

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ATIVA NA VANTAGEM  
COMPETITIVA DE EMPRESAS EM REDE DE PRODUÇÃO  
AGRÍCOLA LOCAL: uma análise do agroturismo da região serrana do  
estado do Espírito Santo.**

**ALEJANDRO LYNN PEREIRA RAMIREZ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

**São Paulo-SP  
2017**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ATIVA NA VANTAGEM  
COMPETITIVA DE EMPRESAS EM REDE DE PRODUÇÃO  
AGRÍCOLA LOCAL: uma análise do agroturismo da região serrana do  
estado do Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista- UNIP, para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Cristina Espinheira Costa Pereira

Co-Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau

Área de Concentração: Redes Organizacionais

**São Paulo  
2017**

Ramirez, Alejandro Lynn Pereira.

A influência da participação ativa na vantagem competitiva de empresas em rede de produção agrícola local : uma análise do agroturismo da região serrana do estado do Espírito Santo / Alejandro Lynn Pereira Ramirez. – São Paulo : 2017.

180 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de concentração: Redes organizacionais.

Orientador: Profa. Dra. Cristina Espinheira Costa Pereira

CO-orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau.

1. Redes de empresas. 2. Vantagem competitiva. 3. TRAF. 4. Agroturismo I. Pereira, Cristina Espinheira Costa (orientador). II. Título.

**ALEJANDRO LYNN PEREIRA RAMIREZ**

**A INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO ATIVA NA VANTAGEM  
COMPETITIVA DE EMPRESAS EM REDE DE PRODUÇÃO  
AGRÍCOLA LOCAL: uma análise do agroturismo da região serrana do  
estado do Espírito Santo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Paulista- UNIP, para obtenção de título de  
Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Cristina Espinheira Costa Pereira - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Flávio Romero Macau Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Dedico esta pesquisa ao “Único que é digno de receber a honra, a glória, a força e o poder; ao Deus Eterno, imortal, invisível, real [...]”, “[...] por Ele e para Ele!”

(Bené Gomes)

(Colossenses 1.16)

Dedico a mim!

Dedico ao Dani, meu querido filho!

Dedico à Dra. Fabyana!

Dedico à Dona Cenira Pereira Ramirez (*in memoriam*)!

## AGRADECIMENTOS

Ao Eterno, por minha vida.

À Mara, pelo incentivo e cuidado com o Dani durante todo o período de pesquisa!

À minha irmã, Profa. Carmen Lynn Pereira Ramirez Lima, pelo incentivo e por sempre acreditar em mim. À minha sobrinha Anna Carmen que sempre está por perto.

Ao Sr. Elias dos Anjos, pela confiança que depositou em mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Flávio Romero Macau, pela parceria durante todo o desenvolvimento dessa pesquisa.

Ao Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura pelas contribuições durante as aulas, corredores da Unip, na FEA e nas bancas de qualificação e defesa.

À Profa. Dra. Cristina, pela parceria durante as aulas e na FEA.

Ao Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli, pelas contribuições nas bancas de qualificação e defesa.

Aos Professores do PPGA da UNIP: Prof. Dr. Renato Telles, Prof. Dr. Ernesto Gíglio, Prof. Dr. Pedro Melo, Prof. Dr. Marcio Machado, Prof. Dr. Celso Rimoli e Prof. Dr. Roberto Bazanini, pela dedicação e ensino.

A todos os novos amigos que conheci em Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio, pela recepção. Aos empresários desta maravilhosa região do estado do Espírito Santo, ao Secretário do Turismo Marco Grillo e ao Sr. Maurício.

À Andreia Vargas, por me inserir na rede pesquisada e pelas dicas sobre a região serrana do estado do Espírito Santo.

## 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 teórico-empírica foi baseada nos conceitos de redes interorganizacionais e vantagem competitiva, aplicando metodologias qualitativas em um estudo de caso único. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, observação não participante e documentos diversos. A análise seguiu as técnicas de combinação padrão e codificação teórica para formação de categorias e comparação entre empresas. Foi observado que as empresas que participam ativamente da rede de produção agrícola têm vantagem competitiva, quando comparadas às que não participam ativamente da rede. Essa vantagem competitiva foi observada pelo desempenho das vendas das empresas e pela percepção dos empresários dos negócios pesquisados. A presente pesquisa contribui com as teorias de redes e de *clusters* de negócios, pela ótica da relevância da participação ativa das empresas na rede enquanto influenciador da sua vantagem competitiva. Também contribui, na prática, para orientar gestores de propriedades rurais como explorarem melhor o potencial das redes presentes em suas regiões.

**Palavras - Chave:** redes de empresas, vantagem competitiva, TRAF, agroturismo.

## ABSTRACT

In order for companies 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 present research aims to determine how the active participation of a company in a local agricultural production network influences its competitive advantage. Companies that actively participate in the network with companies outside the network were compared, even though in the same geographical location. Theoretical-empirical research was based on the concepts of interorganizational 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. The analysis followed the standard combination techniques and theoretical encoding for the training of categories and comparison between companies. Was observed that the companies that participate actively in the agricultural production network have competitive advantage when compared to those that do not actively participate in the network. The competitive advantage was observed by the companies sales performance and by the perception of the entrepreneurs of the businesses surveyed. 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. Also, it helps in practice to guide rural property managers to better exploit the potential of the networks present in their regions.

**Key Words:** business networks, competitive advantage, TRAF, agrotourism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recorte Teórico de Pesquisa (Redes interorganizacionais) .....	24
Figura 2: Participação Ativa e Posição .....	29
Figura 3: Modelo Zaccarelli <i>et al.</i> (2008, p.73).....	31
Figura 4: Processo de Administração Estratégica .....	37
Figura 5: Modelo .....	50
Figura 6: Metodologia.....	51
Figura 7: Instrumentos de Coleta de Dados .....	63
Figura 8: Visão do sudeste do Brasil e localização das cidades .....	69
Figura 9: Empresas e organizações classificadas no TRAF.....	70
Figura 10 – Legenda (empresas e organizações classificadas no TRAF).....	70
Figura 11: Foto da entrada da cidade de Venda Nova do Imigrante .....	72
Figura 12: Atividades do Turismo no Espaço Rural.....	74
Figura 13: Foto da entrada para o turismo rural na agricultura familiar: modo de vida rural e turismo.....	76
Figura 14: Mapa de acesso às empresas que compuseram o TRAF e as cidades as respectivas cidades divulgado pelo Ministério do Turismo do Brasil .....	76
Figura 15: Divulgação da região serrana do Espírito Santo pelo Ministério do Turismo do Brasil .....	77
Figura 16: Mapa da Rede TRAF (Sudeste – Brasil).....	80
Figura 17: Imagem dos dados da Planilha Rede TRAF tratada pelo software UCINET.....	81
Figura 18: Mapa da Rede com destaque para o aglomerado de participantes da cidade de Afonso Cláudio .....	84
Figura 19: Mapa da Rede com as organizações pesquisadas neste trabalho.....	86
Figura 20: Foto de um quadro de informações, tirada em um posto de gasolina, contendo diversas empresas consideradas do agroturismo .....	91
Figura 21: Casario português restaurado e adaptado para pousada. Eram adquiridos pelos imigrantes italianos na segunda metade do século 19 .....	96
Figura 22: Divulgação contendo empresas adaptadas estruturalmente .....	119
Figura 23: Divulgação contendo empresas adaptadas estruturalmente 2 .....	120
Figura 24: Gráfico da comparação da Participação com Desempenho e Grau de Centralidade .....	129
Figura 25 – Visão Geral do Projeto para divulgação - DomingosMartins.....	171

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 4: Mapa da rede com as empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar e as organizações envolvidas .....	83
Ilustração 6: Mapa topográfico do <i>cluster</i> de agroturismo do Espírito Santo.....	122
Ilustração 7: Foto da região montanhosa de difícil acesso para veículos e transmissão de sinal de telefonia móvel com indicação da localidade de empresas .....	122
Ilustração 8: Museu de Guerras com milhares de peças originais à venda .....	126
Ilustração 9: Museu de Guerras com milhares de peças originais à venda 2 .....	126
Ilustração 10: Casario português sem restauração – empresa não inserida no TRAF e não participante do turismo rural na agricultura familiar .....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Busca de artigos na base de dados Spell.....	20
Tabela 2: Busca de artigos na base de dados Spell.....	22
Tabela 3: Artigos sobre <i>cluster</i> e desempenho selecionados para leitura e composição desse trabalho.....	23
Tabela 4: Categorias, Conceitos Centrais e Ações na Pesquisa .....	27
Tabela 5: Caracterização de um agrupamento de empresas como <i>cluster</i> .....	32
Tabela 6: Diferenças e similaridades entre Redes, Clusters e APL's. ....	35
Tabela 7: Percepção das vantagens de participar da rede .....	43
Tabela 8: Impacto dos fundamentos na competitividade e métricas .....	46
Tabela 9: Vantagens, Influência da Localidade e Implicações sobre políticas em <i>clusters</i> ....	48
Tabela 10: Procedimentos para análise de dados .....	57
Tabela 11: Roteiro de entrevista.....	64
Tabela 12: Entrevista Piloto .....	65
Tabela 13: Procedimentos para coleta de dados 1 .....	67
Tabela 14: Procedimentos no Campo .....	68
Tabela 15 – Endereço das empresas do TRAF.....	71
Tabela 16: PIB dos municípios do TRAF .....	71
Tabela 17: Número de empresas de agroturismo .....	71
Tabela 18: Produção de café das cidades do TRAF .....	72
Tabela 19: Empresas do TRAF e as distâncias entre as empresas. ....	78
Tabela 20: Planilha Rede TRAF utilizada como input no software UCINET .....	82
Tabela 21: Levantamento de Empresas do Agroturismo das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio .....	87
Tabela 22: Levantamento de empresas das empresas de Agroturismo.....	88
Tabela 23: Levantamento de empresas do Agroturismo com a região de Pedra Azul .....	88
Tabela 24: Empresas pesquisadas por indicação ou por pertencerem ao TRAF.....	90
Tabela 25: Levantamento de empresas do turismo rural na agricultura familiar das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio .....	91
Tabela 26: Descrição das empresas inseridas no TRAF .....	93
Tabela 27: Caracterização das empresas a região serrana do Espírito Santo como <i>cluster</i> .....	97
Tabela 28: Vantagem Competitiva das empresas inseridas no TRAF.....	98

