rede Afecom como uma solução coletiva gerada pela rede. Neste mesmo sentido, pode-se destacar a criação do varejo da APROVALE, que é uma importante estrutura de comercialização dos vinhos de todos os seus associados, uma vez que nem todas as vinícolas possuem espaços para que os turistas façam visitas a fim de conhecer seu produto. Para Balestrin e

Verschoore (2008) esta infra-estrutura coletiva materializa o envolvimento das empresas, fortalecendo seus vínculos e ligando-as mais estreitamente a rede.

A principal expectativa que levou as empresas das duas redes à realizarem ações de colaboração foi econômica. As empresas estão pautadas no fato de que a partir da sua participação poderão estabelecer uma nova ordem de competição. Nesta perspectiva a APROBELO foi fundada por 12 vitivinicultores que produziam vinhos para seu consumo particular ou que o vendiam a granel (garrafão de 4,5 litros). Muitos eram colonos, e a partir da fundação da associação constituíram legalmente sua empresa e passaram a produzir vinhos finos e espumantes conjuntamente, valendo-se da marca “Vinhedos de Monte Belo”. Tal alternativa possibilitou a agregação de valor ao seu produto.

Chama atenção que apesar de cada vinícola produzir e engarrafar seu vinho, rotulando-o com a sua marca, os associados da APROBELO decidiram utilizar embalagens que permitissem identificar a origem do produto, tal qual como pertencentes a um mesmo grupo social. Então a caixa, na frente e atrás alude à associação e traz em um dos lados a identificação da vinícola que está produzindo o produto e de outro o nome de todos os 12 participantes. Este é um exemplo de estratégia conjunta ou ação conjunta (VALLEJOS et al., 2008), que permite afirmar que há identificação entre os membros da rede e, portanto capital social.

Tal estratégia conjunta utilizada, além de demonstrar o sentimento de pertença ao grupo e a identificação social, determina a aptidão das redes para gerar marcas com expressão e reconhecimento, alcançando maior exposição pública (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995; VON ENDE, 2004 e BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Neste mesmo sentido pode-se destacar a conquista do selo de IPVV pela APROVALE. As vinícolas fundaram um grupo com objetivo comum que precisou estreitar laços de colaboração para atingí-lo. Hoje, toda a empresa que produz naquele território de acordo com a normativa de produção adquire o direito de rotular seu produto com um selo. A indicação com o selo IPVV garante aos associados uma distinção frente ao mercado.

Ainda, no que tange à este espírito público de colaboração, na APROBELO os encontros da rede acontecem mensalmente, e cada vez, uma vinícola diferente oferece sua infra-estrutura, sendo esta responsável pelo custo com o jantar de todos após a reunião. Ações como esta criam uma regra de reciprocidade e prestatividade intra-grupo. Para Balestrin e Verschoore (2008) estas confraternizações que ocorrem entre empresários, empregados e

familiares envolvidos com a rede, são importantes para solidificar as relações de confiança e, além disso, propiciar conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da rede e de suas empresas.

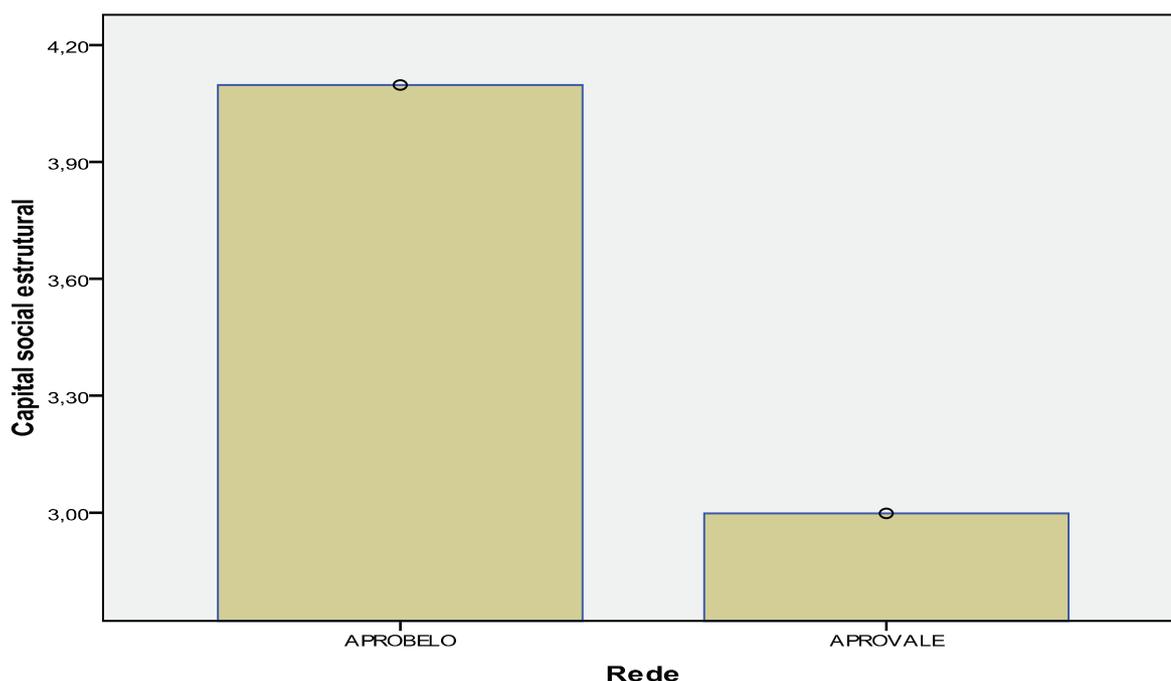
Também cabe destacar que tanto APROBELO quanto APROVALE possuem instrumentos estratégicos para gestão de suas redes como: o próprio planejamento participativo e o plano de ação, cujos são verdadeiras formas de priorizar as ações conjuntas a serem executadas, respeitando as opiniões e aspirações individuais de cada ator.

Tais ações evidenciadas demonstram a existência do espírito público, prestatividade, respeito com as limitações individuais e principalmente a existência de laços e identificação social entre os associados, ou seja, a existência de capital social relacional nos dois grupos participantes desta pesquisa.

#### **4.6.2 Comparando o Capital Social Estrutural**

Esta dimensão do capital social está intimamente ligada às combinações de informações e conhecimentos que permitem a rede gerar uma externalidade positiva de redução de custos e riscos para o seu negócio. Logo, a motivação para manutenção da conectividade entre os atores é o acesso a informação. Para Birkinshaw et al. (2008) quanto mais informações se tem, mais idéias se produz. E, para agilizar esta troca de informações nas organizações é necessário existir sinergia entre os atores.

Comparados os níveis de capital social relacional entre as redes estudadas percebeu-se que novamente os maiores índices estão ligados à APROBELO. Tão logo, A APROBELO apresentou média de 4,0972, enquanto a APROVALE destacou uma média de 2,9981 para a mesma dimensão. O gráfico 3 permite visualizar a diferenças entre as médias, e, com efeito, também o maior estoque de capital social estrutural da rede APROBELO.



**Gráfico 3 - Capital Social Estrutural para APROVALE e APROBELO**

Fonte: Presente estudo.

Dentre as principais ações utilizadas pelas redes para a combinação de informações e trocas de conhecimentos estão as viagens e visitas às feiras nacionais e internacionais. Na maioria das vezes não são todos os associados que podem participar. Assim sendo, por votação são escolhidos aqueles que representarão o grupo no evento. Tal alternativa viabiliza a redução de custos no acesso a novas informações.

Para Balestrin e Verschoore (2008) as viagens às feiras permitem aos empresários a oportunidade de conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios. A criação deste espaço de interação sobre o mercado poderá se tornar uma vantagem competitiva no momento de elaborar as estratégias para a rede.

Ainda, no que tange a troca de informações pode-se citar a parceria das redes com consultores do SEBRAE, universidades, incluindo a Universidade de Caxias do Sul – UCS, e institutos de pesquisa como é o caso da EMBRAPA.

A exemplo dessas ligações, que fortalecem a constituição de laços fracos na APROBELO, tem-se que em 2005 a rede buscou através de parceria com a EMBRAPA Uva e Vinho, uma alternativa de industrialização de suas uvas, para elaborar os seus espumantes e vinhos brancos tranquilos. Essa ação não só permitiu que superassem uma barreira tecnológica, pois as vinícolas não possuíam estrutura de equipamentos para produção de

espumantes, como também lhes remeteu a resultados econômicos nunca antes conquistados (APROBELO, 2008). Além da parceria com a EMBRAPA, em 2005 a APROBELO passou a integrar o projeto “Juntos para Competir”, parceria SEBRAE/RS, SENAR e FARSUL (APROBELO, 2008).

A APROBELO também participa do projeto “Qualificação de Pequenos Produtores para a Criação de Núcleo de Excelência na Produção de Vinhos Finos em Regiões Demarcadas”, conforme chamada pública do Ministério da Ciência e Tecnologia, SEBRAE e FINEP número 7 de 2006. A executora é a EMBRAPA Uva e Vinho, e os financiados são SEBRAE e FINEP.

Além disso, a rede é receptora de um projeto piloto, que visa servir de base para a formatação do cadastro vitícola nacional, através do georeferenciamento dos vinhedos de Monte Belo do Sul. O projeto será coordenado pela EMBRAPA Uva e Vinho. Os recursos financeiros serão disponibilizados pelo MAPA, o levantamento de campo será feito pela Unisis (empresa especializada em softwares de georeferenciamento, que será terceirizada). O projeto ainda receberá apoio do IBRAVIN através do Fundovitis e da Prefeitura Municipal de Monte Belo do Sul.

A busca de informações para o processo de indicação geográfica de procedência Vinhedos de Monte Belo conta com o apoio da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), EMBRAPA e SEBRAE.

Apesar de apresentar uma média inferior a da APROBELO com relação à dimensão estrutural do capital social, o que permite inferir menos oportunidades para a troca de informações, a APROVALE também apresenta vínculos com outras organizações do *cluster* que lhes possibilitam aumentar a conectividade em rede. Assim, tem-se o trabalho conjunto realizado com a Universidade de Caxias do Sul (UCS), EMBRAPA e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no projeto para a delimitação geográfica, principalmente nas questões topográficas, topoclimáticas e mapas de solo, para o processo de denominação de origem Vale dos Vinhedos (DOVV).

A APROVALE também possui parcerias com técnicos da EMBRAPA e da Associação Brasileira de Enologia (ABE) para realização dos testes nas amostras de vinhos e espumantes quando da concessão do selo de indicação de procedência Vale dos Vinhedos.

A APROVALE tem alguns projetos próprios, derivados de seu planejamento estratégico. Os projetos em construção, derivados do planejamento estratégico participativo,

vão atender aos objetivos de: i) fortalecer a gestão da APROVALE; ii) consolidar o posicionamento do Vale no mercado; iii) fortalecer a cultura da cooperação; iv) intensificar as relações com a comunidade, o poder público e o *trade* turístico; iv) incentivar a busca contínua pela excelência dos produtos e serviços e v) proteger e preservar a paisagem natural e a identidade cultural do Vale dos Vinhedos. Os principais parceiros nos projetos são: EMBRAPA, SEBRAE, IBRAVIN, Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, UCS, EMATER, UFRGS, FINEP e FAPERGS (comunicação pessoal, 2010).

Assim como a APROBELO, a APROVALE também participa do projeto da APL da Vitivinicultura do RS.

Todas estas ações, mais as reuniões do grupo e ainda as trocas virtuais, promovem a troca de experiências, o compartilhamento de informações e a integração maior do grupo. Logo, o engajamento do grupo na busca pelas informações, a reciprocidade e a amizade fazem aumentar o estoque de capita social estrutural, proporcionando a redução geral de custos com a busca de informações para a produção, resolução de conflitos, problemas de gestão, além do acesso mais rápido a mesma.

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) a colaboração implica justamente em partilhar riscos, recursos, responsabilidades e recompensas, partindo do engajamento mútuo entre os participantes. Nesta perspectiva, pode-se enfatizar que os riscos na implantação de determinadas ações são reduzidos, principalmente no que tange a implementação de ações técnico-produtivas, uma vez que esta preocupação (troca de informações técnicas) já despontou como importante achado neste estudo em seções anteriores.

