

## **VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**

### **Autoria**

**Alejandro Lynn Pereira Ramirez**  
Mestrado em Administração/Universidade Paulista - UNIP

**Regiane Cristina dos Santos**  
MBA Gestão de Projetos/Universidade Paulista - UNIP

**Flavio Romero Macau**  
Mestrado em Administração/Universidade Paulista - UNIP

**Cristina Espinheira Costa Pereira**  
Mestrado em Administração/Universidade Paulista - UNIP

### **Resumo**

Para que as empresas sejam inseridas e mantidas no mercado de maneira competitiva, são necessárias adaptações constantes em sua visão de negócio. A literatura mostra que a participação de uma empresa em uma rede de negócios pode oferecer vantagem competitiva para as empresas envolvidas. A presente pesquisa tem como objetivo determinar como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva. Foram comparadas empresas que participam ativamente da rede com empresas fora da rede, ainda que na mesma localização geográfica. A pesquisa foi baseada nos conceitos de redes organizacionais e vantagem competitiva, aplicando metodologias qualitativas em um estudo de caso único. Os dados vieram de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e documentos diversos. Foi observado que as empresas que participam ativamente da rede têm vantagem competitiva, observada pelo desempenho de vendas. A pesquisa contribui ao reforçar a relevância da participação ativa das empresas na rede para vantagem competitiva.

Área Temática:

**Estratégia** (Redes de negócios)

Título:

**VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDES DE  
PRODUÇÃO AGRÍCOLA**

## VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA

### Resumo

Para que as empresas sejam inseridas e mantidas no mercado de maneira competitiva, são necessárias adaptações constantes em sua visão de negócio. A literatura mostra que a participação de uma empresa em uma rede de negócios pode oferecer vantagem competitiva para as empresas envolvidas. A presente pesquisa tem como objetivo determinar como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva. Foram comparadas empresas que participam ativamente da rede com empresas fora da rede, ainda que na mesma localização geográfica. A pesquisa foi baseada nos conceitos de redes organizacionais e vantagem competitiva, aplicando metodologias qualitativas em um estudo de caso único. Os dados vieram de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e documentos diversos. Foi observado que as empresas que participam ativamente da rede têm vantagem competitiva, observada pelo desempenho de vendas. A pesquisa contribui ao reforçar a relevância da participação ativa das empresas na rede para vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Redes Organizacionais, Vantagem Competitiva, Agroturismo.

### Abstract

To be inserted and maintained in the market in a competitive manner, constant adaptations are required in your business vision. The literature shows that the participation of a company in a business network can offer a competitive advantage for the companies involved. The research determine how the active participation of a company in a local network influences its competitive advantage. Companies that actively participate in the network with companies outside were compared, even though in the same geographical location. Research was based on organizational networks and competitive advantage, applying qualitative methodologies in a single case study. For the collection of data were used semi-structured interviews, non-participant observation and several documents. It was observed that the companies that participate actively in the agricultural production network have competitive advantage when compared to those that do not. This research contributes with the theories of networks and of business clusters, by the perspective of the relevance of the active participation of the companies in the network while influencer of their competitive advantage.

**Key-words:** Organizational Networks, Competitive Advantage, Agritourism.

## Introdução

Competir como parte de uma rede de negócios pode trazer vantagem competitiva para participantes da rede e, como efeitos desta participação, podem ser observados: relacionamentos de trocas interorganizacionais; especialização e diversificação de produtos e serviços; integração entre as empresas participantes do cluster e cooperação (ZACCARELLI et al., 2008). Os benefícios internos (gerados dentro na rede) são negados a empresas isoladas (NEWLANDS, 2003). Globalmente, o interesse dos governos por redes e *clusters* também está associado à sustentabilidade e ao desenvolvimento regional e social (FARR-WHARTON et al., 2015; NEWLANDS, 2003). No Brasil o agronegócio foi incentivado a fazer parte do Turismo Brasileiro visando à manutenção da produção local de agroalimentos associada à sustentabilidade, desenvolvimento social e regional. O Ministério do Turismo Brasileiro aumentou o investimento, através de instituições financeiras federais, de R\$ 1bi em 2003 para R\$ 13 bi em 2015 (BRASIL, 2016) e desenvolveu programas para fomentar as redes de produção agrícola local através da inserção de empresas em políticas governamentais como o Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) indicando a importância dos clusters para o desenvolvimento das do país (BRASIL, 2010). A presente pesquisa se justifica pela contribuição teórica sobre vantagem competitiva e desempenho de empresas em uma rede de produção agrícola local, clusters e pela relevância das pesquisas realizadas em redes de negócios (ZACCARELLI et al., 2008; GIGLIO et al., 2016; TELLES et al., 2013). Além disso, estudos sobre vantagem competitiva e desempenho de empresas em rede são utilizados para a implantação de políticas públicas, como é o caso das políticas realizadas pelo Ministério do Turismo com o TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar), gestores de propriedades rurais e agências de fomento de empresas. A pergunta que orienta a pesquisa é: como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva? O objeto de análise será uma Rede de Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) da região serrana do Espírito Santo.