Tabela 29: Percepção de Vantagem Competitiva de empresas inseridas no TRAF e participação em associações.....	99
Tabela 30: Percepção da Vantagem competitiva de empresas inseridas no TRAF por participarem de reuniões e eventos com outras empresas.....	99
Tabela 31: Percepção de vantagem competitiva das empresas inseridas no TRAF em relação a outras empresas das empresas que não estão na região pesquisada .....	100
Tabela 32: Desempenho declarado pelas empresas inseridas no TRAF.....	101
Tabela 33: Comparação do Desempenho X Participação Ativa – empresas inseridas no TRAF .....	101
Tabela 34: Desempenho em Vendas declarado pelas empresas inseridas no TRAF com maior centralidade.....	102
Tabela 35: Desempenho de Custo de Manutenção declarado pelas empresas inseridas no TRAF com maior centralidade .....	102
Tabela 36: Vantagem Competitiva das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF .....	103
Tabela 37: Percepção de Vantagem Competitiva e Participação em associações e reuniões - empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF.....	103
Tabela 38: Percepção da Vantagem competitiva por participarem de reuniões e eventos com outras empresas das empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF.....	104
Tabela 39: Percepção de Vantagem competitiva em relação a outras empresas das empresas que não estão na região pesquisada das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF.....	105
Tabela 40: Média de Desempenho declarado pelas empresas do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF.....	106
Tabela 41: Comparação do Desempenho X Participação Ativa – empresas do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF .....	106
Tabela 42: Vantagem Competitiva das empresas produtoras e que não participam do agroturismo.....	107
Tabela 43 Descrição de empresas produtoras, não inseridas no TRAF e não fazem parte do turismo rural na agricultura familiar .....	108
Tabela 44: Desempenho declarado pelas empresas produtoras e não participam do turismo	108
Tabela 45: Percepção de Vantagem Competitiva e Participação em associações - empresas produtoras e não participam do agroturismo .....	109

Tabela 46: Percepção das empresas produtoras e não participantes do agroturismo .....	109
Tabela 47: Descrição de empresas produtoras, não inseridas no TRAF e não fazem parte do turismo rural na agricultura familiar .....	110
Tabela 48: Comparação entre os grupos de empresas .....	111
Tabela 49: Comparação da Percepção entre os grupos de empresas 2 (continua) .....	112
Tabela 50: Comparação de desempenho entre os grupos de empresas 1 .....	113
Tabela 51 Comparação de desempenho entre grupos de empresas 2 .....	113
Tabela 52: Desempenho em Vendas declarado pelas empresas pesquisadas com maior centralidade.....	114
Tabela 53: Desempenho de Custo de Manutenção declarado pelas empresas pesquisadas com maior centralidade.....	114
Tabela 54: Participação Ativa - comparação de empresas por desempenho e grau de centralidade.....	115
Tabela 55: Comparação entre empresas TRAF, do turismo rural na agricultura familiar e produtores não inseridos no TRAF .....	121
Tabela 56: Comparação da Percepção entre os grupos de empresas .....	124
Tabela 57: Participação Ativa - comparação de empresas por desempenho e grau de centralidade.....	128
Tabela 58: Fonte de dados sobre empresas que não participam do agroturismo instaladas nas cidades do TRAF. ....	167
Tabela 59: Cadastro da Empresa .....	170

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL: Arranjo Produtivo Local

TRAF: Turismo Rural na Agricultura Familiar

AGROTURES: Associação de Agroturismo do Espírito Santo

SEBRAE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>14</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1. Tema.....	18
1.2. Problema de Pesquisa.....	18
1.3. Justificativas.....	18
1.4. Objetivos.....	19
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>20</b>
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Redes Interorganizacionais.....	25
3.1.1 <i>Cluster</i> .....	29
3.2 Estratégia .....	36
3.2.1 Vantagem Competitiva.....	39
3.2.2 Desempenho.....	41
3.3 Como a participação ativa em um <i>cluster</i> influencia a vantagem competitiva .....	45
3.4. Modelo: Influência da participação ativa na rede de produção agrícola local na vantagem competitiva das empresas.....	49
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
5.1 Abordagem de pesquisa.....	52
5.2 Recorte temporal da pesquisa .....	53
5.3 Estratégia da Pesquisa .....	53
5.4 Projeto de pesquisa.....	57
5.4.1 Questões de Estudo .....	58
5.4.2 Unidade de Análise .....	59
5.4.3 Validade da pesquisa.....	59
5.4.4 Visão Geral do Projeto .....	60
5.4.5 Instrumentos de coleta de dados .....	61
5.4.6 Piloto dos instrumentos de coleta de dados .....	64
<b>6. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>67</b>
6.1 Caracterização da coleta de dados .....	67
6.2 O turismo rural na agricultura familiar .....	75
6.2 Mapa das Redes do turismo rural na agricultura familiar .....	78
6.4. Levantamento das empresas do Agroturismo.....	86
6.5 Descrição das empresas pertencentes ao TRAF .....	91
6.6 Fatores que caracterizam a região serrana do Espírito Santo como rede.....	94
6.7 Fatores que caracterizam a região serrana do Espírito Santo como um <i>cluster</i> .....	95
6.7 Relações entre as empresas do TRAF e as evidências de vantagem competitiva .....	98
6.8 Discussão dos Resultados.....	116
6.9 Análise da Proposição (P1).....	116
6.10 Análise da Proposição 2 .....	121
6.11 Análise da Proposição 3 .....	123
6.12 Análise da Proposição 4 .....	127

<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	<b>130</b>
7.1 Contribuições teóricas .....	134
7.2 Contribuições práticas .....	135
7.3 Limitações da pesquisa.....	135
<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>136</b>
<b>APENDICE 1</b> .....	<b>141</b>
<b>APENDICE 2</b> .....	<b>142</b>
<b>BLOCO 1– PERGUNTAS SOBRE REDES E CLUSTER</b> .....	<b>142</b>
<b>BLOCO 2 – PERGUNTAS SOBRE PARTICIPAÇÃO NO CLUSTER</b> .....	<b>144</b>
<b>BLOCO 3 – PERGUNTAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA</b> .....	<b>146</b>
<b>BLOCO 4 – PERGUNTAS AGRUPADAS EM SEQUENCIA PARA ENTREVISTA</b> .....	<b>149</b>
<b>BLOCO 5 – PERGUNTAS PARA REPRESENTANTES DE ASSOCIAÇÕES</b> .....	<b>155</b>
<b>BLOCO 6 – PERGUNTAS PARA REPRESENTANTES DE PREFEITURAS</b> .....	<b>156</b>
<b>BLOCO 7 – PERGUNTAS PARA REPRESENTANTES DE PROPRIEDADES RURAIS</b> .....	<b>157</b>
<b>APÊNDICE 3</b> .....	<b>159</b>
<b>APÊNDICE 4</b> .....	<b>162</b>
<b>APÊNDICE 5</b> .....	<b>163</b>
<b>APÊNDICE 6</b> .....	<b>164</b>
<b>APÊNDICE 7</b> .....	<b>167</b>
<b>APÊNDICE 8</b> .....	<b>170</b>
<b>APÊNDICE 10</b> .....	<b>171</b>
<b>APÊNDICE 11</b> .....	<b>172</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por vantagem competitiva é alvo frequente das organizações e está presente em pesquisas desde o início do estudo de administração de empresas. Nas últimas décadas, novos desafios surgiram para todos os tipos e tamanhos de empresas que necessitaram se adaptar e enxergar seus negócios inseridos neste novo contexto, para permanecerem competitivas. As empresas podem ser entendidas como grupos que desenvolvem padrões estáveis de relacionamento com outras organizações e que podem ser analisados sistematicamente em redes de negócios (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). A vantagem competitiva, em relação a empresas que não participam de uma rede de empresas, pode ser alcançada com relacionamentos interorganizacionais. A vantagem competitiva é observada em redes de empresas e em redes de empresas concentradas geograficamente (*cluster*). Os *clusters* podem ser entendidos como uma resposta estratégica às pressões ambientais e incentivos governamentais, como ocorre no setor de agronegócio. (TODEVA; KESKINOVA, 2006).