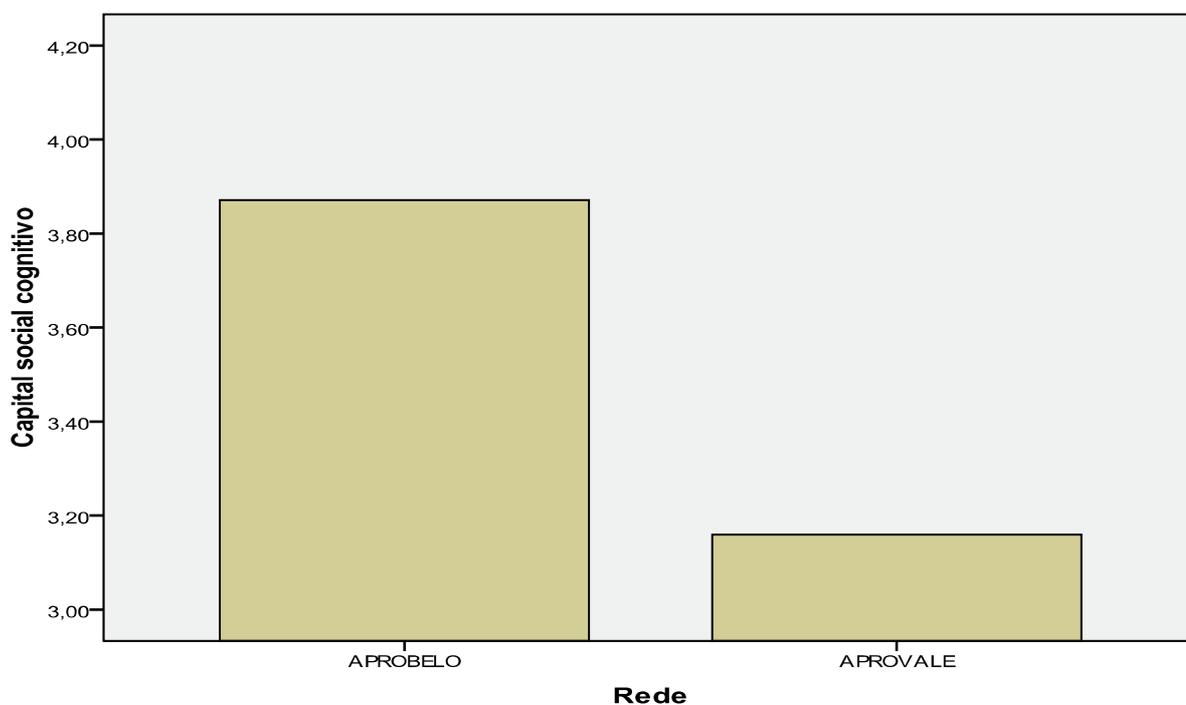
#### **4.6.3 Comparando o Capital Social Cognitivo**

Nesta dimensão elencam-se principalmente as vantagens compartilhadas pela socialização de conhecimentos tácitos construídos através de trocas espontâneas alavancadas por cultura, linguagem e hábitos compartilhados, assim pode-se dizer partindo das médias encontradas que nas redes há um bom aproveitamento das interações entre os atores. No que tange a análise realizada para esta dimensão, evidenciou-se que o mesmo apresentou uma média de 3,8710 para a APROBELO e 3,1598 para a APROVALE, o que define maior

estoque de capital cognitivo também para a APROBELO, conforme pode-se visualizar no gráfico 4.

Uma pesquisa exploratória realizada por Wolf et al. (2008) tem demonstrado que o investimento em capital social através da melhoria das ligações e relacionamentos entre os agentes é que formam o "ambiente operacional" que garante o empenho máximo de todas as partes interessadas. Os resultados da investigação exploratória permitem então afirmar, que uma nova ação só vai ser eficaz quando todos os envolvidos estiverem engajados de forma colaborativa e cultivando os mesmos valores. Assim sendo, a transformação das idéias em práticas arraigadas na organização, exige um esforço geral e sustentado. Pode-se dizer que este esforço exige ações coordenadas, colaborativas, de valores compartilhados e cultura comum que só o capital social cognitivo do grupo é capaz de proporcionar.

Para Balestrin e Verschoore (2008) o conhecimento interorganizacional, aquele criado pela interação entre as empresas em uma rede, constitui uma das dimensões mais amplas da geração do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que para haver aprendizagem coletiva é necessário um ambiente de sinergia e estímulo no qual as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados.



**Gráfico 4 - Capital Social Cognitivo para APROVALE e APROBELO**

Fonte: Presente estudo.

Cabe destacar que tanto APROVALE quanto APROBELO possuem espaços de interações que contribuem para a aprendizagem coletiva dos grupos.

Dada a grande dificuldade de dissociação das dimensões de capital social já elencada no referencial teórico desta pesquisa, muitos dos exemplos já citados, aparecem novamente de forma a contribuir para o estoque desta dimensão do capital social. Dentre estes, pode-se citar a participação em feiras, a geração de soluções conjuntas, as viagens, além de cursos e palestras e desenvolvimento conjunto do planejamento estratégico da rede, que são formas de proporcionar a troca de informações que quando combinadas e adaptadas ao contexto da rede tornam-se aprendizado coletivo. O aprendizado coletivo é então fruto das experiências e dos objetivos compartilhados.

Verschoore e Balestrin (2006) definem o fator aprendizagem e inovação como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes como principais ações promovidas por uma rede.

Dentre as ações conjuntas destacou-se no decorrer deste relatório a preocupação da APROBELO e APROVALE com as ações educativas e culturais a fim de fornecer um produto de maior qualidade e que por sua vez apresente-se de forma mais competitiva. Como exemplo, podemos verificar os objetivos do projeto “Qualificação de Pequenos Produtores para a Criação de Núcleo de Excelência na Produção de Vinhos Finos em Regiões Demarcadas,”. O projeto tem como objetivos gerar conhecimentos e tecnologias para a melhoria da qualidade dos vinhos elaborados, tornando as vinícolas mais competitivas e dotadas de maior valor agregado e também, transferir os conhecimentos e as tecnologias geradas às vinícolas parceiras do projeto e a outras que venham a agregar-se ao esforço de modernização, possibilitando o esforço de desenvolvimento econômico e social dentro do conceito de região delimitada com IG.

Atividades desta natureza proporcionam a rede através de um processo de aprendizagem coletiva, os conhecimentos e as informações necessários a cada membro. Isso demonstra que as alianças podem constituir um complemento natural às estratégias de valorização dos conhecimentos científico e técnico de um grupo de empresas (DELAPIERRE E MICHALET apud MORVAN, 1991). Na concepção de arranjos e sistemas locais de produção o processo inovativo é caracterizado como fundado no aprendizado interativo e localizado e que surge das capacitações e dos conhecimentos tácitos e codificados que

permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia (LUNDVALL, 1992) e de uma certa “forma de fazer”, que deu origem a IPVV e futuramente à IG de Monte Belo do Sul.

Lundvall (1992) ressalta que é necessário entender a natureza e a dinâmica do aprendizado. A interação usuário-produtor no desenvolvimento de dada tecnologia significa que os processos de aprendizagem resultantes são interativos, requerem confiança e envolvem contextos culturais que vão além das relações contratuais do mercado. Para o autor é nesse ponto que as instituições de determinado arranjo produtivo local se tornam importantes para o estabelecimento das regras do jogo, política ou culturas estabelecidas, como é o caso das redes estudadas.

Para Fensterseifer e Alievi (2005) a proximidade entre os agentes favorece a fluidez das relações de cooperação e as inovações tendem a ser mais intensas nesses espaços locais. Para estes autores a proximidade geográfica oferece importantes subsídios para melhor compreensão de como o conhecimento, principalmente o tácito, acarreta ganhos de competitividade para as empresas, como é o caso das redes ora estudadas.

#### **4.6.4 Comparando os Ativos Organizacionais**

Sabe-se que os ganhos individuais (acúmulo de ativos organizacionais) das empresas que participam de uma rede podem ocorrer porque através da colaboração é possível captar fontes de eficiência das demais empresas associadas, benefícios estes que os competidores externos não podem obter (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Logo, o estoque de ativos organizacionais proporcionados pela socialização em rede, garantem o aproveitamento das melhores práticas e habilidades.

Sobre as comparações entre as dimensões da competitividade, elenca-se que para o fator ativos organizacionais a APROBELO apresentou uma média de 4,2097 e a APROVALE média de 3,0308 conforme ilustrado no gráfico 5.

A grande capacidade de estabelecer relações fora da rede, elencada pelo alto grau de capital social estrutural e a excelente intensidade de associação elencada pela maior média encontrada para capital social, o relacional, demonstra que a interação efetivamente possibilita a conquista de vantagens competitivas ou melhoria da competitividade da rede.

O que quer se afirmar com a declaração do parágrafo anterior é que as atividades que se baseiam em habilidades aprendidas na prática são acumuladas por meio da experiência e

refinadas com sua repetição (REED e DE FILLIPPI, 1990) ou pela socialização dos conhecimentos tácitos. A complexidade resulta da interconexão de estoques de ativos (DIERICKX e COOL, 1989), das relações sociais dentro da firma (BARNEY, 1991) e da co-especialização de ativos (TEECE, 1997) em que cada ativo deve ser usado em conexão com outros. Reside no grande número de tecnologias, rotinas organizacionais e experiências da equipe a configuração do novo estoque de ativos da organização (REED e DE FILLIPPI, 1990).

Anteriormente citou-se a geração de soluções coletivas que os objetivos comuns e o espírito público trouxeram para os participantes da APROBELO e APROVALE, quando da implementação do projeto de manutenção da unidade coletiva de espumantes e do varejo respectivamente. Dadas as soluções coletivas, os vínculos existentes na rede permitirão uma redução de custos no processo produtivo e um rateio entre os participantes dos investimentos que deverão ser realizados. Campbell e Goold (1999) já teriam destacado que a associação a uma rede proporciona economias de escala pelo fato de passarem a ter entre outros diferenciais organizacionais um maior poder de negociação.

Nas palavras de Putnam (2002), também está em relevo a economia proporcionada pela existência de vínculos...

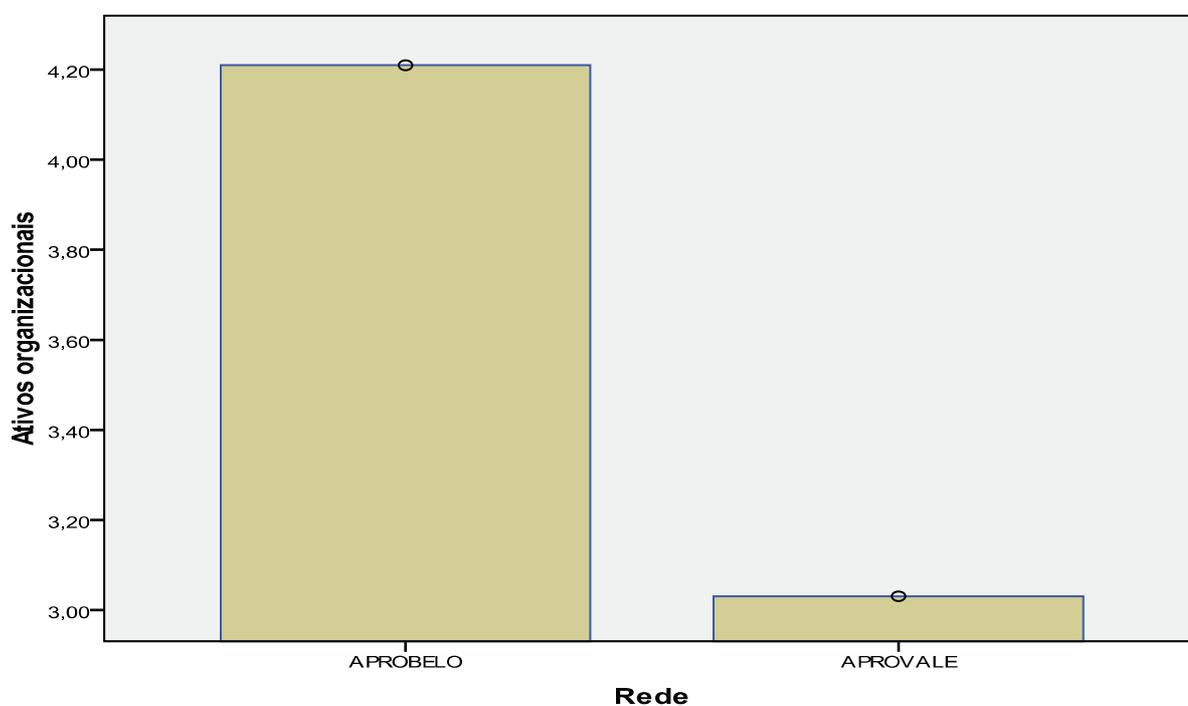
(...) um grupo onde os membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança (...). Numa comunidade rural (...) onde um agricultor ajuda o outro a enfiar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamento.”

