

CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS REDES VITIVINÍCOLAS BRASILEIRASKadígia Faccin^a, Denise Genari^b, Janaina Macke^c

^a Mestre em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Université de Poitiers (França). kadigia@gmail.com

^b Mestre em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS). denisegenari@hotmail.com

^c Doutora em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS). jmacke@terra.com.br

Informações de Submissão

Kadígia Faccin, endereço: 7 Passage de La Petite Roue - Poitiers - França- CEP: 86000.

Recebido em: 10/10/2014

Aceito em: 28/10/2014

Publicado em: 01/12/2014

Palavras-chave

Capital Social. Competitividade. *Survey*. Redes vitivinícolas. Brasil.

Keywords

Social Capital. Competitiveness. *Survey*. Wine Industry Networks. Brazil.

Resumo

Os ganhos competitivos adquiridos pela ação coletiva, através do fenômeno de formação de redes, podem ser considerados uma resposta às pressões do ambiente econômico, as quais tem restringido a competitividade das empresas. Neste sentido, a Visão Baseada em Recursos (VBR) vem se consolidando como uma abordagem que se propõe a analisar as organizações em âmbito interno, defendendo que as principais fontes de competitividade empresarial são endógenas. O objetivo do presente estudo é comparar o desempenho de duas redes vitivinícolas (APROVALE e APROBELO) da Serra Gaúcha (RS/Brasil) quanto ao capital social como um recurso estratégico e a percepção de competitividade das redes. Foi utilizada uma pesquisa do tipo *survey* para medição destes dois construtos. Os resultados do estudo mostram que capital social e competitividade encontram-se altamente correlacionados, ou seja, qualquer mudança relativa a um deles tem o poder de afetar significativamente as variações no outro. A comparação entre os níveis de capital social e competitividade existente nas redes, permitiu evidenciar que as diferenças entre os objetivos compartilhados em cada rede e a forma como a rede está organizada, geram, em cada caso, uma externalidade idiossincrática, que depende essencialmente da combinação dos elementos de capital social existentes.

Abstract

The competitive gains acquired by collective action through the phenomenon of networks formation, can be considered a response to the pressures of the economic environment, which has restricted the competitiveness of enterprises. In this sense, the Resource Based View (RBV) has been viewed as an approach that aims to analyze the internal organization's resources, arguing that the main sources of competitiveness are endogenous. The aim of this study is to compare the performance of two wine industry networks (APROVALE and APROBELO) of Serra Gaúcha (RS / Brazil) considering the social capital, as a strategic resource, and the perception of network competitiveness. We used a survey research to measure these two constructs. The study results show that social capital and competitiveness are highly correlated, ie, any change on either of

them, has the power to significantly affect variations in the other. The comparison between the social capital level and the perceived competitiveness showed that the differences between shared goals and the way that the network is organized, generate, in each case, an idiosyncratic externality, which depends on the combination of existing social capital elements.

1 INTRODUÇÃO

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. 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).

Esta pesquisa traz, 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.

Tais características internas são consideradas fontes de vantagem competitiva já que se apresentam como uma cola que vincula os negócios existentes. Elas também engendram o desenvolvimento de novos negócios, uma vez que aproximam oportunidades (PRAHALAD; 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.

Diversas agências governamentais estão realizando pesquisas em capital social, dado seu fator gerador de benefícios para a comunidade (COMISSION RESEARCH PAPER, 2003). Logo, dado o desenvolvimento do presente estudo à luz desta importante teoria, analisando a experiência vitivinícola da Serra Gaúcha, devido a sua representatividade, 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.

Destarte desenvolveu-se um estudo comparativo entre as redes APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) e APROBELO (Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul). Para melhor apresentação dos resultados, este artigo foi dividido em seis partes. Além da introdução, apresenta-se o contexto do estudo. Posteriormente foram enaltecidos os principais conceitos no que tange ao estudo de redes, VBR (Visão Baseada em Recursos) e Capital Social. Na quarta parte foi descrita a metodologia que possibilitou a condução do estudo e por fim apresentam-se os resultados encontrados e as considerações finais.

2 REDES DE EMPRESAS, CAPITAL SOCIAL E COMPETITIVIDADE

O cenário empresarial mobiliza as energias da empresa para a contínua criação de valor, 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.