O *cluster* atribui vantagem competitiva às empresas participantes dessa concentração de empresas (TODEVA, 2006). Os relacionamentos de trocas interorganizacionais, a especialização e diversificação de produtos e serviços, a integração entre as empresas participantes do *cluster*, os acordos de parcerias acontecem como efeito de competir como parte de uma rede de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Porter (1998) observou que, em um *cluster*, a vantagem competitiva duradoura surge pelo conhecimento compartilhado, pelas relações e motivações geradas entre as empresas e pelas organizações que estão próximas e inseridas no aglomerado.

A vantagem competitiva observada em um *cluster* de negócios é de interesse de políticas públicas (NEWLANDS, 2003). As empresas participantes do *cluster* oferecem oportunidades para cada empresa participante, para o *cluster* como um todo, para a região e para o país. No entanto, os benefícios internos gerados dentro do *cluster* são negados a empresas isoladas, ou seja, fora do *cluster* (NEWLANDS, 2003). Globalmente, o interesse dos governos pelos *clusters* de negócios também está associado à sustentabilidade; preservação do meio ambiente, desenvolvimento regional e social (FARR-WHARTON *et al.*, 2015). No Brasil, entre as políticas públicas adotadas, o Ministério do Turismo, Ministério do Desenvolvimento Agrário e o Ministério do Meio Ambiente desenvolveram projetos utilizando os *clusters*, com o objetivo de fomentar a agricultura familiar e aperfeiçoar a oferta turística brasileira, na medida em que buscam inserir produtos e serviços de agricultores

familiares no mercado turístico (BRASIL, 2008). O agronegócio foi incentivado a fazer parte do Turismo Brasileiro, visando a manutenção da produção local de agroalimentos, associada à sustentabilidade, desenvolvimento social e regional. O Ministério do Turismo Brasileiro passou investimentos, por meio de instituições financeiras federais, de R\$ 1bi em 2003 para R\$ 13 bi, em 2015 (BRASIL, 2015) e desenvolveu programas para fomentar a formação de Redes de Turismo Rural na Agricultura Familiar, indicando a importância dos *clusters* para o desenvolvimento das empresas e do país (BRASIL, 2010). No entanto, esse dado não foi verificado e o que foi constatado é que o *cluster* já tinha sido formado espontaneamente e as políticas eram para fomentar os negócios das empresas do *cluster*.

A auto-organização de um *cluster* é um processo espontâneo de nascimento e crescimento de um aglomerado de empresas em um determinado local (*cluster*). As empresas que estão fora do *cluster* passam a competir não apenas com empresas do *cluster*, mas também com o *cluster* como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008). No entanto, diante das vantagens competitivas, do compartilhamento do mesmo ambiente geográfico e de 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 incluídas na rede local. Como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva? O objetivo desse trabalho é determinar se e como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia em sua vantagem competitiva.

O objeto de estudo será a relação entre a participação ativa de empresas em uma rede de produção agrícola e a vantagem competitiva. A participação ativa é originada nas relações de troca entre as empresas da rede local, que recebem e proporcionam vantagens para cada empresa e para a rede como um todo. O objeto de análise será uma Rede de Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) da região serrana do Espírito Santo. A escolha da Rede de Turismo na Agricultura Familiar no Espírito Santo ocorreu devido à presunção de ser um local onde o fenômeno ocorre com intensidade, uma região onde existem propriedades familiares que se destacam pela qualidade dos serviços de turismo prestados, preservam o cultivo original de agroalimentos e estão conectados em redes, havendo, no mesmo contexto, outras propriedades que relutam e evitam integrar-se à rede. Será necessário identificar as vantagens competitivas da rede de produção agrícola em relação às propriedades que não participam da rede local.

Dessa forma, justifica-se uma pesquisa sobre as vantagens competitivas de empresas em redes de produção agrícola, utilizando análises da participação dessas empresas em uma perspectiva de atuação dentro de um *cluster* de negócios.

### **1.1. Tema**

O tema dessa pesquisa é o estudo da vantagem competitiva de empresas em redes de produção agrícola local, obtida por meio da participação ativa em um *cluster* de negócio.

### **1.2. Problema de Pesquisa**

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.

### **1.3. Justificativas**

Justifica-se esta pesquisa pela relevância dos trabalhos realizados e pela contribuição teórica desse tema a respeito da vantagem competitiva das Redes de Negócios, (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Além disso, a atuação das empresas em redes vem ganhando destaque, no entanto, sem um consenso sobre as vantagens obtidas nessa formação, particularmente no aspecto das vantagens competitivas oferecidas às empresas que participam ativamente da rede em relação as que não participam ativamente. A organização de empresas em Redes de Negócios, adaptação cada vez mais presente entre as empresas, leva as organizações a se conectarem, com conseqüente aumento da produtividade, vantagens competitivas em crescimento do trabalho altamente qualificado, empreendedor, inovador e adaptado às mudanças constantes no mundo e na economia local (CASTELLS *et al.*, 2005). A justificativa gerencial é que estudos sobre as vantagens competitivas de empresas em rede de produção agrícola local são utilizados na implantação de políticas públicas, como é o caso do Ministério do Turismo Brasileiro, e no fomento de novos negócios, a exemplo do SEBRAE e associações de produtores agrícolas (AGROTURES, no Espírito Santo). A utilização dessa pesquisa contribuirá para que a implantação de projetos seja realizada de maneira efetiva.

Com o intuito de adaptar as pequenas propriedades de agricultura familiar, o Ministério do Turismo no Brasil fomentou a formação de Redes, para realizar e aprimorar programas de Turismo Rural na Agricultura Familiar. No entanto, a busca preliminar da bibliografia aponta para escassez de estudos com a perspectiva de redes. A escolha da Rede de Turismo na Agricultura Familiar no Espírito Santo ocorreu devido à presunção de que seja um local onde o fenômeno ocorre com intensidade. A região foi parte de projeto do governo brasileiro, que utilizou o *cluster* da região serrana do Espírito Santo, para fomentar o agroturismo (BRASIL, 2008). A região de montanhas do Espírito Santo possui propriedades familiares que se destacam pela qualidade dos serviços de turismo prestados, preservam o cultivo original de agroalimentos e estão conectados em um aglomerado de empresas. O local também possui outras propriedades que não participam ativamente, relutam ou evitam integrar-se à rede. Será necessário identificar as vantagens competitivas da rede de produção agrícola em relação às propriedades que não participam da rede local.

#### **1.4. Objetivos**

O objetivo geral da pesquisa é determinar se e como a participação ativa de empresas de agroturismo em redes de produção agrícola local influencia em sua vantagem competitiva. A pesquisa irá comparar empresas que participam ativamente de uma rede com outras empresas que, apesar de pertencerem à mesma região, relutam em participar ativamente da rede. O objeto de estudo será a relação entre a participação ativa na rede e a vantagem competitiva. Já os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Levantar as empresas de agroturismo das cidades de Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio da região serrana do Espírito Santo.
- b) Descrever as empresas participantes ao TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) nas cidades de Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio, da região serrana do Espírito Santo.
- c) Caracterizar esse TRAF e procurar classificá-lo como rede de empresas, *cluster*, APL ou outra caracterização.
- d) Estabelecer relações entre as empresas participantes do TRAF e as evidências de vantagens competitivas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Foi realizada uma pesquisa de artigos para estudo de vantagem competitiva em uma rede de produção agrícola local, usando aspectos da perspectiva de redes. Foram buscados artigos publicados, até 2017, sobre: redes de empresas; *cluster*; APL; turismo rural; agroturismo; TRAF; vantagem competitiva e; desempenho. Para realizar pesquisa da produção acadêmica brasileira, foi utilizado o portal Spell, devido ao número de trabalhos que podem ser encontrados neste site, por meio de acesso livre. Foram procuradas, nos títulos dos artigos, as seguintes palavras-chave: rede de empresas; *cluster*; APL; agroturismo; TRAF; vantagem competitiva e desempenho. Para cada palavra, foram inseridos os seguintes filtros: 1) Data: "Antes de 2006", "2006 até 2011", "janeiro de 2012 até março de 2017"; 2) Tipo de documento: artigo; 3) Área de conhecimento: Administração, Administração Pública, Contabilidade, Economia e Turismo; 4) Idioma: Português. É necessário destacar que o mês de realização da pesquisa, em 2017, engloba apenas os três primeiros meses desse ano, podendo interferir no resultado. Os resultados estão apresentados na Tabela 1. Para a observação do fenômeno, também foram colhidas informações estruturais e históricas do TRAF. O objetivo é proporcionar uma visão sobre a unidade de análise, de modo a evidenciar o que será investigado, para responder à questão de pesquisa (YIN, 2010).