## Redes de Empresas

A teoria da sociedade em redes propões que as empresas estão em redes, podendo ou não ter consciência deste pertencimento e, ainda, podem ou não utilizar sua vantagem competitiva e desempenho proveniente desta nova maneira de relação interorganizacional (CASTELLS et al., 2005; GRANDORI; SODA, 1995; NOHRIA, 1992). “As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós (participantes) de acordo com as mudanças necessárias” (CASTELLS et al., 2005: p.20). O engajamento da empresa, além de seus limites como uma entidade única, oferece vantagem competitiva e desempenho para a rede como um todo (PORTER, 1998). A vantagem competitiva e desempenho não está nos recursos tangíveis de cada empresa; está na rede e nos recursos que são compartilhados de maneira coletiva (GIGLIO; ONUSIC, 2013). Conforme Giglio et al. (2016), a participação das empresas na rede pode ser categorizada e pode estar fortemente relacionada a um formato de rede. As fontes em que essas categorias geralmente aparecem foram detectadas em diversas pesquisas sobre redes. Essas categorias são sociais, advindas da participação das empresas na rede, que surgem espontaneamente como pilares do formato de rede e podem ser observadas em uma rede de empresas. Essas categorias são: Interdependência; Complexidade;

Necessidades de troca; Conhecimento da necessidade de ação coletiva; Existência de objetivos coletivos; Presença de algumas regras ou normas de ação conjunta.

Contrariamente, sinais de formatos de mercado (competição isolada), ou hierarquia (poder central que determina os processos) são claramente percebidos com a ausência destas categorias (GIGLIO et al., 2016). Borgatti e Everett (2006) afirmam que numa rede, um participante que possua maior número de ligações em relação aos outros participantes realiza maior troca de informações e a esta medida denominaram de Centralidade. Além disso, os participantes da rede transacionam informações entre si e classifica-se a rede como uma rede de alta densidade quando todos os participantes trocam informações dentro da rede. A densidade dessas conexões e a natureza das trocas entre os atores constituem a estrutura da rede. Os participantes que ficam isolados criam buracos estruturais e não tem participação ativa na rede (BORGATTI; EVERETT, 2006). A Posição na rede permite que as empresas que pertencem a uma rede de produção agrícola local tenham acesso às informações; a empresa necessita estar conectada com outras empresas de maior grau de centralidade para terem acesso aos benefícios de participar da rede conforme Giglio et al. (2016) e, portanto, maior participação ativa com consequente maior vantagem competitiva e desempenho.

### **Clusters de Empresas**

Clusters são aglomerados de empresas e outras organizações que estão interligadas em determinadas localidades e são relacionados com produtos ou serviços específicos (PORTER, 1998b). No Brasil, alguns autores denominam alguns aglomerados de empresas como APL (Arranjo Produtivo Local), nos APL's existe a presença marcante do poder público e instituições que incentivam a formação e crescimento das trocas entre as organizações do aglomerado (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). Um cluster pode ser considerado como um subgrupo ou um tipo especial de rede de negócios com algumas peculiaridades, principalmente pela localização geográfica onde as empresas estão concentradas (ZACCARELLI et al., 2008; SIQUEIRA et al., 2014). Newlands (2003), Porter (1998) e Todeva (2006) relacionam os fenômenos que ocorrem em clusters à necessidade de políticas públicas para a proteção, manutenção e incentivo às empresas que compõem estes aglomerados. Porter (1998) afirma que os governos têm novas funções para desempenhar diante dos clusters, como por exemplo, definir regras de concorrência, promover a formação de clusters e modernizar os bens públicos para impactar as empresas participantes. Perry (2010) aponta que a particularidade de cada cluster deve ser levada em conta nas pesquisas acadêmicas sobre este tema. Embora de natureza e escala diferentes, os pesquisadores tendem a procurar reduzir processos complexos de transformação regional em um modelo que se enquadre em um quadro teórico preferido. Nesse sentido, vale a pena refletir sobre diferentes tipos de evidências que os pesquisadores acadêmicos, consultores de políticas e profissionais de desenvolvimento econômico oferecem e demandam (PERRY, 2010).

Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) analisaram que as teorias atuais dão maior destaque para a ação coletiva existente entre os participantes de um cluster, atribuindo a este comportamento do cluster uma importante "força-motriz" para o sucesso dos clusters. Esses autores analisaram também que as relações entre os participantes são importantes para o sucesso do cluster e das empresas participantes. Os relacionamentos entre as empresas e a sua localização geográfica

no cluster tem influência na competitividade do cluster e consequente influencia na vantagem competitiva das empresas (PORTER, 2000). O relacionamento entre as empresas da rede influencia a participação das empresas e a vantagem competitiva devido aos participantes fazerem tarefas em cooperação, trocarem informações sobre novas tecnologias e visarem o benefício geral, podendo levar vantagem competitiva à rede de empresas e para cada empresa em particular. Além disso, num cluster com dimensões geográficas elevadas, em que as empresas estão localizadas em pontos distantes entre si, os relacionamentos entre as empresas ocorrem de maneira peculiar ao cluster e pode influenciar a vantagem competitiva das empresas (PERRY, 2010). Apesar da concentração geográfica atrair clientes para o cluster e para as empresas, num cluster em que as distâncias entre as empresas são elevadas, estas distâncias entre as propriedades podem influenciar: os relacionamentos; a participação das empresas no cluster; o acesso às informações; o acesso entre os participantes do cluster e, conseqüentemente, a vantagem competitiva das empresas.

### **Vantagem Competitiva**

Vantagem competitiva é uma posição superior ocupada por uma empresa em relação a outras empresas que competem num determinado setor. Uma empresa possui vantagem competitiva quando gera maior valor econômico do que as outras empresas que competem com ela. O valor econômico é a diferença entre o valor que o cliente deseja e paga por produtos ou serviços e o valor que a empresa investe para produzir ou prestar um serviço. Assim, vantagem competitiva é a diferença entre o valor econômico que a empresa cria e o valor econômico criado por outros competidores (BARNEY, HESTERLY, 2011). O conceito de vantagem competitiva recebeu categorias mais específicas e pode ser alcançada com: alianças estratégicas (relacionamentos estratégicos); diversificação corporativa (negócios diferentes explorados pela mesma empresa). Existe vantagem competitiva para organizações que estão inseridas em aglomerados estabelecidos em um determinado local (PORTER, 1998a). A vantagem competitiva sustentável pode ser adquirida pela empresa que possui recursos e capacidades controlados e que são difíceis de serem imitados pelo alto custo de aquisição ou para serem desenvolvidos como é o caso das alianças estratégicas e diversificação corporativa (BARNEY, HESTERLY, 2011).