Tão logo, pode-se afirmar que a missão da atividade empresarial cooperativa é intermediar as economias dos cooperados com o mercado, promovendo o seu incremento e a integração vertical do produtor (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Empresas envolvidas pela integração cooperativa, segundo Bialoskorski Neto (1998), têm benefícios como: economia de operações combinadas; economia de coordenação; economia da informação e economia de relacionamentos estáveis. Conforme o mesmo autor, além de agregar valor, a economia da integração permite romper barreiras à entrada em mercados específicos, bem como possibilita a diversificação. A adoção de novas tecnologias também é facilitada pela integração via cooperativa (TONDOLLO e BITENCOURT, 2005).

Deve-se também atentar-se para um dos principais destaques desta dimensão - à questão da liderança em rede. As redes estudadas, conforme já comentamos apresentam modelos de gestão diferenciados.

No modelo adotado pela APROBELO, as operações estão sob a liderança de uma empresa central. Este modelo destaca-se pelos diferenciais em termos de escala, integração, flexibilidade, complementaridade, redução de custos e riscos junto ao grupo de parceiros (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Já na APROVALE existe uma entidade administrativa autônoma, com o propósito exclusivo de gerenciar a rede. Este modelo permite uma implementação mais eficaz das estratégias conjuntas traçadas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).



**Gráfico 5 - Ativos Organizacionais**

Fonte: Presente estudo.

Dado o diferencial no modelo de gestão, encontramos na APROBELO, um diferencial na implementação dos planos traçados. Cada empresa assume a responsabilidade por no mínimo um objetivo organizando os seus esforços e o do restante da rede para alcançá-lo. Conferindo assim, maior agilidade na implementação dos projetos. Além de maior agilidade, este processo favorece a interação entre os atores e a internalização de ativos organizacionais. Neste processo o líder considera individualmente cada um dos atores, incentivando boas redes

de comunicação e espírito de confiança (Lockett et al., 2009), onde todos sentem-se responsáveis pelo bom andamento dos negócios e pela aproximação de novas oportunidades.

Pode-se afirmar que a melhoria da competitividade proporcionada pelos ativos organizacionais na APROBELO apresenta uma média superior a da APROVALE e que as atividades na APROBELO desencadeiam mais benefícios às empresas do que na APROVALE.

#### **4.6.5 Comparando o Aproveitamento de Recursos Endógenos**

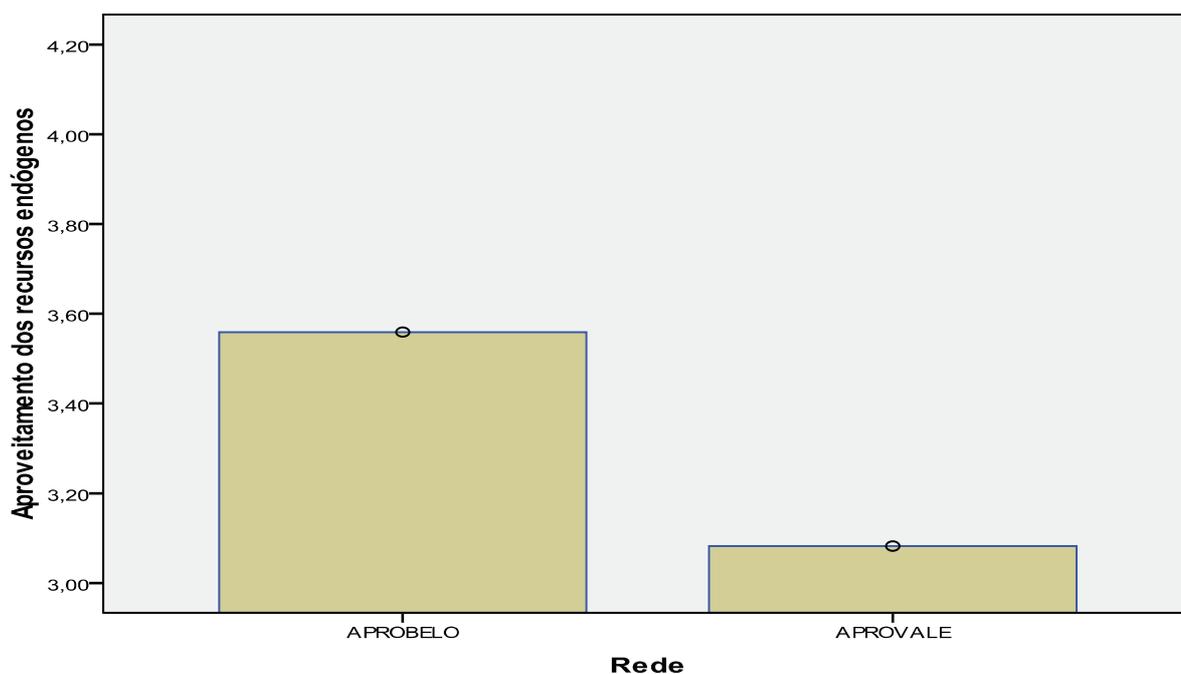
Esta dimensão está ligada às ações desenvolvidas pelas redes e que estão ligadas turismo e a gastronomia do vinho, que permeia as atividades de todas as vinícolas existentes no *cluster*. Os dados estatísticos indicaram que a dimensão de aproveitamento de recursos endógenos para a melhoria da competitividade da rede, apresentou para a APROBELO uma média de 3,5591 e para APROVALE média de 3,0822, cujas diferenças podem ser visualizadas no gráfico 6.

A APROVALE está situada hoje num dos pólos turísticos mais importantes do Brasil. E, após o reconhecimento da indicação geográfica o local passou a ser reconhecido pelo mundo todo. Zanini (2007) destacou na pesquisa que comparou o Vale dos Vinhedos (RS) ao Vale do São Francisco (BA), região também produtora de vinho, que o Vale dos Vinhedos pode ser considerado um roteiro turístico consolidado, por suas paisagens e ambientes, devido exclusivamente ao vinho. Muitos investimentos foram realizados em vinícolas da região, pois a visita é um dos principais atrativos turísticos, e a paisagem rodeada de videiras destaca-se naturalmente. O papel da APROVALE no que tange a potencialização das características locais e seu aproveitamento está intimamente ligado a promoção do enoturismo. No site da instituição encontra-se inclusive um link destinado para este fim.

Já a APROBELO ainda não apresenta uma estrutura local turística ligada ao mundo do vinho, e talvez por este motivo é que as suas médias sejam maiores e apresentem diferenças significativas com a APROVALE. Há um grande interesse em desenvolver um roteiro turístico vitivinícola em Monte Belo do Sul e as ações ligadas ao aproveitamento de recursos endógenos tem crescido nos últimos anos.

Tal objetivo é compartilhado pelos membros da associação e consta no planejamento estratégico da mesma. Vários eventos organizados pela rede vem ganhando reconhecimento

local. Porém ainda muitas mudanças deverão ser realizadas, sendo elas voltadas a infraestrutura das vinícolas, bares, restaurantes, hotéis entre outros atrativos. Monte Belo do Sul e a APROBELO ainda possuem um agravante que dependerá principalmente da ação política: as ruas que ligam as vinícolas ainda são de chão, o que inviabiliza parcialmente a criação de um roteiro para visitação de todas elas.



**Gráfico 6 - Aproveitamento de Recursos Endógenos para APROVALE e APROBELO**

Fonte: Presente estudo.

Dentre as várias ações que a APROBELO vem desenvolvendo junto ao município para a preservação do espaço físico e da paisagem da região eis que se destacam o recolhimento das embalagens de agrotóxicos, que passou de 1700 para 35.000 embalagens em apenas 2 anos (FACCIN et al., 2009). A associação também tem por meta de planejamento estratégico capacitar associados e fornecedores, estendendo inclusive para a comunidade em geral cursos de capacitação em parceria com as entidades como EMBRAPA, EMATER, SEBRAE, etc. Um exemplo disto são os cursos de regulagem dos bicos de pulverizadores, a fim de evitar o desperdício de dinheiro, saúde e a degradação ambiental (FACCIN et al., 2009)

E, entre as mais novas ações está a adubação verde, que consiste no plantio de ervilhaca ou aveia nas estradas dos parreiras, pois elas dispensam o veneno na época da safra, uma vez que o amassamento das mesmas deixa as estradas limpas para que os tratores e

carretos possam transitar normalmente (FACCIN et al., 2009). Faz parte também da visão da APROBELO, o estabelecimento de um Programa de Qualidade da Cadeia Vitivinícola de Monte Belo, com a qualificação não só das vinícolas, mas também dos viticultores envolvidos no processo de produção. Este programa garante não apenas o desenvolvimento econômico da cadeia produtiva, mas também a sustentabilidade ambiental e social dos atores envolvidos (APROBELO, 2008).

Ações como estas demonstram a preocupação das redes e causam o envolvimento da comunidade como um todo para o aproveitamento dos recursos endógenos. As atividades funcionam como um mutirão, onde todos estão engajados para promoção do potencial turístico da região. Conforme as palavras de Felzensztein (2007), quanto maior for o nível de coletivismo social, apresentar-se-ão níveis mais elevados de cooperação entre empresas, complementarmente, ou seja, as associações incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público (TOCQUEVILLE apud PUTNAM 2002). Estas ações da rede vem de encontro também com a afirmação de Castells (2000), quando enfatiza que as redes constituem a nova estrutura social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos de experiência, poder e cultura.

Enfim, apesar das duas associações alçarem mãos de estratégias para o enaltecimento do local, convergindo para aumento e melhoria da sua competitividade, percebe-se que as ações da APROBELO são mais educativas e tem por objetivo mudanças de hábito sociais em toda a cadeia produtiva a fim de gerar um produto mais qualificado e ter um turismo profissional e caracterizado, enquanto que na APROVALE muitas destas ações já foram encadeadas no passado e o local já representa um pólo turístico nacional.

#### **4.6.6 Comparando a Networking**

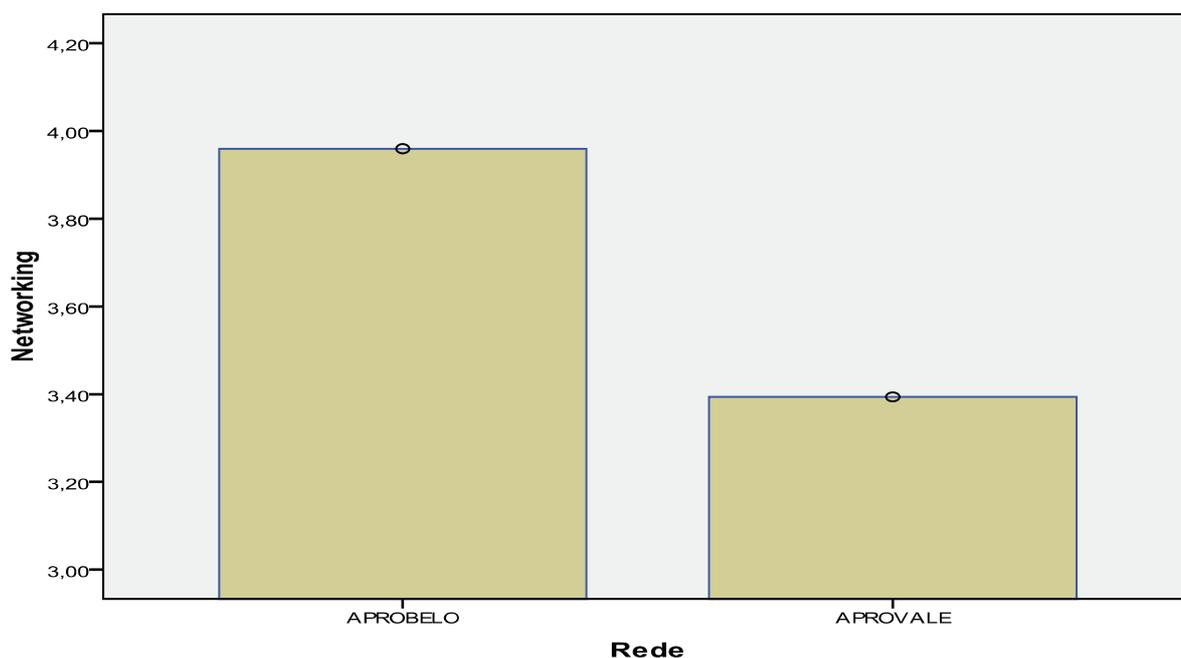
À *networking* estão ligados todos os contatos capazes de proporcionar novas informações ou oportunidades de negócios. À medida que se compararam as médias, ocorreu diferença significativa também para a dimensão de *networking*, sendo que APROBELO apresentou uma média de 3,9597 e a APROVALE média de 3,3938, tornando possível afirmar que a APROBELO adquire mais informações e oportunidades advindas da sua

*networking*. As diferenças entre as médias podem ser verificadas com maior clareza no gráfico 7.