**Tabela 1: Busca de artigos na base de dados Spell**

Palavras	Resultados (nº de artigos)		
	Até 2006	2006 - 2011	2012 - 2017
redes de empresas	12	43	32
<i>cluster</i>	30	49	73
arranjo produtivo local	8	40	38
agroturismo	2	4	3
TRAF	1	2	1
vantagem competitiva	32	50	48
desempenho	171	312	518

Fonte: elaborado pelo autor

Foi possível observar uma continuidade no crescimento do número de pesquisas com as palavras determinadas. As palavras “*cluster*”, “Arranjo produtivo local”, vantagem competitiva e desempenho resultaram em um número maior de artigos publicados e tiveram maior número de publicações entre 2006 e 2017. A palavra desempenho foi a que teve maior número de artigos publicados. A palavra-chave “agroturismo” e “TRAF” apresentaram baixo número de publicações, no entanto, mantém proporções semelhantes, se comparadas ao número de artigos publicados nos últimos dez anos e nos últimos cinco anos.

Observados os resultados obtidos e a relevância das palavras-chave, juntamente com a observação da teoria de base, passou-se para a segunda etapa da Revisão Bibliográfica conforme a Tabela 2. Nessa fase da pesquisa, foi realizada a revisão da literatura, com busca variando o local da palavra pesquisada entre “resumo” ou “título do documento”. As palavras-chave para a segunda etapa da pesquisa para revisão da literatura são: redes de empresas, *cluster*, APL, vantagem competitiva e desempenho. Para cada palavra, foram inseridos os seguintes filtros: 1) Data: "Antes de 2006", "2006 até 2011", “jan 2012 até fev 2017”; 2) Tipo de documento: artigo; 3) Área de conhecimento: Administração, Administração Pública, Contabilidade, Economia e Turismo; 4) Idioma: Português. Cada resumo de artigo foi lido e selecionado excluindo os artigos que não se relacionavam com a fundamentação teórica estudada.

As palavras “redes de empresas”, “*cluster*” e “arranjo produtivo local” foram escolhidas, por fazerem parte de um mesmo grupo temático. O termo “arranjo produtivo local” apresentou maior número de citações, quando comparado à palavra *cluster* e, maior número de downloads, quando comparado a outras palavras.

O mesmo critério de escolha por tema foi realizado para as palavras “vantagem competitiva” e “desempenho”. A palavra desempenho retornou maior número de citações do que todas as outras palavras. Já as palavras “vantagem competitiva” e “desempenho” são utilizadas em diferentes temas de artigos. Dessa forma, os resultados apresentados já estão descritos com o critério de similaridade com o tema e a teoria dessa pesquisa. Os artigos selecionados têm relação com o tema dessa pesquisa e exclui os artigos que não são relacionados a esta pesquisa.

Tabela 2: Busca de artigos na base de dados Spell

Palavras	Autor mais citado	citações	Down loads	Aspectos abordados
redes de empresas	1) (ROTH <i>et al.</i> , 2012); 2) (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JÚNIOR, 2012); 3) (DANI <i>et al.</i> , 2013)	6 a 3	1000	Relacionamento entre organizações e Estratégia
cluster	1) (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013); 2) (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012); 3) (MARIETTO; SANCHES, 2013); 4) (TELLES <i>et al.</i> , 2013)	5 a 2	1512	Relacionamento entre organizações; influência da localização geográfica; estrutura da rede; participação de empresas no <i>cluster</i> e estratégia; políticas públicas
arranjo produtivo local (APL)	1) (QUANDT, 2012); 2) (COSTA; COSTA; MIRANDA JÚNIOR, 2012); 3) (LÜBECK; WITTMANN; SILVA, 2012)	8 a 2	2291	Relacionamento entre organizações; influência da localização geográfica; estrutura da rede e participação de empresas no <i>cluster</i> e; estratégia.
vantagem competitiva	1) (BRITO; BRITO, 2012b); 2)(BRITO; BRITO, 2012a) 3) (ITO <i>et al.</i> , 2012)	8 a 5	847	Desempenho; Definições; fontes de vantagem competitiva
desempenho	(BRITO; BRITO, 2012b); (BRITO; BRITO, 2012a)	9 a 5	1975	Vantagem competitiva e resultados

Fonte: elaborado pelo autor

O termo “redes de empresas” teve como maior frequência de citação os artigos de Roth *et al.*(2012), sobre os relacionamentos entre as organizações de uma rede, e Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012) e Dani *et al.*(2013), sobre os relacionamentos das empresas da rede e a estratégia das empresas participantes da rede, conforme Tabela 2.

Mascena, Figueiredo, Boavenura (2013) concluíram que as pesquisas sobre *clusters*, de maneira geral, abordam os relacionamentos entre empresas (cooperação) e que as pesquisas empíricas restringem-se a identificar a existência de *clusters* em determinadas localidades e a descrevê-los. Sacomano Neto e Paulillo (2012) abordam os relacionamentos dos atores da rede e sua participação na governança da rede. Telles *et al.*(2013) concluíram que, em um *cluster* comercial da cidade de São Paulo, a localização não é uma condição

efetivamente relevante para sua atratividade. Marietto e Sanches (2013) abordaram os relacionamentos das organizações em um *cluster* e a estratégia.

O termo “vantagem competitiva” e a palavra “desempenho” apontam maiores citações para os artigos de (BRITO; BRITO, 2012b) e (BRITO; BRITO, 2012a). Esses artigos relacionam a vantagem competitiva com o desempenho e indicam a relação de causalidade entre vantagem competitiva e desempenho. Os autores apontam a necessidade de utilizar novas maneiras de medir o desempenho das empresas além das medidas financeiras comumente utilizadas. Foi observado, nos artigos excluídos, grande número de publicações que relacionam o desempenho superior como resultado direto da vantagem competitiva de uma empresa, comprovado por desempenho financeiro superior ao de outras empresas. Esses artigos não consideraram os aspectos socioambientais.

Os resultados de cada palavra-chave foram organizados em um banco de dados elaborado no programa Excel, com os artigos publicados nos últimos cinco anos. Cada palavra-chave nomeou uma planilha contendo os seguintes dados: título do artigo, autoria, número de citações, número de acessos, número de *downloads*, fonte e resumo. Após a construção da planilha, foram lidos todos os resumos dos artigos. Para a decisão da leitura dos artigos utilizados na pesquisa, foi utilizado o critério similaridade com a teoria de base utilizada e similaridade com o tema deste trabalho. No capítulo seguinte, de Fundamentação Teórica, será feita a delimitação do tema “redes” para o tema “*cluster*” e do tema “vantagem competitiva para “desempenho”. Houve foco nos artigos publicados com as palavras “*cluster*” e desempenho (Tabela 3). Esses artigos selecionados apresentaram base teórica similar à base teórica utilizada neste trabalho.

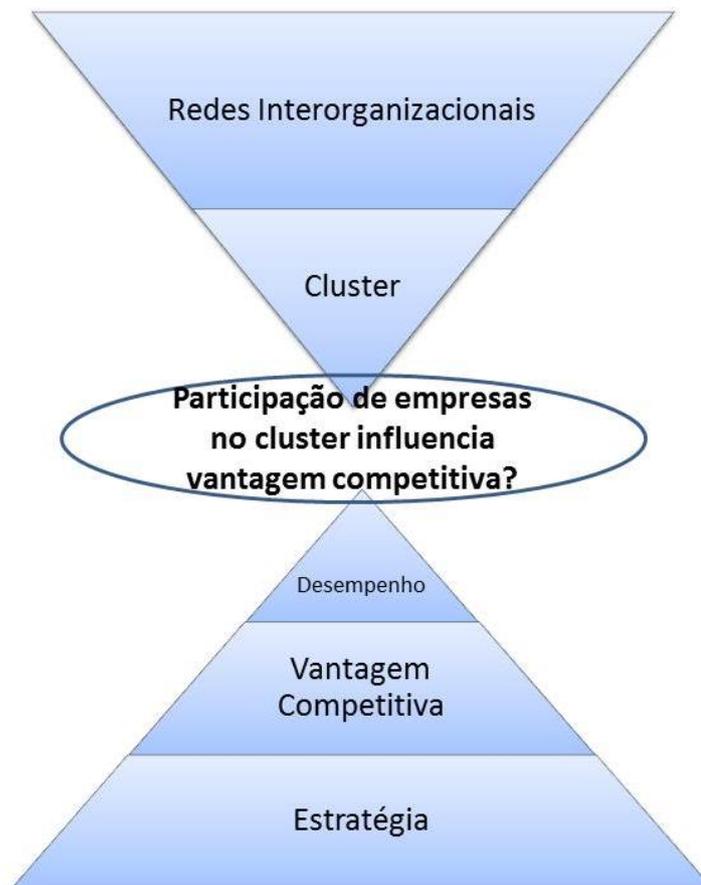
**Tabela 3: Artigos sobre *cluster* e desempenho selecionados para leitura e composição desse trabalho.**

BUSCA SPELL 3			
Busca	Palavras	2012 à 2017	
		Artigos selecionados e lidos	Citados neste trabalho
1	<i>cluster</i>	29	8
2	desempenho	11	6

Fonte: elaborado pelo autor

Definidas as palavras-chave, os artigos relevantes publicados nos últimos cinco anos e visando a resolução do problema de pesquisa, foi estabelecido o recorte de pesquisa. A partir dos assuntos mais abrangentes, foi estabelecido o caminho que a teoria e o contexto em que o fenômeno escolhido para estudo ocorre e que levarão até a resposta da pergunta de pesquisa. Dessa forma, este trabalho possui duas bases que convergirão para a solução do problema de pesquisa: 1) a primeira base parte das teorias e pesquisas sobre de redes organizacionais, chegando em *cluster*; 2) a segunda base parte das teorias e pesquisas sobre Estratégia e vantagem competitiva, chegando em desempenho. A Figura 1 demonstra o recorte de pesquisa:

**Figura 1: Recorte Teórico de Pesquisa**



Fonte: elaborado pelo autor

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria da sociedade em redes, que servirá de base para este trabalho, foi fundamentada por autores que argumentaram, de maneira convergente, que as empresas estão em redes (CASTELLS *et al.*, 2005), podem ter ou não ter consciência desse pertencimento e, ainda, podem utilizar ou não utilizar as vantagens dessa nova maneira de relações interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995; NOHRIA, 1992). As vantagens competitivas não estão nos recursos tangíveis de cada empresa; estão na rede e são compartilhados de maneira coletiva (GIGLIO; ONUSIC, 2013).