Os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis, que a empresa controla, e que podem ser utilizados na estratégia da empresa para alcançar vantagem competitiva; a área e os produtos produzidos numa propriedade agrícola são exemplos de recurso tangível; o trabalho em equipe dos trabalhadores de uma propriedade agrícola é um exemplo de recurso intangível. Além disso, os recursos também podem ser classificados em recursos físicos e recursos organizacionais. Os recursos físicos englobam a tecnologia física utilizada por uma empresa; a localização geográfica, equipamentos e matéria-prima são exemplos de recursos físicos. Os recursos organizacionais são atributos dos grupos de pessoas e suas relações entre grupos internos e com outros grupos no ambiente externo (BARNEY, HESTERLY, 2011). São exemplo de recursos organizacionais a cultura, as relações formais e informais da empresa e a troca de informação entre os produtores de uma determinada região. Os recursos e capacidades que podem gerar vantagem competitiva também podem ser medidos com a comparação do

desempenho entre empresas. Neely (1999) definiu a medição do desempenho como o processo de quantificação da ação, em que a medição é o processo de quantificação e a ação leva ao desempenho - a medida da efetividade das ações da empresa. A melhor medida depende do que se pretende levando em consideração as estratégias presentes e futuras da empresa. É necessário estabelecer os objetivos que se pretende atingir com a medição do desempenho da empresa (BRITO; BRITO, 2012a).

O desempenho superior pode ser observado em redes de empresas como resultado das relações entre atores da rede que cooperam entre si e transmitem conhecimento para a rede como um todo favorecendo os participantes da rede (WEGNER et al., 2015). Verschoore e Balestrim (2008) mediram os ganhos competitivos de empresas numa rede de cooperação, que podem ser admitidos como vantagem competitiva em relação às empresas que não participam da rede; os resultados podem ser entendidos como desempenho. As medidas foram obtidas em: acesso a soluções; escala e poder de mercado; aprendizagem e inovação; relações sociais; redução de custos e riscos. Bourne et al. (2000) contribuem para medição de desempenho com o objetivo de gestão estratégica apontando para a importância de um equilíbrio entre as medidas financeiras tradicionais e medidas que levem em conta outras perspectivas sobre a organização. Os índices contábeis também podem ser utilizados para medir o desempenho. No entanto, para PME em que nem todos escrituram seus resultados, os valores declarados pelos empresários e representantes das empresas podem ser utilizados como fonte de dados. Podem ser utilizados por exemplo os valores de receitas, despesas ou a área da propriedade.

A participação de uma empresa na rede pode ser entendida como o resultado da união dos diversos fatores que influenciam o alcance da vantagem competitiva. Zaccarelli et al (2008) explicam que algumas empresas não consideram as relações com outras empresas e que interagem com elas levando-as a não terem participação ativa na rede; trocam poucas informações com a rede. Estas empresas realizam seus trabalhos considerando o ambiente externo estático e uniforme; ignoram os benefícios decorrentes das relações com as outras empresas que poderiam interagir com elas numa rede. Empresas que são indiferentes à rede podem perder oportunidades nestes relacionamentos. A vantagem competitiva que pode ser gerada é obtida em parte de maneira informal, sem o estabelecimento de contratos assinados. Empresas que consideram os relacionamentos em rede como um recurso importante podem ter participação ativa e, conseqüentemente, vantagem competitiva em relação a empresas que desprezam estes recursos. A vantagem competitiva de uma empresa está na sua posição numa rede de empresas, que possibilita acesso e uso de recursos disponíveis para todas as empresas da rede (GIGLIO; ONUSIC, 2013). Uma associação de pequenos produtores pode ser um exemplo de rede; as empresas podem resolver complexos problemas de negócios com a ajuda mútua. Em conjunto, as empresas têm poder de ação, podendo alcançar um ponto de solução junto a fornecedores e órgãos governamentais. É necessário operacionalizar, então, maneiras de avaliar se um aglomerado de empresas está, ou não, organizado em rede. Estar no formato de rede implica que os participantes sigam as diretrizes dos esforços de ação coletiva, para abordar seus problemas de maneira coletiva. Quanto mais imbricada estruturalmente, socialmente e economicamente, maiores as chances de uma empresa fortalecer sua posição competitiva e/ou realizar movimentos estratégicos.

## Metodologia

Esta pesquisa pode ser classificada como teórico-empírica, pois aprofunda conhecimentos sobre um tema a partir de um referencial teórico e dados empíricos de uma realidade específica. O método é qualitativo, por meio de um estudo de caso com recorte transversal, explanatório em relação a seus objetivos. O recorte é transversal, com dados obtidos em 2016. A pesquisa qualitativa tem foco no aprofundamento da compreensão de um grupo social e organizações (YIN, 2010). Quando o objetivo é a compreensão da teia de relações sociais e culturais dentro das empresas, a pesquisa qualitativa pode oferecer dados interessantes e relevantes (GODOY, 1995). Nesse sentido, a opção pela pesquisa qualitativa ocorreu após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos. Esse tipo de pesquisa permite a investigação profunda de problemas que necessitam de explicação e verificação dos seus desdobramentos. Nesta pesquisa foi adotada como estratégia o estudo de caso (CRESWELL, 2010; YIN, 2010). A estratégia do estudo de caso único começa com a lógica de planejamento, por meio da definição do escopo, que deve ser: uma investigação empírica, para estudar um fenômeno real; uma investigação que reúne muitos pontos de interesse e conta com múltiplas fontes de evidências. O estudo de caso leva em conta evidências qualitativas e busca respostas categóricas e não numéricas; explicita os vínculos causais complexos nas intervenções da vida real; descreve uma intervenção; ilustra tópicos em uma avaliação (YIN, 2010).