Para Marshall (1984) as vantagens oriundas da concentração geográfica estavam associadas não apenas com o aumento do volume de produção, mas também com os ganhos de organização e desenvolvimento derivados da maior integração entre os agentes. Assim, a existência de produtores especializados representava uma forma de obter vantagens competitivas, dado que o fator proximidade gerava a obtenção de contatos provenientes da “atmosfera industrial” que se formava entre as empresas. Para ele com o tempo a atmosfera industrial gerava um conjunto de fatores intangíveis capazes de promover incrementos importantes na competitividade dessas aglomerações industriais.

Essa motivação à construção conjunta é que permite as empresas associadas às redes somarem benefícios a sua participação no grupo. As redes tornaram-se uma importante alternativa para a continuidade dos negócios e para oferta de produtos melhores a partir dos vínculos com instituições como EMBRAPA, EMATER, etc, e com a participação em projetos já elencados. Logo, diz-se que há aproximação de oportunidades e engendramento de ações para o desenvolvimento e manutenção de novos negócios constantemente, dado o acúmulo de contatos existentes.

Para Sequeira e Rasheld (2006) o crescimento potencial dos pequenos negócios é uma função da capacidade de acesso do empresário a contatos para além da sua comunidade (ativos organizacionais). Hite e Hesterrly (2001) enfatizam que nos casos de microempresas associadas em enclaves étnicos, como é o caso das redes em estudo, são os fortes laços fracos com o mercado, podem ser mais úteis na conquista de *market share*. É exatamente neste sentido que estão focadas as ações das redes em referência no estudo.



**Gráfico 7 - Networking para APROVALE e APROBELO**

Fonte: Presente estudo.

#### 4.6.7 Resumindo as Comparações entre as Redes APROVALE e APROBELO

Partindo-se da observação do resumo das médias encontradas para cada um das dimensões estudadas nas redes APROVALE e APROBELO percebe-se nitidamente que, àquela possui os maiores índices de capital social e também as melhores condições de melhorias da competitividade. Resultado este que reafirma o estudo das correlações, onde se confirmou a covariação da competitividade em detrimento as variações nos níveis de capital social.

	Dimensão	APROBELO (médias)	APROVALE (médias)
<b>Capital Social</b>	Relacional	4,0399	3,1446
	Estrutural	4,0972	2,9981
	Cognitivo	3,8710	3,1598
<b>Competitividade</b>	Ativos Organizacionais	4,2097	3,0308
	Aproveitamento de Recursos Endógenos	3,5591	3,0822
	Networking	3,9597	3,3938

**Figura 18 - Comparativo de Médias entre as Dimensões de Capital Social e Competitividade para Redes**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

Apesar das diferenças significativas apontadas pela pesquisa, percebe-se que tanto APROVALE quanto APROBELO gozam de estoques altos de capital social. Porém, de acordo com as práticas, a cultura, os valores e os objetivos comuns, cada uma dessas associações desenvolveram de acordo com as médias apresentadas, uma dimensão que se sobressai sobre as outras.

Assim sendo, na APROVALE a dimensão mais presente é a do capital social cognitivo, enquanto na APROBELO é a do capital social relacional.

Em linhas gerais o resultado parece indicar que as relações entre grupo são muito mais nítidas e definidas no que tange a confiança, normas de reciprocidade, participação, obrigações e sentimento de pertença na APROBELO. Enquanto que os objetivos e as experiências compartilhadas estão mais destacados na APROVALE.

A maior diferença encontrada entre as médias das dimensões está na estrutural, destacando maior presença de momentos para a combinação de informações e discussão de problemas na APROBELO.

Os resultados possibilitam afirmar ainda, que a APROBELO possui condições melhores de alavancar a competitividade das empresas coligadas, com base nas dimensões analisadas face às altas médias representadas pelos fatores: ativos organizacionais, aproveitamento de recursos endógenos e *networking*.

A maior fonte para a melhoria da competitividade da rede APROBELO está situada no fator de ativos organizacionais. Já para a APROVALE a principal fonte de competitividade advém da *networking*.

Os dados parecem indicar que as interações com a rede têm permitido às empresas participantes da APROBELO um bom aproveitamento e aplicabilidade das melhores práticas organizacionais para a melhoria da sua competitividade. Ao passo que na APROVALE a *networking* tem permitido alavancar as oportunidades de negócios, dado que sua *networking* é maior.

Cabe destacar que a dimensão que apresenta a maior diferença entre as médias é a dimensão de ativos organizacionais, destacando que os atributos da interação entre os envolvidos está mais potencializado para APROBELO.

Então, parece possível afirmar que a APROBELO tem proporcionado melhores condições de alavancar a competitividade de seus associados a partir do seu estoque de capital

social. Ou, as externalidades positivas do estoque de capital social da APROBELO tem sido mais bem aproveitadas na geração de melhoria da competitividade do que na APROVALE. Tal constatação reafirma os estudos de Fukuyama (1996), de Putnam (2002), Sequeira e Rasheed (2006) e principalmente o de Wu (2008) e Su et al. (2005), que afirmam que o capital social é um recurso estratégico que possibilita um melhor desempenho organizacional.

Valendo-se das conclusões e cruzamentos da tabela 16, as principais externalidades em cada rede são:

- i) Na APROVALE sendo as principais dimensões a cognitiva para o capital social e a *networking* para competitividade, tem-se que à medida que aumentam as oportunidades de socialização novos contatos são firmados em busca da complementaridade das informações.
- ii) Para a APROBELO sendo as principais dimensões a relacional do capital social e ativos organizacionais para a competitividade, tem-se que a prestatividade entre os membros na resolução de problemas resulta na criação de novas e originais proposições de valor individuais partindo da interação via colaboração.

Percebe-se que esta combinação dos recursos e elementos vinculados é única para cada rede. E, em cada rede gera um resultado também único. Para Williamson (1975; 1985) isto reflete a idéia de que as transações dentro de cada empresa e em relação a outras resulta “idiossincrática”, ou seja, essa trajetória de dependência de cada firma individual resulta extremamente difícil de identificar e replicar (BARNEY, 1991; COLLIS e MONTGOMERY, 1995; DIERICKX e COOL, 1989). Assim, as combinações existentes entre os elementos vinculados ao capital social e a competitividade nas redes APROVALE e APROBELO geram externalidades únicas para cada grupo independente do nível de presença em que cada dimensão se traduz.

Assim sendo, mais uma vez parece possível confirmar que o capital social pode proporcionar vantagens competitivas sustentáveis quando presente em uma rede colaborativa.

#### 4.7 EM QUE MEDIDA O CAPITAL SOCIAL ESTÁ RELACIONADO COM A COMPETITIVIDADE?

Partindo-se dos resultados do estudo, percebeu-se que as redes colaborativas vitivinícolas apresentam bons níveis de capital social relacional, estrutural e cognitivo, bem como equilíbrio geral entre as três dimensões. Assim como, tem pautado sua competitividade sobre três alicerces, quais sejam: estoque de ativos organizacionais, aproveitamento de recursos endógenos e *networking* empresarial.

Consoante a isto, as seis dimensões foram correlacionadas a fim de identificar se tais construtos compartilhavam covariação. De acordo com os índices de correlação de Pearson verificou-se que das 9 interações medidas, 5 estão altamente relacionadas, 3 moderadamente relacionadas e apenas uma apresentou covariação pequena, visto uma característica específica do contexto. De acordo com os dados é possível dizer, então, que o capital social exerce influência recíproca com a competitividade e, além disso, tem servido para sustentar atividades que permitem prognosticar o desenvolvimento das ações competitivas no *cluster*.

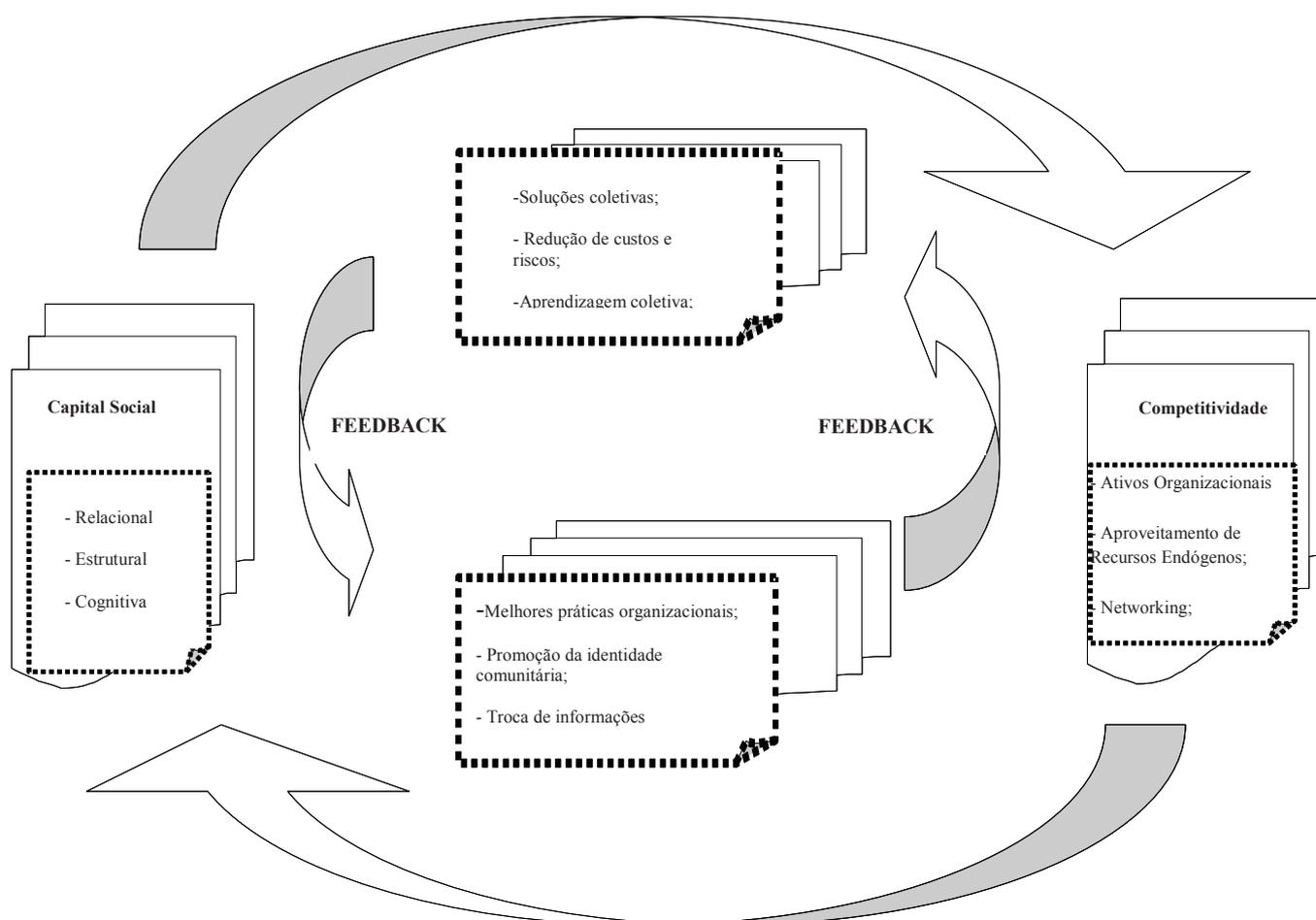
Chama atenção nos resultados do presente estudo, o fato de que o fortalecimento da competitividade e do capital social vem dependendo resumidamente de redes colaborativas coesas, que apresentam relacionamento com outras instituições, com histórico de interações e que dedicam tempo para as trocas conjuntas. Tão logo, destaca-se que das 14 variáveis submetidas à verificação de interferência nos construtos de capital social e competitividade, todas apresentaram pelo menos diferença significativa com uma dimensão nos dois construtos. Possivelmente tais resultados permitem afirmar a relação entre capital social e competitividade.