Na economia do conhecimento é a interação/colaboração com outras empresas que 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.

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; 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; GHOSHAL, 1998), que afetam os resultados econômicos e empresariais beneficentemente e, portanto, suas vantagens competitivas (SEQUEIRA; RASHEED, 2006; WATSON; PAPAMARCOS, 2002; WU, 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 METODOLOGIA

Este estudo tem natureza descritiva, dado seu objetivo de medir capital social e competitividade nas redes da Serra Gaúcha e posteriormente comparar seus resultados. 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.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário elaborado por Vallejos *et al.* (2008) fruto do trabalho no grupo de pesquisa TSO (Teoria Social em Organizações) da Universidade de Caxias do Sul/UCS para medição de capital social nas organizações em redes colaborativas, no qual as autoras do presente artigo também participam. O instrumento utilizado foi selecionado por ter se baseado em modelos anteriores que têm sua validade e confiabilidade testadas. Quais sejam: i) o SOCAT (*Social Capital Assessment Tool*) do Banco Mundial e ii) o estudo de Onyx e Bullen (2000). Neste, também foi incluído o construto de melhoria na competitividade do estudo de WU (2008). Ainda foram abrangidas quatro variáveis ligadas a importância do enoturismo e da enogastronomia. Estas foram criadas pelas pesquisadoras a partir dos resultados dos estudos de Zanini (2007), Tonini (2007) e Valduga (2007).

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). Para se chegar aos resultados estatísticos utilizou-se o *software SPSS® - Statistical Package for Social Sciences* – Versão 16.S para Windows®.

4 RESULTADOS PARA CAPITAL SOCIAL

Dentre as principais redes colaborativas do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, encontram-se a APROVALE e a APROBELO. A APROVALE está situada na zona rural do município de Bento Gonçalves. A Associação foi fundada em 1995 para atender às exigências

legais da Indicação Geográfica¹. Hoje a APROVALE conta com 31 vinícolas associadas (APROVALE, 2011). 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. A APROBELO foi fundada em 2003 e hoje conta com 12 vinícolas associadas. A rede está situada no município de Monte Belo do Sul.

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. A análise fatorial determinou a existência de três construtos para capital social, já reconhecidos pela teoria: Estrutural, Relacional e Cognitivo (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). E, para a competitividade destacaram-se três fatores: Networking, Aproveitamento de Recursos Endógenos e Ativos Organizacionais.

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. 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 (MACKE et al. 2010).

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, 2011). A construção permitirá a redução de custos das vinícolas que para atender as regras da futura indicação de procedência deveriam adaptar seus processos produtivos. 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

¹ 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”.

produto. Para Balestrin e Verschoore (2008) esta infraestrutura 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 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Neste mesmo sentido pode-se destacar a conquista do selo de IPVV (Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos) pela APROVALE. As vinícolas fundaram um grupo com objetivo comum que precisou estreitar laços de colaboração para atingi-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.

Quanto à dimensão estrutural do capital social que 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 ideias 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 a APROBELO apresentou média de 4,0972, enquanto a APROVALE destacou uma média de 2,9981 para a mesma dimensão.

Dentre as principais ações utilizadas pelas redes para a combinação de informações e trocas de conhecimentos estão às 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 à feiras permitem aos empresários a oportunidade de conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios.

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. 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, 2011).

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 é coordenado pela EMBRAPA Uva e Vinho. Os recursos financeiros são disponibilizados pelo MAPA (Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), o levantamento de campo será feito pela Unisis (empresa especializada em softwares de georeferenciamento, que será terceirizada). O projeto ainda receberá apoio do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) através do Fundovitis (Fundo de Desenvolvimento da Uva e do Vinho) 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 para a 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.

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, fazendo 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.

Finalmente, quanto ao capital social cognitivo 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.

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. 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. Cabe destacar que tanto APROVALE quanto APROBELO possuem espaços de interações que contribuem para a aprendizagem coletiva dos grupos.

Dentre estes espaços, pode-se citar novamente 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.

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; 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 e de uma certa “forma de fazer”, que deu origem a IPVV e futuramente à IG (Indicação geográfica) de Monte Belo do Sul.

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.