A pesquisa comparou empresas que participam ativamente de uma rede com empresas que, apesar de pertencerem à mesma região, não participam ativamente da rede. Diante das vantagens competitivas oferecidas pelo compartilhamento do mesmo ambiente geográfico e das políticas públicas oferecidas, por que empresas relutam em participar ativamente de uma rede de produção agrícola local? Foi verificada a existência de empresas que permanecem com seus negócios originais, com estrutura pronta para o desenvolvimento, mas não estão incluídas na rede local. Para alcançar o objetivo dessa pesquisa foi realizado um estudo com empresas pertencentes e não pertencentes ao TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) da região serrana do estado do Espírito Santo.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa foram feitas entrevistas semiestruturadas com os empresários e administradores de empresas que participam, ou não, ativamente do cluster de negócios do agroturismo na região serrana do Espírito Santo, representantes de empresas que não participam do agroturismo, representantes de associações e representante de prefeituras das três cidades escolhidas. A quantidade de entrevistas foi definida por saturação, momento em que o aprendizado incremental das novas entrevistas for mínimo e não contribuir com quantidades significativas de informações em relação às entrevistas já realizadas (YIN, 2010). Na segunda etapa foi feita uma observação não participante do fenômeno. A observação trouxe o comportamento dos empresários e associações locais, com objetivo de identificar e comparar a participação ativa no cluster e a vantagem competitiva. Nas visitas de campo foi incluída a observação da condição física das propriedades ou das condições de trabalho que indicam o clima ou empobrecimento da organização, localização, mobiliário e outros aspectos que indicam a situação da empresa (YIN, 2010). Também foram utilizados documentos produzidos pelas empresas e organizações participantes do cluster de negócios no agroturismo da região serrana do Espírito Santo. A documentação compreendeu



estatutos, atas, relatórios, sites de empresas que trouxeram informações relevantes para o estabelecimento das evidências.

### Caracterização da Rede

Para a coleta de dados, foi escolhida a região serrana do Espírito Santo, onde o TRAF, programa do Ministério do Turismo do Brasil, foi implantado. A região concentra pequenas fazendas que são empresas produtoras de agroalimentos, beneficiam suas produções e oferecem o turismo rural na agricultura familiar; as empresas têm até 60 km de distância entre si, conforme Brasil (2008). O TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) foi um exemplo de política pública utilizada nesta região do Brasil; visava fomentar “a atividade turística que ocorre no âmbito da unidade de produção dos agricultores familiares que mantêm as atividades econômicas típicas da agricultura familiar, dispostos a valorizar, respeitar e compartilhar seu modo de vida, o patrimônio cultural e natural, ofertando produtos e serviços de qualidade e proporcionando bem estar aos envolvidos.” (BRASIL, 2010). As propriedades foram acessadas de bicicleta ou com veículo de passeio conduzido por motorista nascido na região pesquisada. A condução do veículo por um motorista local facilitou o acesso aos locais e aos entrevistados devido a sua vivência na região. O programa TRAF foi dirigido para agricultores que tinham a participação majoritária da família na administração do turismo praticado nas dependências da própria propriedade - a Lei 11.326 define Agricultor familiar e o Módulo Fiscal sobre a propriedade do Agricultor Familiar. Em sua proposta o turista entra em contato (imersão) com a vida rural e consome o modo de vida do campo, representado pela produção, rotina e modo de vida das famílias rurais (BRASIL, 2010). O Ministério do Turismo do Brasil divulgou o TRAF através do programa *Caminhos do Brasil Rural* a partir de 2002 (TURNES, 2015). A região Sudeste foi representada, exclusivamente, pela região serrana do estado do Espírito Santo. A Figura 1 ilustra a fusão do turismo com a cultura e o modo de vida rural.