#### 3.1 Redes Interorganizacionais

Redes de negócios fazem parte da história das nações. No Brasil, existem relatos datados do século XVI, com a Companhia das Índias Ocidentais, que trouxe, entre outras coisas, o cultivo e o processamento da cana-de-açúcar, integrados com os distribuidores da produção na Europa (ZACCARELLI *et al.*, 2008.p.3). Zaccarelli *et al* (2008) apontam que um dos principais fatores para a obtenção de vantagem competitiva nas redes de negócios está ligado aos relacionamentos de troca, como ocorre em uma cadeia produtiva. A teoria de Redes tem suas origens conceituais atribuídas à: 1) Sociologia, que já abordava padrões de interação e comunicação, como maneira de compreender a vida social na primeira metade do século XX; 2) Antropologia, que apontava o conteúdo das relações que unem as pessoas e a evolução dessas uniões; 3) “*Role Theory*”, que definiu as organizações como redes de peixe de escritórios interligados (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Segundo Castells *et al* (2005), nossos grupos sociais constituem uma Sociedade em Rede (pessoas, organizações e o Estado interagindo) e são influenciados por suas histórias. Ao longo da história, a sociedade transformou a tecnologia e a tecnologia influenciou a transformação da sociedade, que passava por um novo período de mudança em sua história; desde os anos 60, a comunicação e a informação, por meio da internet, influenciaram a sociedade. No entanto, não foi a única condição para o surgimento da Sociedade em Rede. Por meio da tecnologia, a sociedade foi capaz de se organizar de uma nova maneira: em Redes. “As redes são estruturas abertas que evoluem, acrescentando ou removendo nós (participantes) de acordo com as mudanças necessárias” (CASTELLS *et al.*, 2005.p.20). Para TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN (1979), as redes sociais são um conjunto de vínculos (laços) entre um conjunto definido de participantes que podem ser analisados por métodos que capturam a maneira como elas se comportam.

Nohria e Eccles (1992) afirmam que todas as empresas estão em rede, quer utilizem ou não suas ligações. Empresas em redes têm vantagens provenientes de, pelo menos, um componente, advindo das relações sociais entre as empresas da rede; a identificação da empresa no contexto de comunidade, derivada da participação na rede. O engajamento da empresa, além de seus limites como uma entidade única, levam vantagens para a rede como um todo (PORTER, M., 1998, p.20). Porter (1998) destaca que os benefícios da participação em uma rede de empresas podem ser de difícil acesso – e até mesmo impossíveis de serem acessados – caso as empresas não participem ativamente da rede, com uma presença significativa. A participação das empresas na rede pode ser categorizada e pode estar fortemente relacionada a um formato de rede. As fontes nas quais essas categorias geralmente aparecem foram detectadas em diversas pesquisas sobre redes. Essas categorias são sociais, advindas da participação das empresas na rede; surgem espontaneamente, como pilares do formato de rede e podem ser observadas em uma possível 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 (tecnicamente chamada de governança). Contrariamente, sinais de formatos de mercado (competição isolada), ou de hierarquia (poder central que determina os processos) são claramente percebidos com a ausência dessas categorias (GIGLIO *et al.*, 2016).

A Tabela 4 apresenta a categorização das relações sociais que podem ser observadas entre empresas, para operacionalizar a definição de uma rede em uma pesquisa. A tabela é utilizada, para saber se um determinado grupo de empresas é ou não é uma rede de empresas.

Tabela 4: Categorias, Conceitos Centrais e Ações na Pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Conceito Central</b>	<b>Ação na Pesquisa</b>
Interdependência	A especialização das tarefas leva à necessidade de uma ação.	Localizar exemplos de situações em que uma empresa precisa de outras, para realizar suas tarefas.
Complexidade	A exigência de numerosas, simultâneas e especiais tarefas requer a participação de várias organizações.	Procurar casos onde exista uma necessidade evidente de ação conjunta.
Necessidade de troca	A produção exige o intercâmbio de informações entre organizações.	Pesquisar exemplos de compartilhamento de informações, necessários para a produção.
Sensibilização para a necessidade de ação coletiva	A atitude cooperativa é um pré-requisito para a realização de ações conjuntas.	Investigar as atitudes e os valores dos atores sobre o trabalho conjunto.
Existência de objetivos coletivos.	Um problema ou objetivo comum que acrescenta esforços.	Investigar se há objetivos coletivos do grupo.
Presença de regras de ação conjunta.	Regras formais e informais que organizam e controlam as ações	Investigar a presença de regras de inclusão e exclusão, definição de regras e sanções.

Fonte: Adaptado de Giglio *et al* (2016).

As redes podem ser analisadas em quatro níveis de características estruturais (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979):

- 1) Rede externa: relativo à unidade focal em relação aos domínios externos;
- 2) Rede Interna: relativo à composição de participantes da rede e de que forma são as suas relações;
- 3) *Clusters* dentro da rede: áreas da rede de trabalho onde os participantes estão mais intimamente ligados entre si, do que com o resto da rede ;

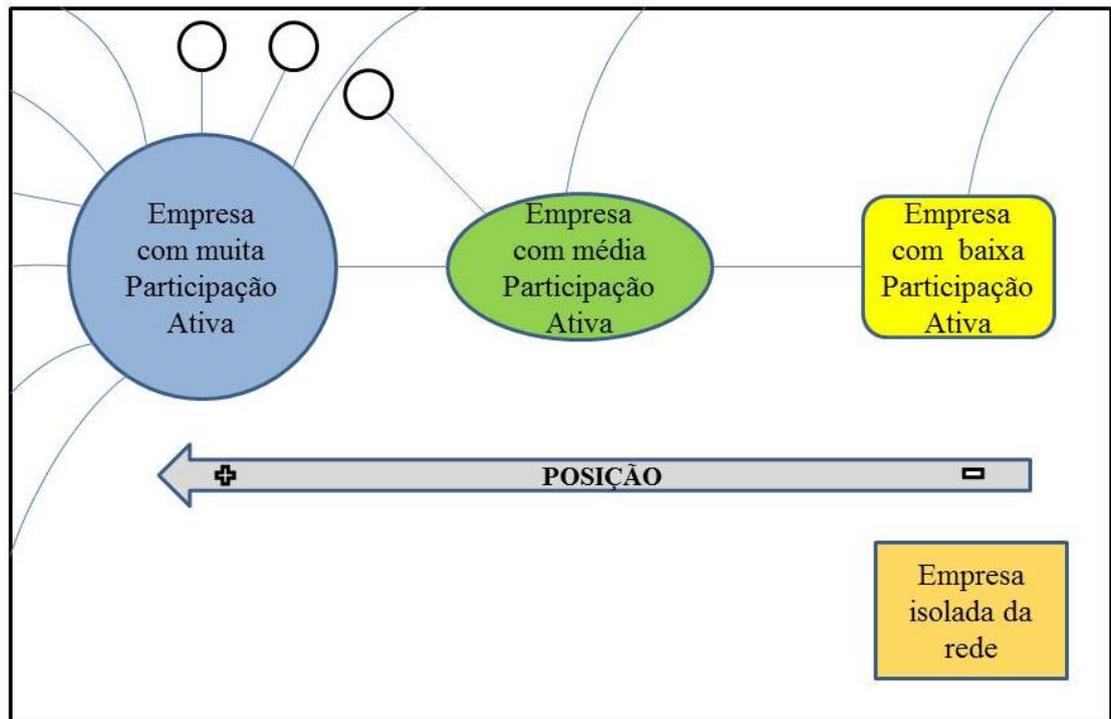
4) Participantes como nós especiais: nem todos os participantes são igualmente importantes nas redes sociais. Alguns possuem funções especiais e ligam diferentes áreas dentro da organização (atuam com a função de ligar). Outros estabelecem ligações com grupos fora da organização (atuam com a função de porteiros) e há participantes que permanecem desacoplados do resto da rede (atuam de maneira quase isolada)

Borgatti e Everett (2006) afirmam que, em uma rede, um participante que possua maior número de ligações em relação aos outros participantes realiza maior troca de informações e a essa medida denominaram de centralidade. Além disso, os participantes da rede transacionam informações entre si. 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).