5 RESULTADOS PARA COMPETITIVIDADE

A primeira dimensão encontrada para o construto foi nomeada 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; 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.

As atividades que se baseiam em habilidades aprendidas na prática são acumuladas por meio da experiência e refinadas com sua repetição, ou pela socialização dos conhecimentos tácitos. A complexidade resulta da interconexão de estoques de ativos (DIERICKX; COOL, 1989), das relações sociais dentro da firma (BARNEY, 1991) e da co-especialização de ativos 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.

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.

Empresas envolvidas pela integração cooperativa, 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; BITENCOURT, 2005).

No modelo de liderança 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; 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; VERSCHOORE, 2008).

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 (FUKUYAMA, 2000), onde todos sentem-se responsáveis pelo bom andamento dos negócios e pela aproximação de novas oportunidades.

A segunda dimensão encontrada pelo estudo foi chamada de recursos endógenos. Esta dimensão está ligada às ações desenvolvidas pelas redes e que estão ligadas ao turismo e a gastronomia do vinho. Os dados estatísticos indicaram que esta dimensão apresentou para a APROBELO uma média de 3,5591 e para APROVALE média de 3,0822.

A APROVALE está situada hoje num dos polos turísticos mais importantes do Brasil. E, após o reconhecimento da indicação geográfica o local passou a ser reconhecido pelo mundo todo. Zanini (2007) destacou 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 visitação é um dos principais atrativos turísticos, e a paisagem rodeada de videiras destaca-se naturalmente. O papel da APROVALE 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. 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, a capacitação dos 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 regulação dos bicos de pulverizadores, a fim de evitar o desperdício de dinheiro, saúde e a degradação ambiental (FACCIN *et al.*, 2011).

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.*, 2011). 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.

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).

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 polo turístico nacional.

A terceira e última dimensão, nomeou-se de *networking*. E a esta, 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*. 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. 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).

6 RESUMINDO AS COMPARAÇÕES ENTRE AS REDES APROVALE e APROBELO

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*.

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, conforme pode-se perceber no gráfico 1. 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.

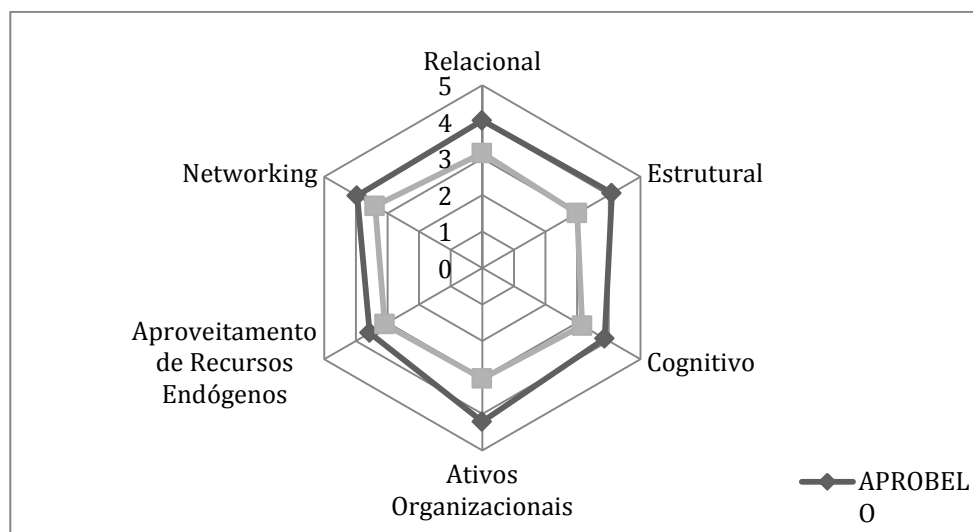


Gráfico 1: Capital Social e Competitividade: Comparativo entre APROVALE e APROBELO
Fonte: Elaborado pelas Autoras.

Valendo-se das informações dispostas no Gráfico 1, pode-se afirmar que 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 e 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; MONTGOMERY, 1995; DIERICKX; COOL, 1989). Assim, as combinações existentes entre os elementos vinculados ao capital social e a competitividade nas redes APROVALE e APROVALE 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.