**Figura 1: Foto da entrada para o turismo rural na agricultura familiar: modo de vida rural e turismo**

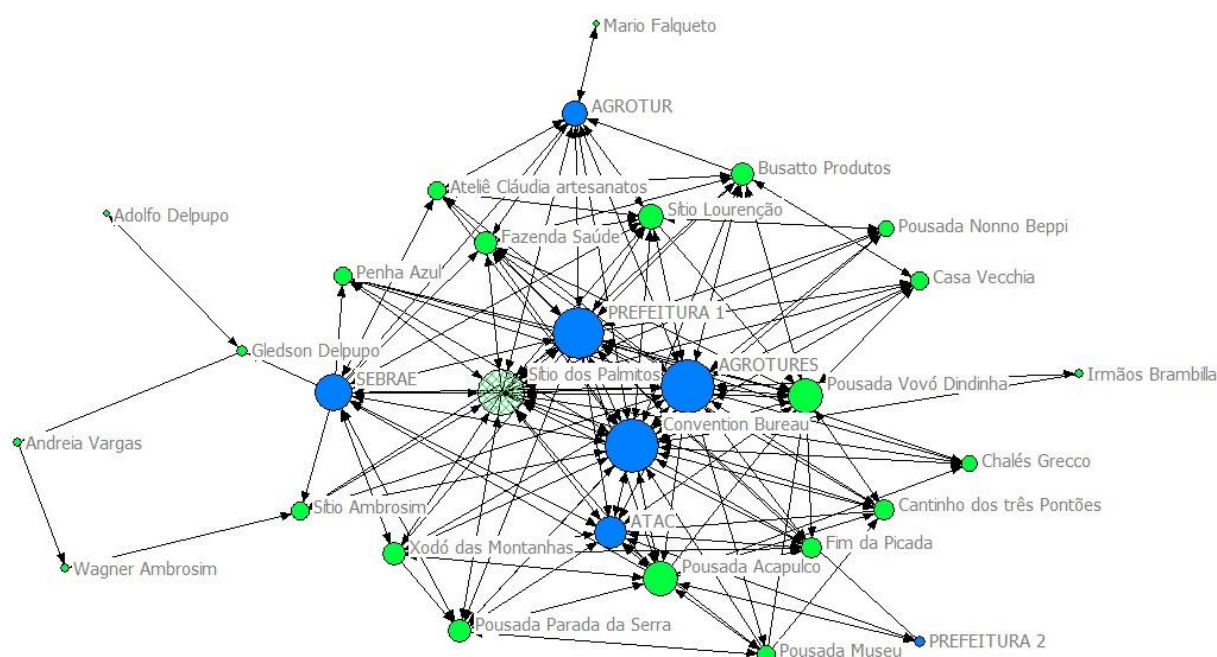


Fonte: elaborado pelo autor

Para o levantamento das empresas do agroturismo na região foram utilizadas fontes secundárias como o cadastro das associações (AGROTURES, AGROTUR, ATAC, Convention Bureau das Montanhas) e prefeituras (Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio), bem como informações de representantes das próprias

empresas. Na região são cadastradas um total aproximado de 125 empresas. No entanto, durante esta pesquisa, foi verificado que nas cidades, associações e prefeituras não existe distinção entre Turismo no Espaço Rural, Turismo Rural, Agroturismo e TRAF. Na prática, as empresas que têm algum envolvimento com o turismo são consideradas empresas do Agroturismo. Nem os sites da prefeitura, nem os sites das associações, nem a população informa, com facilidade, onde é possível vivenciar o turismo rural na agricultura familiar. Diante da ausência de distinção entre as diversas modalidades do turismo, foi solicitado às associações e secretarias de turismo que apontassem os participantes do turismo rural na agricultura familiar - após explicação da definição registrada no Ministério do Turismo ao respondente. Para análise das empresas inseridas no TRAF, bem como a posição das empresas na rede de empresas do turismo rural na agricultura familiar, foi gerado um mapa de redes organizacionais. A Figura 2 ilustra a rede formada por: empresas inseridas no TRAF; empresas que pertencem ao turismo rural na agricultura familiar não inseridas no TRAF; empresas produtoras de agroalimentos que não participam do turismo rural; associações e prefeituras. Os atores em verde indicaram e receberam indicações de outros participantes. Os atores em azul indicaram outros participantes, porém não receberam indicações. É possível observar o Sítio dos Palmitos com maior centralidade, indicando a maior circulação de informações por esse participante. Ainda se destacam as associações AGROTURES, *Convention Bureau* das Montanhas, SEBRAE e Prefeitura.

**Figura 2: Mapa da Rede com as organizações pesquisadas neste trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor no software UCINET

- A região apresenta um formato de rede, pois conforme Giglio *et al.*(2016) há:
- Interdependência: as empresas inseridas no TRAF necessitam de outras para realizar suas tarefas. Um exemplo foi a constatação de que as empresas do TRAF interagem em associações, para realizar a divulgação de seus negócios, bem como adquirir e transmitir informações dentro da rede.
  - Complexidade: a exigência de numerosas, simultâneas e especiais tarefas requer a participação de várias organizações. A atuação dos Receptivos e Guias é

um exemplo de ação conjunta. As empresas e organizações da região pesquisada realizam trabalhos que complementam a ação uma das outras. Um exemplo acontece anualmente com a organização da Festa da Polenta, que reúne esforços de diversas organizações das cidades pesquisadas e do estado do Espírito Santo, conforme (VENDA NOVA DO IMIGRANTE, 2017).

- Necessidade de troca: a produção exige o intercâmbio de informações entre organizações. As empresas agem em conjunto, em benefício do todo. Exemplo: é necessária a participação das empresas da rede para a elaboração de eventos nas cidades, nos períodos de alta temporada.

- Sensibilização para a necessidade de ação coletiva: a atitude cooperativa é um pré-requisito para a realização de ações conjuntas. As empresas com maior participação ativa entendem a necessidade das atitudes e ações em conjunto e participam de cursos e palestras, para se especializarem.

- Existência de objetivos coletivos: As empresas buscam a satisfação dos turistas, atuando em conjunto, nos diversos lugares percorridos durante a visita. Quando questionados se as empresas da região tinham algum objetivo em comum, houve prevalência da resposta de que o objetivo em comum é a excelência do atendimento ao turista.

- Presença de regras de ação conjunta: existem regras formais e informais que organizam e controlam as ações das empresas. Formalmente, antes de se associarem, as empresas são obrigadas a apresentarem as condições mínimas estabelecidas pelas associações. Além disso, informalmente, as empresas indicam outras propriedades, quando atingem sua capacidade máxima de hospedagem. Só são indicadas as empresas que têm padrão similar de atendimento e que participam de reuniões.

A maior parte das empresas tem relações com uma associação. A AGROTURES é a que possui maior adesão das empresas do agroturismo da região serrana do Espírito Santo. A associação realiza eventos, divulgação, reuniões com associados, mediação entre o governo e as empresas associadas. Também promove cursos de temas de interesses dos associados, entre outras atividades que reúnem pessoas interessadas no desenvolvimento dos seus negócios ou interessadas em pertencer a uma associação. Atualmente, existe um forte movimento, com grande adesão das empresas, para que todas as associações se unam na *Convention Bureau das Montanhas*.