Finalmente compararam-se os níveis de capital social e competitividade nas redes que proporcionaram o estudo: APROVALE e APROBELO, onde identificou-se que as maiores médias para as duas dimensões pertencem a APROBELO, porém as diferenças entre as duas redes é pequena, confirmando que as combinações dos elementos multidimensionais do capital social, provocam externalidades idiossincráticas e reafirmando, por sua vez, que o capital social está altamente relacionado às covariações da competitividade.

Com referência aos resultados encontrados pode-se afirmar que existe relação entre a existência de capital social e competitividade no *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha

representado pelas redes APROVALE e APROBELO. Os métodos estatísticos utilizados para avaliar os resultados não permitem inferir uma relação de causa e efeito, mas sim um percentual de determinação de variação. Tal percentual apresentou-se num intervalo entre 74% e 15,7%. Contudo, esta pesquisa confirma a existência de efeitos complexos de *feedback* entre as origens e os efeitos do capital social, elencados também pela *Comission reserach paper* (2003). Não se sabe ao certo se a colaboração é que causa a melhoria da competitividade ou se a busca da competitividade é que causa a colaboração. Apenas pode-se afirmar que a colaboração depende da “cola sociológica” (PUTNAM, 2002).

À medida que o problema que encadeou esta pesquisa encontra-se agora respondido, pois já se sabe que o capital social está altamente correlacionado à competitividade, o esquema a seguir procura modelar os resultados encontrados.



**Figura 19 - Relação do Capital Social com a Competitividade em redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha**

Fonte: Elaborado pela autora com base no presente estudo.

## **5 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO, CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES**

Esta última seção trata das considerações finais da dissertação, das recomendações para trabalhos futuros e das limitações do presente estudo, destacando as contribuições confirmadas pela literatura pesquisada, as contribuições discrepantes em relação à literatura pesquisada, pontos relevantes não abordados na literatura pesquisada, as contribuições metodológicas e as implicações para o meio acadêmico e para o ambiente de negócios no que tange a formação e gestão endógenas das redes.

Pela forma como foi organizada esta dissertação, as principais conclusões de cada seção foram distribuídas ao final das análises de cada objetivo. Apesar disso, vale retomar os pontos principais para que haja uma visão de conjunto das informações.

Ao longo deste trabalho, sustentou-se que o alto estoque de capital social existente, pautado principalmente no forte sentimento de pertença, respeito, colaboração, engajamento, conectividade e compartilhamento de objetivos e experiências, trouxe para as redes estudadas muitas oportunidades para alavancar a competitividade individual das empresas coligadas. Também, partindo-se destes elementos vinculados, o estudo elencou três dimensões que têm contribuído para a melhoria da competitividade dos dois grupos: o desenvolvimento de ativos organizacionais, o aproveitamento do potencial endógeno (principalmente potencial turístico e enogastronômico) e a *networking*.

Os dois construtos - capitais social e competitividade – avaliados pelo presente estudo encontram-se altamente correlacionados e qualquer mudança relativa a um deles, conforme os dados estatísticos apontaram, tem poder para afetar significativamente as variações do outro, fato este corroborado pela quantidade de variáveis compartilhadas com diferenças significativas para esta dimensão. A comparação entre os níveis de capital social e competitividade existente para as redes APROVALE e APROBELO, permitiu evidenciar que

as diferenças entre os objetivos compartilhados por cada rede e a forma de organização fazem derivar de cada qual uma externalidade idiossincrática, que depende exclusivamente da combinação de cada um dos elementos vinculados.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES CONFIRMADAS PELA LITERATURA

Assim sendo, dentre as principais contribuições deste trabalho confirmadas pela literatura pesquisada está o ideário de Putnam (2002), uma vez que se comprovou que o capital social facilita a cooperação e a melhora a eficiência. Desde Tocqueville, as associações voluntárias são consideradas a principal forma de manter uma comunidade cívica saudável (PUTNAM, 2002; ONYX e BULLEN, 2000). Também, o trabalho confirmou a importância da troca de informações entre os atores, principalmente às informações técnicas. Ressaltando a importância da conectividade e da aproximação de oportunidades, da interação constante para a efetiva combinação, confirmando por sua vez os resultados de Wu (2008), Su et al. (2005), Brata (2009) e Macke (2010), que representaram as principais pesquisas com o mesmo enfoque desta, buscando relacionar o capital social à competitividade. Ainda, no que tange à baixa tolerância a diversidade elencada principalmente pela variável que media a tendência em número de integrantes, apresentando-se significativa para todas as dimensões estudadas primando pelo fechamento da rede, Coleman (1988), Etzioni (1996) e Portes (1998) argumentaram que o capital social tem maior possibilidade de ser formado em comunidades fechadas, onde normas e sanções informais são particularmente fortes. O que sugere uma relação negativa entre a tolerância diversidade e o fechamento do grupo.

Os resultados deste trabalho também confirmaram o ideário de Wernerfelt (1984), Penrose (2008) e Prahalad e Hamel (1990) de que o controle de recursos escassos ou inimitáveis, como é o caso do capital social, representa uma fonte de sua vantagem competitiva. Esse conjunto de capacidades e recursos adquiridos e/ou fomentados pela participação em rede não podem ser livremente compradas ou vendidas no mercado e nem mesmo copiadas pelos concorrentes, já que as combinações de elementos vinculados resultam idiossincráticas.

Outro importante resultado desta pesquisa, que confirma a literatura pesquisada deve-se ao fato de que o capital social está acessível a todos e não pode ser comprado no mercado. Tal resultado ficou explicitado pelas diferenças significativas quanto aos valores destinados

mensalmente a rede para a sua manutenção burocrática. Aqueles que efetuam pagamentos menores tem maior estoque de capital social e competitividade.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DISCREPANTES À LITERATURA PESQUISADA

Também houve contribuições discrepantes em relação à literatura pesquisada, quanto à dimensão de *networking* da competitividade, uma vez que quando aumenta a *networking*, diminui a competitividade. A explicação pode estar ligada ao fechamento da rede, que inviabiliza o aumento de *networking* com o mercado, encerrando o mesmo no contexto local, onde as principais informações trocadas são as técnicas e não aquelas ligadas a oportunidades de negócios. Os estudo de Wu (2008) e Su et al. (2005) demonstraram que quanto maior o número de contatos, mais competitiva em função da dotação de informações uma organização se torna.

## 5.3 CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA

Como se viu, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, o conceito de capital social, embora já consagrado na academia, ainda suscita dúvidas metodológicas, e há uma grande preocupação na criação de instrumentos válidos para a sua medição (PUTNAM, 2002; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; ONYX e BULLEN, 2000). A principal dificuldade está no fato de que o capital social é, em grande parte, definido por suas funções e resultados; o que faz com que o conceito precise ser avaliado a partir da presença de elementos como confiança, cooperação, normas sociais, sistemas de participação e regras de reciprocidade. Desta forma, o presente trabalho traz uma importante contribuição metodológica para a academia envolvida em sanar a dificuldade latente da mensuração do capital social em redes colaborativas à medida que efetuou-se a validação de um instrumento de avaliação.

## 5.4 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA

Este estudo padece de algumas das limitações inerentes a todas as investigações quantitativas, sendo que as variáveis que representaram as diferentes dimensões do capital social e da competitividade não são de modo algum exaustivas. A de se destacar que a criação

das dimensões do social capital e da competitividade podem não ter captado integralmente as várias facetas de cada dimensão. Embora o estudo não pôde suficientemente captar a diversidade das diferentes dimensões do capital social, os resultados são um passo significativo na ilustração de como o recurso pode ser uma variável mediadora que contribui para explicar os resultados empíricos da relação entre capital social e competitividade/desempenho na literatura.

Dada a multidimensionalidade do capital social, observou-se a necessidade de análise das características das redes por um período maior de tempo. A pesquisa poderia ter sido complementada com a utilização de um instrumento qualitativo para a avaliação dos resultados. Por fim, dentre as limitações desta pesquisa destaca-se à primeira utilização do questionário proposto para medição de capital social em redes colaborativas. Analisando os dados percebeu-se que muitas questões poderiam ter sido formuladas de forma diferenciada e outras ainda poderiam ter sido incluídas, principalmente no âmbito de abrangência da dimensão cognitiva do capital social.

## 5.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Embora muitas sugestões para estudos futuros já tenham sido apresentadas no decorrer do texto, elenca-se abaixo algumas lacunas que poderão ser preenchidas a partir deste ponto. Novos trabalhos poderão então buscar:

- i) Efetuar um acompanhamento longitudinal das redes que serviram de objeto para o presente estudo, a fim de avaliar se as ações desencadeadas estão colaborando para o aumento do estoque de capital social ou seu decréscimo, como é o caso da obra “*Browning Alone*” de Putnam.
- ii) Avaliar o processo de inovação no contexto das redes colaborativas, principalmente aplicando-se o conceito de *open-innovation* uma vez que as fronteiras de uma empresa atuante em rede torna-se mais “porosa” permitindo a ampla mobilidade de idéias em uma ampla *networking* interna e externa (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).
- iii) Identificar o papel da liderança no incentivo a conexões de comunicação e confiança entre os atores da rede, bem como na socialização de conhecimentos.

- iv) Aplicar este questionário novamente, porém considerando uma região formada por imigrantes de outra etnia, uma vez que o contexto social e a história condicionam o desempenho das organizações. A fim de poder descobrir novos elementos do capital social e também iniciar um referencial teórico-empírico sobre como as especificidades de cada povo podem contribuir ou dificultar o desenvolvimento de capital social e da competitividade em uma rede colaborativa. Além disso, estudos futuros que utilizarão este mesmo instrumento de pesquisa poderão se valer de uma metodologia qualitativa a fim de melhor explicar os resultados encontrados.
- v) Identificar porque a dimensão cognitiva do capital social é aquela que apresenta as menores correlações com a competitividade nas redes, talvez, um levantamento sobre as condições históricas que determinaram a formação do capital social no *cluster* desvende de maneira mais coerente esta situação.
- vi) Relacionar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas com o desenvolvimento de vantagens competitivas em redes colaborativas.
- vii) Analisar a importância de cada uma das dimensões de capital social para a criação de competências coletivas em redes colaborativas.

## 5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim sendo, a presente pesquisa traz implicações para a prática no campo da gestão de redes colaborativas e de seu ambiente de negócios, partindo da abordagem conjunta de duas importantes teorias: capital social e a competitividade de acordo com a visão baseada em recursos. A análise quantitativa das respostas fornecidas pelos sócios fez com que surgissem aspectos fundamentais para a gestão endógena de redes.

Em primeiro lugar deve-se elencar a manutenção do sentimento de pertença e de identificação social, uma vez que o fato de sentir-se parte do grupo mantém viva as expectativas de que a colaboração pode ser benéfica, o que facilita a busca de soluções coletivas, a redução de custos e riscos e a socialização. E, essas soluções coletivas, dado o aproveitamento das informações relevantes para a empresa individual, permitem-lhe o bom emprego das melhores práticas que serão convertidos em um estoque maior de capital social. Além disso, deve-se elencar que a troca excessiva de informações técnicas possui o aspecto positivo de fazer surgir uma competência coletiva técnica (MACKE, 2010), mas pode inibir o

surgimento de outras competências, bem como, fortalecer o fechamento da rede em detrimento da criação de laços fracos.

Também encontra-se com grande destaque nos achados do estudo a necessidade de interação face a face, nas trocas compartilhadas durante reuniões, jantares, seminários e viagens que favorecem a aprendizagem coletiva, ou seja, o tempo dedicado a rede é estratégia fundamental. De acordo com os resultados do estudo quanto maior o tempo dedicado a rede, maior o capital social e maior a competitividade.

No que diz respeito as estratégias de gestão, encontra-se a liderança da rede, cuja deve ser capaz de representar todos os anseios coletivos sem esquecer da dinâmica de interdependência estratégica entre as empresas. Ainda, torna-se importante que a rede consiga manter seus integrantes sempre ativos. A deserção indica a perda de conhecimentos e de possibilidades para a troca de informações, bem como, dá margem ao oportunismo. As redes estudadas pautaram-se na permanência do mesmo número de integrantes, o que pode ser benéfico do ponto de vista do capital social *bonding* e para a manutenção dos laços, uma vez que quanto maior o tempo de rede maior o compartilhamento de linguagem, experiências, objetivos, valores e cultura. Mas, por outro lado inviabiliza a expansão da *networking* do grupo.

O capital social cognitivo, a dimensão menos estudada pela literatura utilizada, demonstrou ser afetada por um número maior de variáveis, dentre as quais entrada voluntária na rede, a relação da empresa com seu fundador e a idade do respondente, demonstrando que a cultura e os valores devem ser cultivados para a manutenção do estoque geral de capital social do grupo.