Consoante a isto, as seis dimensões foram correlacionadas a fim de identificar se tais construtos compartilhavam covariação, conforme tabela 1. 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*. A Tabela 1 abaixo, elaborado pelas autoras deste estudo, visa simplificar as relações existentes nestas correlações de acordo com as respostas fornecidas pelos membros das redes APROVALE e APROBELO, bem como o índice que a representa.

CAPITAL SOCIAL / COMPETITIVIDADE	Relacional <u>Geração de Soluções coletivas</u>	Estrutural <u>Redução de Custos e Riscos</u>	Cognitiva <u>Aprendizagem Coletiva</u>
Ativos Organizacionais <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. (Correlação 0,796 / Alta).	A combinação de informações e conhecimentos, determinam o acesso a recursos inexistentes na empresa. (Correlação 0,860/Alta).	As experiências compartilhadas, como no caso de feiras, são também formas concretas de internalização de práticas que possam agregar em termos competitivos. (Correlação 0,460/Moderada)
Aproveitamento de Recursos Endógenos <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. (Correlação 0,741/Alta).	O engajamento proporcionado pela conectividade existente no grupo vem determinando ações coletivas para redução de custos na promoção da identidade comunitária. (Correlação 0,736/Alta).	A integração social e a cooperação, são os principais agentes de modernização e de transformação sócio-econômica de uma região. (Correlação 0,516/Moderada).
<i>Networking</i> <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. (Correlação 0,692/Moderada).	Quanto mais combinações de informações são necessárias, mais contatos são estabelecidos. (Correlação 0,743/Alta).	Se há aumentos na socialização de conhecimentos, logo, aumenta a <i>networking</i> em busca da complementaridade das informações. (Correlação 0,396/Pequena).

Tabela 1 - Influenciação Recíproca de Capital Social e Competitividade

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comparação entre os níveis de capital social e competitividade nas redes, permitiu afirmar 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.

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”.

6 REFERÊNCIAS

- 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.pdf>> Acesso em 09 de novembro de 2011.
- APROBELO. **Material Fornecido pela associação.** 2011.
- APROVALE. **Histórico e associados.** 2011.
- 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.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
- BALESTRO M. **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.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**. v. 33, n. 4, p. 825–845, 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.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- COMISSION RESEARCH PAPER. **Social Capital: Reviewing the Concept and its Policy Implications.** Australy Government, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FACCIN, Kadigia ; GENARI, Denise. ; OLEA, Pelayo M. ; ROCHA, Jeferson M. da . Desenvolvendo a Cultura do pensar Ambiental em um ambiente Colaborativo. *Global Manager (FSG)*, v. 1, p. 1-18, 2011.

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.; ALIEVI, R. M. Relações de Cooperação e Criação de Vantagens Competitivas: Um estudo no Arranjo Produtivo Vinícola da Região da Serra Gaúcha-Brasil. In: ENANPAD, 29, Brasília, DF: **Anais**. Brasilia: ANPAD, 2005.

FUKUIAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, mai. 1973.

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.

HAIR JR., JOSEPH F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, v.2, n.39, p. 7-14, 1998.

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 ; FACCIN, K ; GENARI, D. . The Impact of Inter-organizational Social Capital in Collaborative Networks Competitiveness: An Empirical Analysis.. *IFIP (Boston)*, v. 336, p. 517-526, 2010.

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Circular Normativa. **Monte Belo: Características da identidade regional para uma indicação geográfica de vinhos**. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/circular/cir076.pdf>>2008>. Acesso em 9 de dez. de 2011.

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.

- 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.
- 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.
- 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 dez.2011.
- 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 dez. 2008.
- 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.
- ROBISON, L.; FLORA, J. The Social Capital Paradigm: Bridging Across Disciplines. **American Agricultural Economics Association**, v. 85, n. 5, p. 1187-1193, 2003.
- SEQUEIRA, J. M; RASHEED, A. Start-up and Growth of immigrant small businesses: the impacto f social and human capital. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 357-375, 2006.
- 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.
- 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.
- WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WATSON, G. W.; PAPAMARCOS, S. Social capital and organizational commitment. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 4, p. 537-552, 2002.
- 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_sc_hweiker_cinet2008.pdf>. Acesso em 01 nov. 2011.
- 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.

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.