Nesta pesquisa, denominaremos as empresas com maior número de ligações (maior centralidade) e que trocam maiores informações com o maior número de empresas, como empresas que têm participação ativa. Assim, se uma empresa inserida em uma rede adapta-se estruturalmente, posicionando-se como uma empresa de participação ativa ou que esteja ligada a uma empresa com participação ativa, terá melhor acesso às informações e consequente vantagem competitiva em relação a empresas que não estejam ligadas a uma empresa com participação ativa ou que estejam isoladas.

A Posição da empresa na rede também influencia sua participação e sua vantagem competitiva, quando analisada pela perspectiva da localização geográfica. Por exemplo, em uma rede de produção agrícola local onde as distâncias entre as propriedades são grandes, para que os relacionamentos sejam mantidos, é necessário vencer a barreira imposta pelas distâncias entre as propriedades. Essa barreira pode ser minimizada pela ligação com outras empresas participantes que possibilitem maior transferência de informações.

**Figura 2: Participação Ativa e Posição**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.2 Cluster

*Clusters* são aglomerados de empresas e de outras organizações, que estão interligadas em determinadas localidades e são relacionadas com produtos ou serviços específicos (PORTER, 1998a). Pesquisas atribuem a Marshall (1890), em seu livro “Princípios da Economia”, as primeiras menções sobre agrupamento de empresas. A concentração geográfica de empresas (*cluster*) foi batizada por Porter (1990). O autor, que buscava compreender as vantagens competitivas das nações, acabou por descobrir que a concentração geográfica dos negócios para produzir determinado produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades. A visão supra-empresarial das vantagens competitivas de um *cluster* é entendida com dificuldade por alguns administradores devido ao paradoxo existente entre empresas controladas e os *clusters* que não possuem estruturas formais, com gerentes, acionistas, entre outros (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

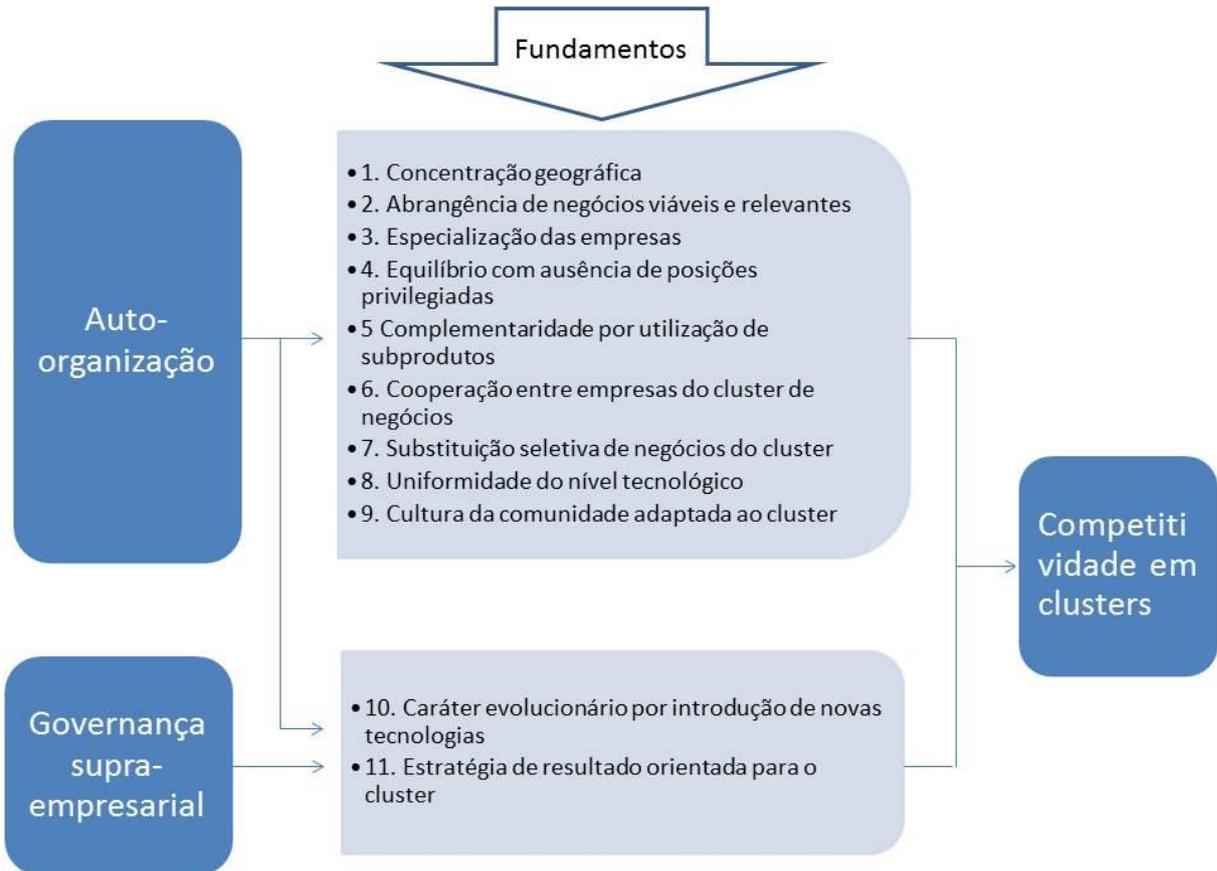
Um *cluster* pode ser considerado um subgrupo ou um tipo especial de rede de negócios com algumas peculiaridades, principalmente, pela limitação do espaço geográfico onde as empresas estão inseridas. A similaridade entre *cluster* e redes de negócios reside nas trocas existentes entre os atores e nas vantagens competitivas em relação às empresas isoladas

(ZACCARELLI *et al.*, 2008; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Nos clusters, assim como nas redes de negócios, existem relacionamentos sociais e relacionamentos de trocas, que são indissociáveis e complementares (*embeddedness*) (GRANOVETTER, 1985). Ainda, os *clusters* de negócios, são entidades supra–empresariais sistemáticas, caracterizadas pelas relações de troca entre as organizações componentes do aglomerado e relacionadas a determinado produto ou serviço, em que as relações entre as empresas induzem à ampliação das vantagens competitivas do sistema em relação a empresas fora da rede ou do *cluster* (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008, p.189) afirmam que, para analisar o poder de competição de um *cluster* como uma entidade supra–empresarial, é necessário identificar o comportamento dos participantes que estão voltados para o comprometimento com a competitividade, a observação dos processos de auto-organização e o estabelecimento de regras internas do *cluster*, voltados para a competitividade. Também é preciso verificar aspectos relativos à criação de condições para o desenvolvimento de estratégias do *cluster*.

As características das empresas participantes do *cluster* dão identidade ao *cluster* como um todo. Dentro do modelo de Zaccarelli *et al.* (2008), são propostos fundamentos para a análise da competitividade de *clusters*, que avaliam o *cluster* como um todo, levando em consideração a premissa de que as empresas participantes dão identidade ao *cluster*. São 11 fundamentos que identificam as evidências que podem ser observadas na competitividade do *cluster* e que têm relação com as empresas participantes. Os fundamentos são divididos em: Possíveis por auto-organização (nascimento e crescimento espontâneo) e possíveis por governança supraempresarial (conjunto de regras estabelecidas formal ou informalmente). O modelo está representado na Figura 3.

**Figura 3: Modelo Zaccarelli *et al.* (2008, p.73)**



Fonte: adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008)

Zaccarelli *et al.* (2008) oferecem uma descrição de cada fundamento, para caracterizar um aglomerado de empresas como um *cluster* (Tabela 5). É necessária uma análise de cada um dos 11 fundamentos no aglomerado de empresas, para que esse possa ser caracterizado como um *cluster*.

Tabela 5: Caracterização de um agrupamento de empresas como *cluster*

Fundamentos	Verificar no aglomerado	Descrição
Fundamento 1	Concentração Geográfica	Apresenta concentração geográfica de empresas do mesmo segmento.
Fundamento 2	Abrangência de Negócios	Há incorporação de empresas e instituições que dão suporte às atividades principais, como as associações e empresas que consomem e beneficiam os produtos das empresas do <i>cluster</i> .
Fundamento 3	Especialização	Empresas e outras organizações especializadas.
Fundamento 4	Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Existe equilíbrio devido ao número de empresas iguais na mesma região.
Fundamento 5	Complementaridade de produtos	Existem empresas que são conjugadas na região estudada.
Fundamento 6	Cooperação	As empresas agem em conjunto, em benefício do todo.
Fundamento 7	Substituição seletiva de negócios	O aglomerado propicia o constante aperfeiçoamento das empresas, excluindo ou dificultando a entrada de novas empresas que não se adéquam às exigências do grupo.
Fundamento 8	Uniformidade tecnológica	As empresas tem uniformidade de tecnologia adquirida, por estarem inseridas no <i>cluster</i> .
Fundamento 9	Cultura de comunidade	Familiares trabalham nas empresas.
Fundamento 10	Caráter evolucionário por introdução de tecnologias	Evidências na realização de parcerias para obtenção de informações para gerenciamento e produção por meio de cursos oferecidos por agências de fomento e instituições de ensino.
Fundamento 11	Estratégia de resultado	As empresas negociam preços com fornecedores em conjunto.