Ainda, as diferenças entre as redes APROVALE e APROBELO, embora significativas do ponto de vista quantitativo, demonstram a grande possibilidade de combinações que podem ser geradas a partir dos elementos multidimensionais do capital social e também da competitividade, dado o estabelecimento de expectativas próprias e também de objetivos econômicos diferentes entre cada uma das redes.

Em termos gerais, o estudo demonstrou que investimentos em cultura organizacional, informações/competências e contatos podem ser decisivos para a evolução da rede. Com este enfoque, o estudo pretende contribuir para a avaliação crítica das ações tomadas pelas redes existentes e para aquelas que ainda vão se formar, além de fornecer um referencial de suporte na busca de novas possibilidades de atuar no planejamento para a metamorfose destas

organizações. Ainda, fomentar a reflexão de novas ações, e a discussão acadêmica e empresarial de novas propostas de lidar com problemas de gestão endógenos de redes colaborativas. O estudo permite adaptar as estratégias de gestão de redes colaborativas de forma em que as diferentes dimensões do capital social devem ser aproveitadas para reforçar a competitividade empresarial.

Assim sendo, o fato de ter demonstrado que há correlações presentes entre o capital social e a melhoria da competitividade, bem como que estes dois construtos compartilham variáveis determinantes, e essencialmente subjetivas, constitui, talvez, uma das principais contribuições deste estudo. Desta forma, considerando os resultados do estudo de casos realizado nas redes APROVALE e APROBELO no contexto da Serra Gaúcha, considera-se que os objetivos geral e específicos propostos foram alcançados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P. S. KWON, SW. Social Capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, p.17-40, 2002.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ANDREVSKI, G.; FERRIER, W. J.; BRASS, D. **Social Capital and Competitive Behavior: study of interfirm networks and rivalry among automakers**. Disponível em <[http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20Competitive%20Dynamics%20Semina%20WEB\\_files/Research%20Workshop/Andrevski%20Ferrier%20and%20Brass%202007.pdf](http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20Competitive%20Dynamics%20Semina%20WEB_files/Research%20Workshop/Andrevski%20Ferrier%20and%20Brass%202007.pdf)> Acesso em 09 de novembro de 2008.

ANDREWS, K. R. **The concept of Corporate Strategy**. Nova York: Homewood, Ill.: Dow Jones –Irwin, 1971.

APROBELO. **Material Fornecido pela associação**. 2008.

\_\_\_\_\_. **Material fornecido pela associação**. 2010

APROVALE. **Histórico e associados**. Disponível em <<http://www.valedosvinhedos.com.br/conteudo.asp?sSecao=associados&sTipo=texto&sCodTexto=associados>> . Acesso em 02 de julho de 2008.

ARAUJO, M. C. S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

ARREGLE, J.; HITT, M. A.; SIRMON, D. ; VERY, P. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p.73-95, jan.2007.

ASERO, V. PATTI, S. **From Wine Production to Wine Tourism Experience: The Case of Italy**. *Journal of Wine Economics*. N. 52. Nov/2009.

AYDALOT, P. Les technologies nouvelles et les formes actuelles de la vision spatiale du travail. **Dossier du centre Economie Espace Environnement**, p.1-16, 1986.

BABB, P. **Measurement of Social Capital in the UK**. Office for National Statistics -ONS. p. 1-7, Aug. 2005. Disponível em <[http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/Social\\_capital\\_measurement\\_UK\\_2005.pdf](http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/Social_capital_measurement_UK_2005.pdf)>. Acesso em 03 de novembro de 2008.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A. VARGAS, L. FAYARD, P. O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, RAUSP, v.40, n.2, p.159-171, 2005.

BALESTRO, M. V. Redes de Inovação e Capital Social: apontamentos conceituais. In: **Anais**. XXVIII ENANPAD, Curitiba-PR, 2004.

\_\_\_\_\_. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**.2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

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

\_\_\_\_\_. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Ada, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

BENTO Gonçalves ainda tem a maior área de vinhedos do Estado. **Jornal Gazeta**. Bento Gonçalves, 06 fev. 2009, p. 4.

BESANKO, D. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BEUGELSDIJK, S.; NOORDERHAVEN, N. G.; KOEN, C. I. **Organizational culture, alliance capabilities and social capital**. Disponível em <<http://spitswww.uvt.nl/web/fsw/lustrum/papers/beugelsdijknoorderhavenkoen.pdf>>. Acesso em 05 de janeiro de 2009.

BIALOSKORSKI N. S. **Cooperativas: economia, crescimento e estruturas de capital**. Piracicaba, SP. Tese de doutorado em Ciências – Área de Concentração Economia Agrária. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 257 p, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**. v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.

BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. E.; RIDDERSTRALE, J. Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of Knowledge predict organization structure? **Organization Science**, v. 13, n. 3, p.274-289, 2002.

BITICI, U. S. MARTINEZ, V. ALBORES, P. PARUNG, J. Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 3, p. 251-268, 2004.

BOISIER, S. **El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría Del desarrollo territorial**. Santiago do Chile: Ilpes/Cepal, 1997.

BOTTOM LINE. **Corporate Performance Representation on Boards**. Disponível em <<http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>>. Acesso em 08 de março de 2010.

BOURDIEU, P. **The forms of capital**. In: RICHARDSON, J. F. Handbook of theory and research for the Sociology of Education. Disponível em <[econ.tau.ac.il/papers/publicf/Zeltzer1.pdf](http://econ.tau.ac.il/papers/publicf/Zeltzer1.pdf)>. Acesso em 26 de novembro de 2008.

BRATA, A. G. **Innovation and Social Capital in the Small-Medium Enterprises: a case of bamboo handicraft in Indonesia**. MPRA Paper No. 15696, posted 13. June 2009. Atma Jaya Yogyakarta University.

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralisation and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 5, n. 2, p. 167-184, 1982.

BURLAMAQUI, L; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista de Inovação**, v. 2, n. 1, p. 79-110 Jan/Jun. 2003.

BURT, R. S. **Structural Holes**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CALLOIS, J.; AUBERT, F.. Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The case of French Rural Areas. **Regional Studies Association**, v. 41, n. 6, p. 809-821, aug. 2007.

CAMAGNI, R. Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks, in R. CAMAGNI (Ed.) **Innovation Networks: Spatial Perspective**, London: Belhaven Press, p.1-9, 1991.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Infrastructures for Virtual Enterprises: Networking Industrial Enterprises**, Porto, Portugal: Kluwer Academic Publishers, 1999.

\_\_\_\_\_. **Collaborative networked Organizations: A research agenda for Emerging Business Models**. Norwell-MA, USA: Kluwer Academic Publishers, 2004.

\_\_\_\_\_. Collaborative Networks: a new scientific discipline. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 16. p. 439-452, 2005.

\_\_\_\_\_. Collaborative Networks: Value creation in a knowledge society. In: **Proceedings of PROLAMAT'06**, Shanghai, China, jun. 2006.

\_\_\_\_\_. A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations. **Journal Intelligent Manufacturing**, v. 18, p. 529-542, jul. 2007.

\_\_\_\_\_. On reference models for collaborative networked organizations. **International Journal of Production Research**, v. 46, n. 9, p. 2453-2469, mai. 2008.

CAMPBELL, A. GOOLD, M. **The Colaborative enterprise. Why links across de corporation often fail and how to make them work.** Reading MA, Perseus Books, 1999.

CAPRARA, B. S.; LUCHESE, T. A. **Da colônia Dona Isabel ao município de Bento Gonçalves 1875 a 1930: história.** Bento Gonçalves: Fundação Casa das Artes, 2005.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. (eds.). **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul.** Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHEN, M; CHANG, Y.; HUNG, S. Social capital and creativity in R&D project teams. **R&D Management**, v.38, n.1, 2008.

CHILD. J. FAULKNER, D. TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: managing alliances, networks and joint ventures.** Oxford: Oxford University, 2005.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. 95-120, 1988.

\_\_\_\_\_. **Foundations of Social Theory.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v.73, n. 4, p. 118-128, jul/ago 1995.

COMISSION RESEARCH PAPER. **Social Capital: Reviewing the Concept and its Policy Implications.** Australy Government, 2003. Disponível em <[http://www.pc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0018/8244/socialcapital.pdf](http://www.pc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0018/8244/socialcapital.pdf)>. Acesso em 04 de novembro de 2008.

D'AVILA NETO, M. I. A Porta a Ponte e a Rede: Reflexões para pensar (o conceito de) rede e (o conceito de) comunidade. In: D'AVILA NETO, Maria I.; PEDRO, Rosa M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Bapera, 2003.

DALCIN, M. S. **Vale dos Vinhedos: história, vinho e vida.** Bento Gonçalves: MSD Empreendimento culturais - Gráfica Pallotti, 2008.

DE PARIS, A. **Memórias: Bento Gonçalves – 109 anos.** Bento Gonçalves: Prefeitura de Bento Gonçalves, 1999.

DENISE, L. Collaboration VS.C-Three (cooperation, coordination and comunication). **Innovating Reprint.** v. 7, n. 3, 1999.

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

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER FOUNDATION. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

DURSTON, J. **Construyendo capital social comunitário**. CEPAL: Santiago de Chile, revista dela CEPAL, n.69, p.104-118, 1999. Disponível em <<http://www.cepal.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2067/durstonesp.pdf>>. Acesso em 02 de janeiro de 2009.

EMBRAPA/CNPUV. Embrapa Uva e Vinho. **Dados da Vitivinicultura**. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/servicos/vitivinicultura>>. Acesso em 04 de julho de 2009.

ETZIONI, A. The responsive community: A communitarian perspective. **American Sociological Review**, p.1-11, 1996.

FACCIN, K. GENARI, Denise. MACKE, Janaina. **Brazilian Wine Industry Cluster: new perspectives for wine tourism**. Consumer Behavior in Tourism Symposium 2009: Bruneck / Brunico, South Tyrol, Italy. December 15 - 19, 2009.

\_\_\_\_\_. **Mudança nos fatores de produção clássicos e indicação geográfica: um estudo de caso no Vale dos Vinhedos/RS** VIII Encontro sobre os Aspectos Econômicos e Sociais da Região Nordeste do RS. 2009, 1CD.

FALCADE, I. MANDELLI, Francisco. **Vale dos Vinhedos: caracterização geográfica da região**. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

FAO. **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Disponível em <<http://www.fao.org/>> Acesso em 30 de dezembro de 2009.

FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FELZENSZTEIN, C. **The influence of culture and size upon inter-firm marketing cooperation: A case study of the salmon farming industry**. Faculty of Economics and Management. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile, 2007.

FENSTERSEIFER, J. E. The Emerging Brazilian Wine Industry. **International Journal of Wine Business Research**, Emerald Group, v. 19, n. 3, 2007.

\_\_\_\_\_. Estratégias de Produção e Distribuição na Indústria Vinícola: Opções Estratégicas para as Empresas Brasileiras e o Papel da Cooperação Inter-Firma. **Relatório de Pesquisa**. Edital Universal CNPq. PPGA/EA/UFRGS, Dez. 2003.

FENSTERSEIFER, J. E.; ALIEVI, R. M. Relações de Cooperação e Criação de Vantagens Competitivas: Um estudo no Arranjo Produtivo Vinícola da Região da Serra Gaúcha-Brasil. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília, DF: **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

FIERGS. Futuro Ameaçado. **Revista da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul**, Ano 2, n. 19, jun. 2008.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. Qualitymark, Rio de Janeiro.2005.

FILHO, J. do A. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**. IPEA: planejamento e políticas públicas - ppp, n. 23, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp23/Parte7.pdf>>. Acesso em 20 set. 2009.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v. 9, n. 1, p. 5-24, 1995.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros, in Motta, Fernando.C. P.; Caldas, Miguel.P. (Eds),Cultura organizacional e cultura brasileira. Atlas, São Paulo, 1997.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

\_\_\_\_\_. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GALBREATH, J. N.; GALVIN, P. Whice Resources Matter? A fine-grained test of the resource Based View of the firm. **Academy of Management**, Ada, Best Conference Paper, 2004.

GÁRCIA-MORALES, V. J. LÓRENS-MONTES, Francisco Javier. VERDÚ- JOVER, Antonio J. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. **British Journal of Management**, v. 19, p. 299–319, 2008.

GHEMAWAT, P. PISANO, G. Construindo e Sustentando o Sucesso. In: GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GNEEZI, U. NIEDERLE, M. RUSTICHINI, A. **Performance in competitive environments: gender differences**. *The Quarterly Journal of Economics*, August 2003.