As empresas da região serrana do ES podem ainda ser classificadas como *cluster* na definição de Zaccarelli *et al.* (2008: p.190): são um aglomerado de organizações que realizam suas atividades em torno do agroturismo e, especificamente, no turismo rural na agricultura familiar, concentrado geograficamente na região serrana do estado do Espírito Santo. A

Tabela relaciona os Fundamentos que caracterizam um *cluster* de negócios e as evidências coletadas nas cidades pesquisadas.

**Tabela 1: Caracterização das empresas a região serrana do ES como *cluster***

<b>Descrição</b>	<b>Evidências coletadas na Unidade de Pesquisa</b>
Fundamento 1: Concentração Geográfica	A região pesquisada apresenta concentração geográfica de empresas do mesmo segmento: 125 empresas do agroturismo; 09 foram inseridas no TRAF.
Fundamento 2: Abrangência de Negócios	Há incorporação de empresas e instituições que dão suporte às atividades principais, como as associações AGROTURES, AGROTUR, ATAC, Convention Bureau da Montanha e uma agência de fomento do SEBRAE. Além disso, algumas empresas que beneficiam o café estão instaladas ao redor das cidades pesquisadas.
Fundamento 3: Especialização	Empresas e outras organizações são especializadas no agroturismo.
Fundamento 4: Equilíbrio com Ausência de posições privilegiadas	Existe certo equilíbrio entre as empresas da região. As empresas têm fácil acesso aos representantes das prefeituras. As empresas apresentaram resultados financeiros similares na mesma região.
Fundamento 5: Complementaridade de produtos	Existem empresas conjugadas, como é o caso dos guias, que fazem passeios em toda a região estudada.
Fundamento 6: Cooperação	As empresas agem em conjunto, em benefício do todo. Exemplo: todos participam e trabalham conscientemente, para fornecer bom atendimento ao turista.
Fundamento 7: Substituição seletiva de negócios	Empresas que não participam das reuniões, eventos e cursos ficam isoladas do grupo.
Fundamento 8: Uniformidade tecnológica	A maior parte das empresas tem uniformidade de tecnologia adquirida, por estar inserida no cluster. Os cursos oferecidos pelo SEBRAE e associações permitem essa uniformidade.
Fundamento 9: Cultura de comunidade	Familiares trabalham nas empresas.
Fundamento 10: Caráter evolucionário por introdução de tecnologias	Foram observadas Evidências, com a realização de parcerias para obtenção de conhecimento para gerenciamento das empresas e produção de novos produtos por meio de cursos, viagens técnicas oferecidas pela agência de fomento SEBRAE e instituições de ensino. Alguns pesquisadores são acionados, para desenvolver projetos dentro das empresas.
Fundamento 11: Estratégia de resultado	As empresas negociam preços, em conjunto, com fornecedores. Exemplo: Em Afonso Cláudio, as empresas compram embalagens de um único fornecedor, obtendo menor custo para todos os participantes.

Fonte: adaptado de (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

## Influência da Rede na Competitividade

*Proposição 1: A posição da empresa numa rede influencia sua vantagem competitiva. A posição na rede permite que as empresas que pertencem ao cluster de agroturismo tenham acesso às informações. A empresa necessita estar conectada com outras empresas de maior grau de centralidade, para terem acesso aos benefícios de participar do cluster conforme Zaccarelli et al. (2008). Algumas das evidências que sustentam o argumento, presentes no discurso dos entrevistados, foram:*

*Quando temos participação (ativa), a gente fica informado, é interessante para ver o que está acontecendo. Todo mundo da associação ia tudo junto, com um fim só, de ajudar um ao outro. (Empresa 3 – TRAF)*

*Eu participo ativamente da associação. Participar ativamente da dinâmica de parceria é fundamental no agroturismo. O turista quer muita informação e informação boa. Se você não der uma boa informação, já atrapalhou tudo. (Empresa 4 – TRAF)*

*A associação agrega valor ao negócio. (Empresa 14 – participante do turismo e não inserida no TRAF)*

*Já participei muito da associação, mas hoje, não. Mesmo com muitas coisas ruins ainda é melhor estar na associação, não somos divulgados. (Empresa 15 – participante do turismo e não inserida no TRAF)*

Os participantes entendem a importância da ligação com o participante de maior centralidade, que é a associação. A maioria das empresas é associada e as que não estão participando de uma associação informam a necessidade de associar-se novamente. É possível verificar que a Posição da empresa na rede pode ser alterada conforme a consciência do empresário. A ideia central que se repetiu foi a de ser fundamental, para as empresas do cluster, estarem conectada, a fim de obter informações que tragam vantagem competitiva para seus negócios. De maneira contrária, a falta de envolvimento no cluster e de informações coloca a empresas em posição de desvantagem.

Programas de TV vão às cidades pesquisadas para realizar reportagens sobre o agroturismo, conforme pode ser assistido na Globo (2014) e em diversos vídeos disponibilizados na internet. Os repórteres procuram as associações, as prefeituras e a agência de fomento que indicam onde devem ir para realizar suas reportagens, que divulgadas no estado, em todo Brasil e para outros países, trazendo turistas para a cidade e para as empresas com participação ativa. Dessa forma, os turistas procuram as empresas divulgadas ou indicadas pelas associações, o que interfere diretamente na vantagem competitiva e no desempenho das empresas que estão adaptadas estruturalmente no cluster. Foram encontradas evidências documentais principalmente em folhetos impressos patrocinados por associações e por prefeituras (Figura 3). As empresas com mais centralidade e que assim participam ativamente da rede são divulgadas e atraem turistas, tendo maior vantagem competitiva.