Fonte: adaptado de (ZACCARELLI *et al.*, 2008 p. 190).

Newlands (2003), assim como 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 esses aglomerados. Um dos focos da

pesquisa de Todeva (2006) sobre o *cluster* foi entender por que as empresas se estabelecem em um mesmo local geográfico e quais são seus objetivos com suas relações com organizações do setor público, agências governamentais entre outras organizações. Concluiu que a formação e manutenção de *clusters* também é uma resposta estratégica para pressões ambientais e incentivos. Segundo Porter (1998), os governos têm novas funções a desempenhar diante dos *clusters*. Devem garantir educação de boa qualidade para os cidadãos e infraestrutura para a população além de definir regras de concorrência, promover a formação de *clusters* e modernizar os bens públicos, para impactar as empresas participantes. A identificação dos *clusters* de empresas tem sido alvo de políticas públicas que fomentam diversas atividades, para promover sustentabilidade; aumentar a produção local de produtos agropecuários e da cadeia produtiva como um todo; enfrentar os desafios advindos da concorrência com grandes empresas produtoras e das exigências dos consumidores (ROQUE, 2013).

Outra observação de Perry (2005) é que a participação da empresa, no *cluster*, permite que se beneficie de um processo coletivo de aprendizado, operando por meio da mobilidade de mão de obra qualificada no mercado de trabalho local; do intercâmbio técnico-organizacional do cliente-fornecedor; dos processos de imitação e do “efeito cafeteria”, que consiste em um processo informal, por meio do qual as pessoas das empresas do *cluster* trocam informações, por exemplo, em uma descontraída pausa para um café em um restaurante ou cafeteria. Esse processo baseia-se em uma rede de contatos, principalmente, informais entre os atores que constituem o *cluster*: são os encontros pessoais face a face, os fluxos informais de informação, a cooperação entre cliente e fornecedor e outros semelhantes (PERRY, 2005).

Perry (2010) aponta que a particularidade de cada *cluster* deve ser levada em conta nas pesquisas acadêmicas sobre esse 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). Telles *et al* (2013) concluíram que, em um *cluster* comercial da cidade de São Paulo, os resultados da pesquisa apontaram modesta importância da localização do *cluster*, indicando que o local de um *cluster* comercial não é uma condição efetivamente relevante para sua atratividade (TELLES *et al.*, 2013). No entanto, o mesmo autor, em pesquisa anterior, verificou que a localização é relevante para a um *cluster* comercial, em outro *cluster*, na

mesma cidade (São Paulo, Brasil) (TELLES *et al.*, 2011). Diferente da pesquisa de Telles *et al* (2013), o método do quociente de localização, abordado por Pereira *et al* (2014), indica a relevância da localidade para determinar um *cluster*, assim como abordaram Telles *et al* (2011) para o *cluster* estudado por ele.

Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) analisaram que as teorias mais atuais dão maior destaque à ação coletiva existente entre os participantes de um *cluster*, atribuindo a esse comportamento do *cluster* uma importante “força-motriz” para o sucesso dos *clusters*. As relações entre os participantes são importantes para o sucesso do *cluster* e das empresas participantes. Em um estudo sobre publicações de *cluster* de turismo, Souza e Gil (2014) selecionaram pesquisas sobre o tema e, discutindo os resultados, demonstraram que o caráter relacional entre os participantes dos *clusters* e as vantagens competitivas obtidas dentro desses aglomerados necessitam de métodos adequados, para que as pesquisas sejam validadas diante da complexidade do tema. Os autores concluíram que a coleta de dados estruturada é necessária, para que os estudos em *clusters* de turismo possibilitem a descrição dos fenômenos com clareza e precisão e, além disso, confirmam um caráter explicativo à pesquisa (SOUZA; GIL, 2014).

Diante disso, os relacionamentos entre as empresas e a localização geográfica de um *cluster* podem ter elevada influência na competitividade do *cluster* e conseqüente influência na vantagem competitiva das empresas (PORTER, 2000). Em um *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 podem influenciar a vantagem competitiva das empresas (PERRY, 2010). Empresas que tenham participação ativa têm melhor acesso às informações, melhor acesso às empresas dentro do *cluster* e podem ter vantagem competitiva em relação às empresas que não tenham participação ativa, menor acesso às informações e às empresas dentro do *cluster*. Além disso, 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.

Apesar de a concentração geográfica atrair clientes para o *cluster* e para as empresas, em um *cluster* em que as distâncias entre as empresas são elevadas, essas 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. Assim, a localização geográfica das empresas dentro do

*cluster* pode influenciar a participação das empresas e pode influenciar a vantagem competitiva das empresas.

Dentro da discussão de *cluster*, no Brasil, alguns autores denominam alguns aglomerados de empresas como APL (Arranjo Produtivo Local). Nesses APL's, existe a presença marcante do poder público e de instituições que incentivam a formação e crescimento das trocas entre as organizações do aglomerado (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). *Cluster* de negócios em relação ao APL (arranjo produtivo local) tem similaridade quanto à localização e relações de trocas entre os atores. No entanto, em um *cluster*, podem ou não ser consideradas as intervenções e participações governamentais, de associações e de outras instituições, como faculdades e escolas, na formação e evolução do aglomerado de empresas (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2012). Além da localidade geográfica e das relações de trocas entre as empresas, os Arranjos Produtivos Locais são caracterizados pelas relações com prefeituras, organizações não governamentais (ONG) e escolas, entre outras instituições que também participam do APL (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). A Tabela 6 resume as similaridades e diferenças entre Redes e Clusters e APL.

**Tabela 6: Diferenças e similaridades entre Redes, Clusters e APL's.**

Característica	Redes	Clusters	APL's
Relação de troca entre organizações	sim	sim	sim
Relações sociais entre as organizações.	sim	sim	sim
Impacta a competitividade das organizações participantes	sim	sim	sim
Possui limitação geográfica	não	sim	sim
Elevada atuação do governo na formação e agências de fomento	não	não	sim

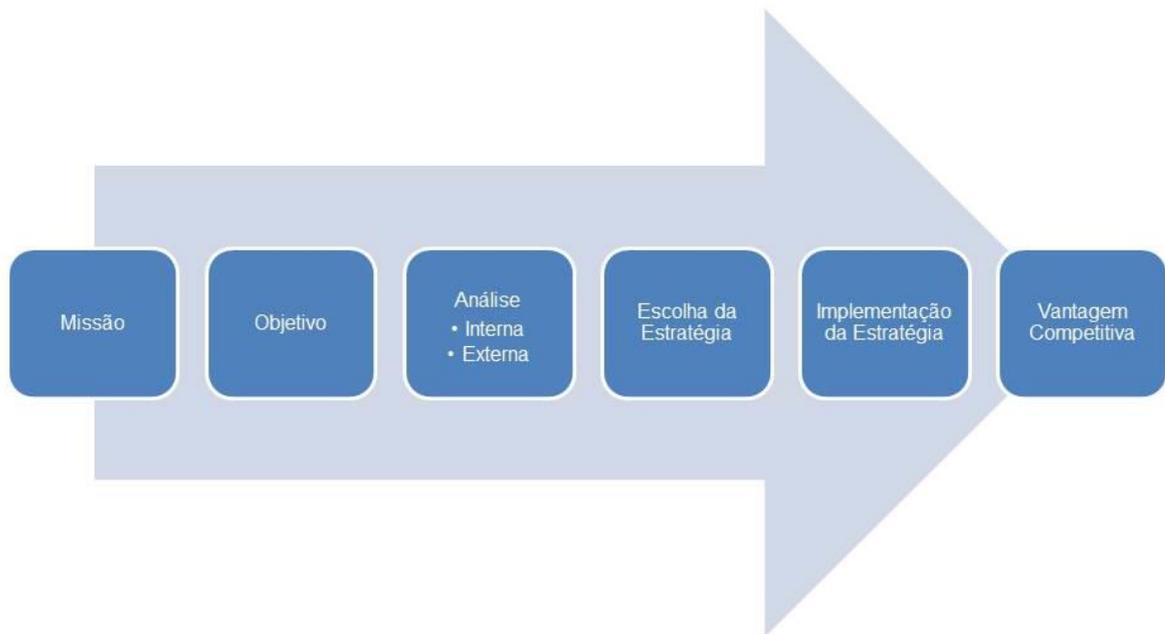
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 Estratégia

Estratégia é uma palavra utilizada frequentemente em empresas de todos os tamanhos e segmentos. A utilização de estratégias para as empresas é decorrente da necessidade de adaptação às mudanças do ambiente onde as empresas estão inseridas. Estratégias são os padrões e regras para a tomada de decisão, que orientam o comportamento das organizações ou empresas: padrões para a medida de desempenho das empresas; regras para o desenvolvimento de relações com as empresas do ambiente externo; regras voltadas para o interior da empresa; regras para as atividades diárias. Com esses padrões e regras estabelecidas para a tomada de decisão, é possível observar melhor posição competitiva das empresas que investem na formulação e implantação de estratégias bem definidas em relação às empresas que operam seus negócios sem estratégias (ANSOFF, 1990, p.95). Uma boa estratégia de negócio pode ser geradora de vantagem. As empresas buscam melhor posição em relação às outras empresas do mesmo setor e desejam manter essa posição por longos períodos. (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011).