GODARD, O.; CERON, J.P.; VINAHER, K.; PASSARIS, S. **Desarrollo endógeno y diferenciación de espacios de desarrollo: un esquema de análisis para el desarrollo local.** In: *Estudios Territoriales*. Madrid, n. 24, p.31-58, 1987.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, mai. 1973.

\_\_\_\_\_. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREAT PLACE. **Participação das mulheres nas 100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.** Disponível em < <http://www.greatplacetowork.com.br/>>. Acessado em 08/03/2010.

GROOTAERT, C.; NARAYAN, Deepa; JONES, Veronica Nyhan; WOOLCOCK, Michael. **Measuring social capital: an integrated questionnaire.** World Bank. Working Paper, n. 18, 2003.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. V.19, 1998.

GULATI, R. NOHRIA, Nitin. ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. v.21, 2000.

HAEZEWINDT, P. **Investing in each other and the community: the role of social capital.** Office for National Statistics (ONS) - Paper 33/2003. Disponível em <<http://www.statistics.gov.uk/CCI/SearchRes.asp?term=social+capital>. Acesso em 31 de dezembro de 2008.

HAIR JR., JOSEPH F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HALL, M. JOHNSON, G.R. and MITCHELL, R.D. **Wine tourism and regional development.** In: Hall C.M. Sharples E. Cambourne B. and Macionis N. (Eds.), *Wine tourism around the world: Development, management and markets* (pp. 196-225). Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, v.2, n.39, p. 7-14, 1998.

HANIFAN, L. J. **The Community Center.** Disponível em <[http://books.google.com.br/books?id=XqHmx\\_aZ1y4C&printsec=frontcover&dq=lyda+juds+on+hanifan#PPA5,M1](http://books.google.com.br/books?id=XqHmx_aZ1y4C&printsec=frontcover&dq=lyda+juds+on+hanifan#PPA5,M1)>. Acesso em 09 dez. 2008.

HATTER; BASS, B. M. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades.** Tesis Doctoral. Programa de Gestión Avanzada. Universidad de Deusto, Bilbao, España 2000.

INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**, v. 33 n. 5, p. 115- 141, 1999.

JACOBS, J. **The death and the life of great american cities.** Michigan: Vintage Books, 1992.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004. 184 p.

KAASA, A. PARTS, E. **Individual-level determinants of social capital in europe: differences between country groups,** University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration- 2007.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KAY, J. The structure of strategy. **Business Strategy Review**. v. 4, n. 2, p. 17-37, 1993.

KEMCZINSKI, A.; MAREK, J.; HOUNSELL, M. S.; GASPARINI, I. Colaboração e Cooperação – Pertinência, Concorrência ou Complementaridade. **Revista Produção**, v. 7, n. 3, nov. 2007.

KOKA, B.R. PRESCOTT, J.E. **Strategic alliances as social capital: a multidimensional view.** Strategic Management Journal, 2002, v. 23, n.9, p.795-816.

LANDRY, R.; AMARA, N.; LAMARI, M. **Does Social Capital determine innovations? To what extent?**, 4º International conference on technology Police and Innovation, Curitiba, Brazil, p. 28-31, 2000.

LEANA, C. R.; BUREN, H. J. V. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.

LESSER, E. L. **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications.** Boston. Butterworth Heinemann, 2000.

LIPNACK, J.; STAMPS, Jeffrey. **The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century.** New York: Oliver Wight Publications, 1994.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. IN: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão Contemporânea – cidades estratégicas e organizações locais.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LORENZONI, G. BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**, v.37, n.3, Spring, 1995.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**, 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica, UFSC, Florianópolis.

LUNDEVALL, B. Å. **The social dimension of the learning economy**. DRUID, Working Paper 96-1, Aalborg University, Aalborg, 1995.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: LUNDEVALL, Bengt.-Å. (Ed.). **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Pinter, 1992.

MACKE, J. **Programas de Responsabilidade Social Corporativa e Capital Social: contribuições para o desenvolvimento local?**, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MACKE, J.; VALLEJOS, R. V.; TOSS, E. D. Building Inter-organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks. **iBusiness**, v. 2, n. 1, march, 2010.

MAILLOT, D. PERRIN, J. C. **Entreprises innovatrices et développement territorial**. Neuchatel, EDES, 1992.

MAILLOT, D. **Comportements spatiaux et milieu innovateurs**. IN: AURAY, Jean-Paul; BAILY, Antoine; DERYCKE, Pierre-Henri e HURIOT, Jena-Marie. *Encyclopédie d'Économies Spatiale – Concepts, comportements, organizations* \_ Economica, Paris, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANFROI, O. **A colonização italiana no Rio Grande do Sul: implicações econômicas, políticas e culturais**. Porto Alegre: Grafosul, 1975.

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Preços Mínimos**. Disponível em <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/PRECOES\\_MINIMOS/5.8.A.XLS](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/PRECOES_MINIMOS/5.8.A.XLS)>. Acesso em 04 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. Circular Normativa. **Monte Belo: Características da identidade regional para uma indicação geográfica de vinhos**. Disponível em <http://www.cnpv.embrapa.br/publica/circular/cir076.pdf2008>. Acesso em 19 de dezembro de 2008.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo. Nova Cultural, 1984.

MASOOD, S. *et al.* Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MERSONI, C. Leilão escoará 16 milhões de litros de vinho. **Jornal Semanário**, Bento Gonçalves, 14 fev. 2009, p. 27.
- MITELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.
- MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, p.1-13, 2009.
- MONASTÉRIO, L. M. **Capital Social e a Região Sul do Rio Grande do Sul**, 2002. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- MORAN, P. GHOSHAL, S. Value creation by firms. IN: JB, Keys. LN. Dossier. **Academy of Management Best Paper Proceedings**.p.41-45, 1996.
- MORGAN, S. L. Social Capital, capital goods, and the production of learning. **Journal of Socio-Economics**, n. 29. p. 591-595, 2000.
- MORVAN, Y. **Fondements d’Economie Industrielle**. Edition Economica, Paris, 1991.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NARAYAN, D.; PRITCHETT, L.. **Cents and Sociability: Household income and Social Capital in Rural Tanzania**. World Bank Research. Working Paper n. 1976, Washington: The World Bank, 1997.
- NASSIF, V.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das Universidades Particulares a Luz de Uma visão Baseada em Recursos. **Revista de Administração Makenzie**, São Paulo, n. 1, p. 95-114, 2003.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University, 1992.
- NONAKA I. e TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, Inc., 1a. edição. 1995.
- NORRIS, P. INGLEHART, R. **Gendering Social Capital: Bowling in Women’s Leagues?**. For the conference on Gender and Social Capital, St. John’s College, University of Manitoba, 2-3 May 2003.

OECD. Organization for Economics Cooperation and Development. **Glossary of Statistical Terms**. Disponível em <<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3560>>. Acesso em 02 de dezembro de 2008.

\_\_\_\_\_. **Innovative Clusters, Drivers of National Innovation Systems**. Paris: OECD, 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLSON, M. (1999). **A lógica da ação coletiva**. São Paulo, EDUSP.

ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring Social Capital in Five Communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, mar. 2000.

PALDAM, M.; SVENDSEN, G. T. **An essay on social capital**. Reflections on a concept linking social sciences. Social Capital Initiative 11, Washington, may. 1999. Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-11.pdf>>. Acesso em 15 de novembro de 2008.

PEDRO, R. M. L. R. As Redes na Atualidade: Refletindo sobre a produção de conhecimento. In: D'AVILA NETO, Maria I.; PEDRO, Rosa M. L. R. (org.) **Tecendo o Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera, 2003.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=aigWHVhP5tsC&printsec=frontcover&dq=The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm#PPR7,M1>>. Acesso em 10 de dezembro de 2008.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise Ex-ante e Ex-Post à LDB/96. **Revista de Administração de Curitiba**, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan/mar 2008.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PHAN, P. H.; PERIDIS, T. Knowledge Creation in Strategic Alliances: Another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**, v.17, 2000.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management); conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

Porter, M.E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, November-December, p. 77-90, 1998.

PORTES, A. Social capital: its origins and application in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p.1-24, aug. 1998.

POWEL, W. W. Hybrid Organizational Arrangements: New forms or transitional development? **California Management Review**, v.19, n.4, Fall, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RAZADOR, L. **Povoadores e História de Monte Belo do Sul**. 1. ed. Porto Alegre: EST Edições, 2005.

REED, R. DEFILLIPPI, R. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 88-102, 1990.

RÉGIS, H. P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Relatório Sebrae. **APL Vitivinícola Serra Gaúcha**. Disponível em <<http://www.sigeor.sebrae.com.br/>>. Acesso em 05 de julho de 2008.

ROBISON, L.; FLORA, J. The Social Capital Paradigm: Bridging Across Disciplines. **American Agricultural Economics Association**, v. 85, n. 5, p. 1187-1193, 2003.

ROBISON, L.; SCHMID, A.; SILES, M. Is social Capital really capital? **Review of Social Economy**, v. LX, n. 1, mar. 2002.

ROCKART, J. F. & SHORT, J. E. (1991). The Networked Organization and the Management of Interdependence. In: MORTON, Michael S. **The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation**. New York, Oxford University Press.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAGUARO. **The report of the saguaro seminar: Civic engagement in America**. Disponível em <[http://www.bettertogether.org/bt\\_report.pdf](http://www.bettertogether.org/bt_report.pdf)>. Acesso em 03 de novembro de 2008.

SARATE, J. A. e MACKE, J. Fatores Explicativos do capital Social em uma cidade da Serra Gaúcha: A percepção dos Estudantes de Administração. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração, 31, Rio de Janeiro, RJ: **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of Inter-Organizational Cooperation. **Academy of Management Journal**, v.18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SCHRAGE, M. **Shared Minds: The New Technologies of Collaboration**. New York: Random House, 1990.

SEQUEIRA, J. M.; RASHEED, A. Start-up and Growth of immigrant small businesses: the impact of social and human capital. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 357-375, 2006.

SKIDMORE, D. Sociedade Civil, Capital Social e Desenvolvimento Econômico. In: ABREU, A. A (org.). **Transição em Fragmentos: desafios da democracia no final do século XX**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

STORPER, M. **L'Économie de la region: les relations comme actifs économiques**. Paris: Universidade de Paris XIII, 1996.

SU, Kuo-Jen; LEE, Yu-Je; TSAI, Yu-Ching. The paradigm of knowledge acquisition and social capital in engineering education: empirical research from Taiwanese universities. **World Transactions on Engineering and Technology Education**, v. 4, n.1, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Hoboken, 18, no. 7, p. 509-533. 1997.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic Management: concepts and cases**. New York: Irwin Homewood, IL, 1990.

THÖNI, C. TYRAN, Jean-Robert. WENGSTRÖM, Erik. **Microfoundations of Social Capital**. Discussion Papers Department of Economics University of Copenhagen 2009. p.1-29.

TOCQUEVILLE, A. **Democracy in América**. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=gTXSzS2fAC&printsec=frontcover&dq=democracy+in+america#PPR1,M1>>. Acesso em 08 de setembro de 2008.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, Cláudia C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo: o caso da CCGL. In: Encontro da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 29, Brasília, DF: **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

TONINI, H. **Estado e turismo: políticas públicas e enoturismo no Vale dos Vinhedos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Turismo, UCS, Caxias do Sul.

TOSS, E. **Construção de um instrumento para a avaliação do capital social em redes de empresas da região da serra gaúcha**, 2009. Monografia – Departamento de Engenharia Mecânica, UCS, Caxias do Sul.

TREACY, M; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

UTTERBACK, J. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

UVIBRA. União Brasileira de Vitivinicultura. **Relatório Visão 2025**. Porto Alegre: 2006.

VALDUGA, V. **O processo de desenvolvimento do enoturismo no Vale dos Vinhedos**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

VALLEJOS, R. V. **Um modelo para formação de Empresas Virtuais no setor de moldes e matrizes**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

VALLEJOS, R. V.; MACKE, J.; OLEA, P. M.; TOSS, E. Collaborative Networks and Social Capital: A Theoretical and Practical Convergence. In: **IFIP TC 5 WG 5.5 Ninth Working Conference on Virtual Enterprises**, Poznan, Poland. (Org.). Pervasive Collaborative Networks. Boston: Springer, v. 283, p. 43-52, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: Encontro da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 30, Salvador, BA: **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

VON ENDE, M. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

WALTER, S.; SILVA, E. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do ENANPAD 1997-2007. In: Encontro da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 32, Rio de Janeiro, RJ: **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WATSON, G. W.; PAPAMARCOS, S. Social capital and organizational commitment. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 4, p. 537-552, 2002.