Figura 3: Divulgação das empresas com participação ativa



Fonte: elaborado pelo autor

*Proposição 2: Os relacionamentos entre empresas influenciam a vantagem competitiva.* Além de estarem no cluster, as empresas que têm maior participação ativa, por exemplo, fazem compras em conjunto, a fim de obterem melhores preços e materiais de melhor qualidade junto aos fornecedores. As empresas estão conectadas e entendem a importância dos relacionamentos.

*“Compramos sabonetes para nossas pousadas em conjunto com as empresas da associação. Além de ser mais barato, temos um padrão em todas as pousadas da região. O cliente gosta disso.” (Empresa 12 participante do turismo e não inserida no TRAF)*

*“Mantemos bom relacionamento e nos ajudamos. Por exemplo: alguém vai para Vitória para um evento ou fazer qualquer coisa. Daí, antes de sair, um pergunta para o outro se precisa fazer alguma entrega em Vitória ou precisa trazer algo de lá. Aí a gente não precisa sair daqui e ir lá em Vitória, a gente economiza com isso.” (Empresa 6 TRAF)*

*“O turista chega aqui e não temos mais vagas, aí eu indico a outra pousada da associação para o turista e eu recebo indicações também” (Empresa 14 – participante do turismo não inserida no TRAF)*

A comparação dos resultados da percepção das empresas que foram inseridas no TRAF com as empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF mostra que as empresas do TRAF percebem menos vantagem competitiva por seus relacionamentos do que as demais. Isso se explica pelas recentes alterações na legislação, que impactaram negativamente o turismo rural na agricultura familiar das empresas mais antigas e que produzem produtos com as técnicas originais.

*Proposição 3: A participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva e seu desempenho.* Foi possível observar que a participação da empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva, na medida em que essa participação

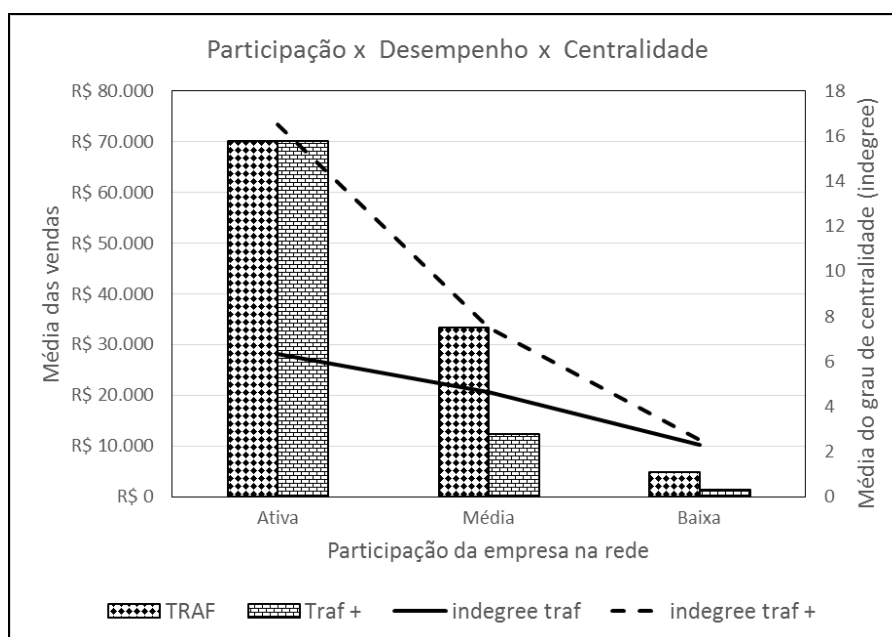
reúne fatores distintos, como a posição na rede, a localização no *cluster* e os relacionamentos entre organizações. As empresas com baixa participação na rede apresentaram menor desempenho. Nas empresas com participação ativa na rede há maior volume de vendas. As empresas com melhor desempenho em vendas estão próximas ao centro das redes, foram mais indicadas, participam de associações mais ativamente e das decisões do turismo rural na agricultura familiar nas cidades. A Figura 2 mostra que a participação ativa na rede e o principal fator por trás das vendas, esteja a empresa tecnicamente ou não no TRAF. Quando a participação é média ou baixa as vendas caem, e mais acentuadamente se além de participar pouco da rede as empresas não são listadas como integrantes do TRAF.

**Tabela 2: Comparação da Percepção entre os grupos de empresas**

Por participar de associações e reuniões com outras empresas os atores perceberam:	TRAF (9 empresas)	Não TRAF (9 empresas)
Aumento de faturamento	4	7
Aumento de investimento na empresa	4	7
Adoção de novas práticas de trabalho	7	6
Aumento de novos produtos / serviços	5	6
Aumento de novos fornecedores	4	6
Aumento do número de novos clientes	5	6
Aumento do número de empregados	2	5
Redução de custos totais	4	3
Redução de custos de compras	4	3

Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 2: Comparação da Participação com Desempenho e Grau de Centralidade**