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

WILDEMAN, L. Alliances and Networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**. v.14, n. 2, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WOLF, P.; WEBB, C.; SCHWEIKERT, S. **Using Agile Project Management for Managing Regional Innovation Projects**. CiNET 2008. p.890-901. Disponível em <[http://www.continuousinnovation.net/Members\\_Only/Publications/Papers\\_9th/wolf\\_webb\\_schweiker\\_.cinet2008.pdf](http://www.continuousinnovation.net/Members_Only/Publications/Papers_9th/wolf_webb_schweiker_.cinet2008.pdf)>. Acesso em 01 de julho de 2009.

WOOLCOCK, M. **Managing risks, stocks, and opportunity in developing economies: the role of social capital**. Washington, DC: World Bank, 1999.

WORLD BANK. **Social capital Initiative.** Disponível em <<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>>. Acesso em 31 de dezembro de 2008.

WU, W. Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, 2008.

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

ZANINI, T. V. **Enoturismo no Brasil: Um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE).** 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

ZEMKE, R. RAINES, C. FILIPCZAK, B. **Choque de Gerações.** Disponível em <<http://www.abopbrasil.org.br/arqs/Documento69.pdf>>. Acesso em 01 de março de 2010.

## ANEXO I QUESTIONÁRIO

### INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM REDES COLABORATIVAS DE EMPRESAS

O objetivo deste questionário é avaliar o capital social dentro da REDE, para tanto sua colaboração e participação são fundamentais. Responda de acordo com a realidade da REDE. Não existem respostas certas ou erradas. Sua opinião é o que realmente importa. As respostas individuais serão mantidas em sigilo. Utilize a escala de 5 pontos a seguir para responder as questões do Bloco A.

Discordo totalmente	Discordo	Em parte concordo em parte discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### BLOCO A – Capital Social e Competitividade

#### DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL NA REDE

1.	A maioria dos integrantes conhecem e concordam com o objetivo da REDE.	1	2	3	4	5
2.	Os integrantes da REDE sempre dividem as informações com os demais.	1	2	3	4	5
3.	O objetivo da REDE é claro também para quem não participa da REDE.	1	2	3	4	5
4.	Participo da REDE porque concordo com o objetivo pelo qual a mesma foi criada.	1	2	3	4	5
5.	Não há obstáculos à comunicação entre minha empresa e os parceiros da REDE na troca de conhecimentos profissionais.	1	2	3	4	5
6.	As semelhanças (gostos, crenças, cargos...) entre os participantes facilitam a dinâmica da REDE.	1	2	3	4	5
7.	As atitudes tomadas pelo governo poderiam afetar minha empresa.	1	2	3	4	5
8.	Mesmo minha opinião sendo contrária a da maioria dos outros membros da REDE, eu me sinto confortável para debater.	1	2	3	4	5
9.	A maioria das pessoas da REDE é confiável.	1	2	3	4	5
10.	Os integrantes da REDE buscam sempre colaborar entre si através de idéias, recursos, informações, etc.	1	2	3	4	5
11.	Eu me identifico com os membros da REDE.	1	2	3	4	5
12.	As diferenças existentes entre as empresas do grupo não prejudicam a REDE.	1	2	3	4	5
13.	Problemas de pessoal e de formação da minha empresa são freqüentemente discutidos em reuniões da REDE.	1	2	3	4	5
14.	Quando necessito de ajuda, posso contar com os outros integrantes da REDE.	1	2	3	4	5
15.	Dentro da REDE, os integrantes pensam e agem de acordo com os interesses de todos.	1	2	3	4	5
16.	A maioria dos membros da REDE participa dos eventos propostos pela mesma (reuniões, feiras, palestras, seminários, viagens, etc.).	1	2	3	4	5
17.	Dentro da REDE é necessário estar atento para que ninguém tire vantagem da situação.	1	2	3	4	5
18.	Nas atividades formais da REDE, sinto que faço parte de um grupo.	1	2	3	4	5
19.	Quanto mais idéias diferentes existirem dentro da REDE, melhor ela se torna.	1	2	3	4	5
20.	Troco informações confidenciais com os parceiros da REDE.	1	2	3	4	5
21.	Dentro da REDE existem várias oportunidades para a troca de informações.	1	2	3	4	5

22.	Considero os integrantes da REDE como meus amigos.	1	2	3	4	5
23.	A REDE possui uma estrutura hierárquica (presidente, diretoria, associados ou cargos diferenciados...).	1	2	3	4	5
24.	Se necessito de uma informação para uma tomada de decisão, eu sei aonde encontrá-la na REDE.	1	2	3	4	5
25.	A REDE se relaciona com outras entidades, com outras associações de empresas, sindicatos, órgãos governamentais, universidades, entre outros...	1	2	3	4	5
26.	Tenho contato com os integrantes da REDE ao menos uma vez por semana.	1	2	3	4	5
27.	A REDE organiza atividades coletivas com nossos parceiros: treinamentos, feiras e eventos em geral na sociedade local.	1	2	3	4	5
28.	De uma forma geral, existe sinergia coletiva e colaboração entre os parceiros da REDE.	1	2	3	4	5

#### COMPETITIVIDADE NA REDE

29.	Muitas vezes derrotamos os nossos concorrentes no mercado.	1	2	3	4	5
30.	A maioria dos integrantes da REDE possui capacidades para ser líder.	1	2	3	4	5
31.	Tenho contato com os integrantes da REDE também fora das atividades formais da mesma.	1	2	3	4	5
32.	Se há um conflito entre os integrantes da REDE, eu me proponho a mediar o mesmo.	1	2	3	4	5
33.	Dentro da REDE existem diferentes tipos de competências, tais como competências técnicas, de gestão e humanas.	1	2	3	4	5
34.	Me sinto motivado em participar da REDE.	1	2	3	4	5
35.	Minha empresa adquiriu valiosos contatos na participação da REDE.	1	2	3	4	5
36.	A REDE é muito importante para a continuidade da minha empresa.	1	2	3	4	5
37.	Quando ocorre um problema dentro da REDE, os integrantes trabalham junto para que o mesmo seja solucionado.	1	2	3	4	5
38.	As atividades da REDE estão alinhadas com o objetivo principal da mesma.	1	2	3	4	5
39.	Os integrantes são responsáveis por trazer novas oportunidades de negócios para a REDE.	1	2	3	4	5
40.	Os integrantes da REDE são encorajados a propor idéias para mudanças.	1	2	3	4	5
41.	Se há um problema na empresa de um dos participantes da REDE, os outros trabalham em conjunto com ele para solucionar o mesmo.	1	2	3	4	5
42.	A liderança da REDE respeita a opinião de todos.	1	2	3	4	5
43.	Minha empresa pôde fornecer produtos de maior qualidade e serviços aos clientes após participar da REDE.	1	2	3	4	5
44.	A formação da aliança empresarial contribuiu para a minha empresa responder mais rapidamente as necessidades do mercado.	1	2	3	4	5
45.	A REDE promove ações que visam o estímulo e a promoção do potencial turístico da região.	1	2	3	4	5
46.	A REDE promove festivais e eventos ligados ao vinho e a gastronomia típica da região.	1	2	3	4	5
47.	A REDE promove o aprimoramento sócio-cultural dos associados, seus familiares e da comunidade em geral para receber turistas e visitantes diversos.	1	2	3	4	5
48.	A REDE promove ações que favorecem a organização e preservação do espaço físico e da paisagem da região para receber os turistas.	1	2	3	4	5
49.	De uma forma geral, minha empresa tornou-se mais competitiva quando começou a participar da REDE.	1	2	3	4	5

### BLOCO B - ASPECTOS GERAIS

Por favor, assinale com um "X" apenas uma das respostas de cada uma das perguntas deste bloco.

50. Qual a forma mais comum de um novo integrante entrar na REDE?
- Como convidado  
 Voluntariamente
51. Nos últimos anos, o número de empresas integrantes da REDE:
- Aumentou  
 Diminuiu  
 Permaneceu o mesmo
52. Como é definida a liderança dentro da REDE ?
- Por votação de todos os integrantes  
 Por votação de alguns integrantes  
 O líder atual escolhe seu sucessor
53. A REDE possui um relacionamento próximo com:
- Uma instituição de ensino técnico  
 Uma instituição de ensino superior  
 Instituições de ensino técnico  
 Instituições de ensino superior  
 Instituições de ensino técnico e superior  
 Desconheço esta informação
54. Há quanto tempo sua empresa faz parte da REDE ?
- Menos de 3 anos  
 Entre 3 e 5 anos  
 Entre 5 e 7 anos  
 Entre 7 e 10 anos  
 Mais de 10 anos
55. Qual o principal motivo para sua empresa participar da REDE ?
- Retorno financeiro  
 Troca de informações técnicas  
 Conhecer pessoas  
 Poder de barganha com fornecedores  
 Troca de informações de gestão  
 Visibilidade  
 Outro. Qual ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
56. Qual o número de funcionários da sua empresa?
- Menos de 05  
 Entre 05 e 10  
 Entre 10 e 20  
 Entre 20 e 50  
 Entre 50 e 100  
 Mais de 100 funcionários
57. Qual o faturamento anual da sua empresa?
- Menos de R\$ 50.000,00  
 Entre R\$ 50.000,00 e R\$ 200.000,00  
 Entre R\$ 200.000,00 e R\$ 500.000,00  
 Entre R\$ 500.000,00 e R\$ 1.000.000,00  
 Mais de R\$ 2.000.000,00
58. A quantidade de recursos (financeiros e outras colaborações) que você dedica à REDE mensalmente equivale a:
- Menos de R\$ 200,00  
 Entre R\$ 200,00 e R\$ 300,00  
 Entre R\$ 300,00 e R\$ 400,00  
 Entre R\$ 400,00 e R\$ 500,00  
 Mais de R\$ 500,00
59. Quanto tempo você dedica por semana para a REDE?
- Menos de 1 hora  
 Entre 1 e 2 horas  
 Entre 2 e 3 horas  
 Entre 3 e 4 horas  
 Mais de 4 horas
60. Qual seu grau de escolaridade ?
- Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Superior incompleto  
 Ensino Superior completo  
 Pós-Graduação
61. Qual a data da fundação da sua empresa?  
 \_\_\_\_\_
62. Sua empresa foi fundada por você ?
- Sim  
 Não
63. Em relação ao fundador:
- Eu mesmo  
 Meu pai  
 Meu avô  
 Meu bisavô  
 Outro. Quem? \_\_\_\_\_
64. Sua empresa possui o selo de Indicação geográfica?
- Sim  
 Não
65. Qual a sua idade em anos? \_\_\_\_\_
66. Qual seu sexo ?
- masculino  
 Feminino

OBRIGADA!

## ANEXO II ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO



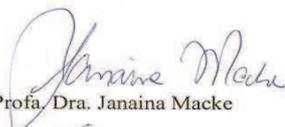
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

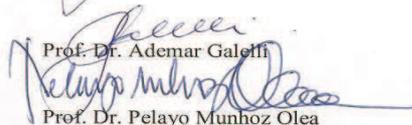
### ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO

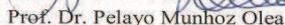
Aos vinte e oito dias do mês de maio do ano de dois mil e nove na sala 218 do Bloco 46, às 11 horas, teve início o Exame de Qualificação de **Kadúgia Faccin**, como parte das atividades do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. A mestranda apresentou o projeto intitulado “Capital Social e Competitividade em Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha”, para banca composta pelos professores Dra. Janaina Macke (orientadora), Dr. Ademar Galelli e Dr. Pelayo Munhoz Olea (professores convidados), tendo obtido o seguinte parecer:

- Aprovado  
 Não Aprovado

Caxias do Sul, 28 de maio de 2009.

  
Prof.ª Dra. Janaina Macke

  
Prof. Dr. Ademar Galelli

  
Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea

**CIDADE UNIVERSITÁRIA**  
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - B. Petrópolis - CEP 95070-560 - Caxias do Sul - RS - Brasil  
Ou: Caixa Postal 1352 - CEP 95020-972 - Caxias do Sul - RS - Brasil  
Telefone / Telefax PABX (54) 3218 2100 - www.uacs.br  
Entidade Mantenedora: Fundação Universidade de Caxias do Sul - CNPJ 88.648.761/0001-03 - CGC/TE 029/0089530

Gráfica da UCS - 130033