Fonte: elaborado pelo autor



## Conclusão

Esta pesquisa utilizou um modelo baseado nas teorias sobre vantagem competitiva, juntamente com as teorias de redes interorganizacionais e cluster. Foi realizado um estudo qualitativo, de natureza explanatória, com estratégia de estudo de caso do agroturismo da região serrana do Espírito Santo. Foi feita a revisão da literatura sobre redes de negócio, cluster, vantagem competitiva e desempenho. Foram escolhidas as empresas inseridas no cluster e outras organizações presentes em determinada localidade e relacionadas com produtos ou serviços específicos. A pergunta dessa pesquisa - como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva? Para obter a resposta foi necessário à investigação do turismo rural na agricultura familiar, partindo da premissa de que a vantagem competitiva e o desempenho são influenciados pela Participação Ativa da empresa na rede. Essa pode ser inferida pela posição da empresa na rede, pela localização da empresa e pelos relacionamentos entre empresas do cluster. O problema de pesquisa levou ao objetivo geral de determinar se e como a Participação Ativa de uma empresa na rede influencia sua vantagem competitiva e seu desempenho, medido com os valores das vendas das empresas pesquisadas no cluster do turismo rural na agricultura familiar da região serrana do estado do Espírito Santo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observações não participantes nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio, juntamente com coleta de dados secundários sobre as empresas dessas cidades. A Participação Ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua Vantagem Competitiva. As empresas que têm Participação Ativa estão posicionadas no centro da rede e obtêm melhor acesso às informações, minimizam os efeitos das distâncias e tem melhor desempenho em vendas.

Algumas limitações da pesquisa são a classificação das fronteiras do cluster e o recorte transversal dessa pesquisa. Recomenda-se que estudos futuros apliquem a mesma metodologia em mais cidades envolvidas no turismo rural na agricultura familiar na região serrana do Espírito Santo e em redes de produção agrícola local, até de outros países, para comparação com os resultados obtidos. Já um estudo longitudinal poderia verificar os desdobramentos das políticas públicas e legislação com relação às empresas do turismo rural na agricultura familiar, frente às grandes empresas do turismo e ao desenvolvimento regional sustentável das cidades.

## Referências

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. A Graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks* v. 28, n. 4, p. 466–484, 2006.0378-8733.
- BOURNE, Mike et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* v. 20, n. 7, p. 754,771, 2000.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural no Brasil. Ministério do Turismo. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.mendeley.com/library/>>. Acesso em: 1 jan. 2001. , 2003

- BRASIL, Ministério do Turismo. Caminhos do Brasil Rural . Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.idestur.org.br/download/20130609161821.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016. , 2008
- BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 7- Roteirização Turística. . Brasília: Ministério do Turismo. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/images/programas\\_acoes\\_home/PROGRAMA\\_DE\\_REGIONALIZACAO\\_DO\\_TURISMO\\_-\\_DIRETRIZES.pdf](http://www.turismo.gov.br/images/programas_acoes_home/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2016. , 2007
- BRASIL, Ministério do Turismo. Turismo Rural: Orientações Básicas. Ministério do Turismo. Brasília: Ministério do Turismo. , 2010
- BRASIL, Ministério do Turismo. Anuário Estatístico de Turismo - 2016: ano base 2015 . Brasília: Ministério do Turismo. , 2016
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus Efeitos sobre o Desempenho. Revista de Administração de Empresas v. 52, n. 1, p. 70–84 , 2012a.
- CASTELLS, M. et al. A Sociedade em Rede: do conhecimento à Acção Política. Creative Commons: Belém, 2005.
- CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 3. ed. [S.l.]: Bookman companhia ed, 2010.
- FARR-WHARTON, B. S. R. et al. Reducing creative labour precarity: beyond network connections. Management Decision v. 53, n. 4, p. 857–875 , 18 maio 2015.
- GIGLIO, E. M. et al. Business Networks: Concepts, Methodologies and Research. 1. ed. São Paulo: Global South Press, 2016. 172 p. .
- GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. Revalorização do modelo de miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) v. 19, n. 1, p. 192–218 , abr. 2013.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas - RAE v. 35, n. 2, p. 57–63 , 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. Organization Studies v. 16, n. 2, p. 183–214 , 1 jan. 1995.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. Revista de Administração de Empresas v. 53, n. 5, p. 454–468 , out. 2013.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management v. 19, n. 2, p. 205–228 , 1999.
- NEULANDS, D. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy. European Planning Studies v. 11, n. 5, p. 521–532 , jul. 2003.
- NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? . Boston: Harvard Business School Press. , 1992
- PERRY, M. Controversies in Local Economic Development. [S.l.]: Routledge, 2010. 257 p. .
- PORTER, M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly v. 14, n. 1, p. 15–34 , 1 fev. 2000.
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. [S.l.]: Elsevier, 1985. 512 p. .
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review. Harvard Business Review p. 91 , 1990.

- PORTER, M.E. Clusters and the New Economics of Competition. , 1998a.
- PORTER, M.E. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 1998b. .
- SIQUEIRA, J. P. L. et al. Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. Revista Capital Científico - Eletrônica v. 12 no3, p. 16 , 2014.
- TELLES, R. et al. Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. Gestão & Regionalidade v. 29, p. 47–62 , 2013.
- TODEVA, E.; KESKINOVA, D. Clusters in the south east of England. University of Surrey p. 137 , 2006.
- TURNES, V. A. Turismo Rural na Agricultura Familiar: conceitos e práticas. 1. ed. Florianópolis: Imaginar o Brasil, 2015. 144 p. .
- VENDA NOVA DO IMIGRANTE. Calendário de Eventos 2017. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/1765372-Calendario-de-Eventos-2017/>>. Acesso em: 15 out. 2017.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. RAUSP - eletrônica v. 1, n. 1 , 2008.
- WEGNER, D. et al. Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. Revista de Administração da UNIMEP v. 14, n. 1, p. 80–113 , 2015.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p. .
- ZACCARELLI, S.B. et al. Clusters e Redes de Negócio - Uma Nova Visão para a Gestão dos Negócios. São Paulo: Atlas, 2008.