Para decidir pela melhor estratégia a ser seguida, as empresas podem adotar processos de administração estratégica. O processo de administração estratégica é baseado em análises e decisões que aumentam a probabilidade das empresas decidirem por uma estratégia que irá levá-las a adquirir vantagem em relação às outras empresas do mesmo setor. O objetivo do processo de administração estratégica é alcançar, de maneira concreta, uma posição superior em relação a outras empresas que competem em um mesmo setor. Barney e Hesterly (2011) apontam que o processo de administração estratégica tem início com o estabelecimento da missão da empresa, que leva a objetivos mensuráveis. Para alcançar os objetivos, são analisados os ambientes interno e externo da empresa, para verificar as forças e fraquezas da empresa. Após a análise do ambiente empresarial, é possível que a empresa escolha a melhor estratégia a ser seguida. Em seguida, depois da definição da estratégia, a empresa segue para a fase de Implementação da Estratégia e, na sequência, verifica a aquisição de Vantagem Competitiva. A Figura 4 mostra o processo de Administração Estratégica:

**Figura 4: Processo de Administração Estratégica**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011)

Duas das estratégias corporativas citadas por Barney e Barney e Hesterly (2011) são as Alianças Estratégicas e a estratégia de Diversificação Corporativa. As Alianças Estratégicas são formadas para diferenciar a empresa de outras competidoras e alcançar uma posição superior em relação a outras empresas. Alianças estratégicas são vínculos formados por duas ou mais empresas que cooperam para o desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços. Podem ser sem participação acionária, com participação acionária e *join-ventures*. Focando em aliança estratégica sem participação acionária, verifica-se que essa estratégia é estabelecida por meio de contratos formais ou informais entre as partes, sem a participação acionária e não têm, entre si, uma empresa que administra os esforços de cooperação entre elas. Empresas com alianças estratégicas criam valor pela explosão de oportunidades das economias de escala (quando o custo para produzir cai com o aumento da produção); transmissão de conhecimento (proporcionando conhecimento para os participantes da aliança); compartilhamento de custos (os custos são divididos entre os participantes da aliança); criação de ambiente competitivo favorável a um desempenho superior (desenvolvimento de padrões de produção de produtos e serviços que geram confiança aos clientes) e facilitando a entrada de baixo custo em novos setores (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011)

As empresas podem alcançar uma posição superior em relação a outras empresas com as alianças estratégicas, se essas alianças forem raras e custosas de imitar. As alianças estratégicas são raras dependendo do número de empresas que já fizeram o mesmo tipo de aliança e dos benefícios que elas compartilham. Além disso, uma posição superior alcançada com alianças estratégicas é proveniente da dificuldade que as empresas que competem têm de conseguir imitar os recursos e capacidades geradas na aliança, sejam elas por duplicação direta ou por substituição. A duplicação direta de uma aliança estratégica é de difícil execução por outras empresas, pelo caráter complexo das relações sociais estabelecidas entre as empresas da aliança. Os contratos informais envolvem confiança, comprometimento e responsabilidade pelo relacionamento desenvolvido diante dos interesses individuais. Para que uma posição superior seja alcançada, também é necessário que a aliança estratégica seja de difícil substituição e que a substituição tenha alto custo. Se a empresa puder optar por realizar suas atividades sozinha ou se a aquisição de uma outra empresa for viável, pode ser que a posição superior não seja alcançada (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011).

Uma posição estratégica de vantagem em relação a outras empresas pode ter sua origem na inserção de novos produtos ou serviços para diferentes clientes. É um posicionamento baseado na variedade ou diversificação corporativa, em que a empresa pode produzir produtos ou serviços diferenciados, utilizando um conjunto distinto de atividades. Focar os investimentos e esforços nas operações da empresa não é uma estratégia suficiente, para obter vantagem em relação aos concorrentes. Apesar da importância das empresas operarem de maneira efetiva, esse tipo de estratégia não garante, por si só, vantagem competitiva. É necessário ser diferente, definir um conjunto diferente de atividades, para oferecer uma mistura única de valor para os clientes que a empresa quer alcançar (PORTER, 2008).

Empresas que adotam a estratégia de diversificação corporativa podem aumentar suas receitas com o compartilhamento das atividades, conforme Barney e Barney e Hesterly (2011). Uma das maneiras é a empresa com estratégia de diversificação corporativa compartilhar atividades de desenvolvimento de serviços ou produtos; compartilha suas vendas entre seus negócios de diferentes setores e permitir um pacote de serviços ou produtos diferenciados para seus clientes. O valor desse pacote de serviços ou produtos pode elevar o valor de cada produto em comparação com a venda desses serviços ou produtos vendidos separadamente. Outra maneira pela qual a diversificação corporativa pode aumentar a receita da empresa é pelo compartilhamento da forte reputação positiva já alcançada com um dos negócios. A forte reputação positiva de um dos negócios pode ser explorada e dirigida aos

outros negócios que possuem vínculos e atributos comuns, adquirindo vantagem dessa reputação. Essa vantagem pode elevar as receitas do negócio em relação ao mesmo negócio, operando de maneira independente (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011). Além disso, a empresa diversificada tem o seu risco de fluxo de caixa reduzido. Com a estratégia de diversificação corporativa - em um período de instabilidade financeira de um dos seus negócios - a empresa pode minimizar os efeitos da instabilidade com o negócio que não sofreu os efeitos dessa instabilidade, reduzindo o risco de fluxo de caixa.

### **3.2.1 Vantagem Competitiva**

A continuação da discussão da teoria sobre Estratégia segue com a discussão sobre vantagem competitiva. Alguns autores atribuem a origem do termo vantagem competitiva à Ansof (1965), que descreveu vantagens de empresas em relação a outras empresas, originadas da percepção de tendências do mercado e do ajuste de suas ofertas. Nas obras literárias iniciais sobre estratégia, a vantagem competitiva não era mencionada como uma posição a ser conquistada e mantida. O foco inicial da estratégia era reativo aos movimentos do ambiente externo da empresa.

No final dos anos 70, a literatura volta-se para a competição entre as empresas, decorrente da competição entre as empresas americanas e japonesas e o termo vantagem competitiva passa a ser utilizado de maneira frequente entre os autores de estratégia. Na década de 80, o termo vantagem competitiva tornou-se ainda mais central na literatura sobre estratégia e passou a ser adotado por autores acadêmicos. A vantagem competitiva foi abordada como um elemento chave de uma estratégia de sucesso. Com Porter (1985), a vantagem competitiva chegou ao topo. O objetivo e o sucesso de uma estratégia passaram a ser a conquista da vantagem competitiva. O autor analisa a indústria sob a perspectiva da vantagem competitiva e afirma que uma empresa conquista vantagem competitiva se a sua estratégia for a de executar as atividades da cadeia de valor de maneira melhor e com menor custo do que as empresas que competem com ela. Após esse período, o conceito de vantagem competitiva foi amplamente utilizado em estratégia e em outras áreas, como inovação de produtos, processos de produção e marketing. O conceito de vantagem competitiva recebeu categorias mais específicas, podendo ser uma consequência da diversificação corporativa, do acesso a recursos (conhecimento, matérias primas, redes de negócios), da mudança de estratégia frente a dificuldades estratégicas de outras empresas competidoras e dos investimentos passados (CARVALHO; ARTUR; BRITO, 2004).

Vantagem competitiva é uma posição superior ocupada por uma empresa em relação a outra ou outras empresas que competem em um 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, J. B.; HESTERLY, 2011). Porter (1985) afirma que uma empresa pode gerar vantagem competitiva com a liderança em custo ou por diferenciar-se das outras empresas. A diversificação de negócios ou a amplitude de atividades de uma empresa pode ser uma maneira da empresa diferenciar-se das outras empresas e gerar vantagem competitiva. A vantagem competitiva de uma empresa que possui negócios diversificados é gerada pela relação entre os negócios dessa empresa.

A vantagem competitiva sustentável de uma empresa pode ser obtida com o controle dos seus recursos e capacidades, que podem ter seu desempenho analisado pelo modelo VBR (Visão Baseada em Recursos) (PETERAF, 1993). O VBR possui duas premissas fundamentais: heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos. A heterogeneidade de recursos é o termo utilizado para explicar que as empresas possuem recursos e capacidades controlados diferentes, competindo em um mesmo ramo de atividade. A diferença entre as empresas ocorre pela habilidade de realizar suas atividades de maneira mais ou menos efetiva com seus recursos. A imobilidade de recursos explica que os recursos e as capacidades controladas podem ser duradouros devido ao alto custo para o desenvolvimento ou para a aquisição desses recursos e capacidades controladas.

A vantagem competitiva sustentável pode ser adquirida pela empresa que possui esses recursos e capacidades controlados, que são difíceis de ser imitado, dado o alto custo de aquisição ou para serem desenvolvidos (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011). Esses atributos dos recursos da empresa podem servir como indicadores da heterogeneidade e da imobilidade de seus recursos, podendo gerar vantagem competitiva sustentável (PETERAF, 1993). Barney (1991) explica que, para o recurso de uma empresa levar à vantagem competitiva sustentável, deve ser valioso (explorar as oportunidades da empresa), raro entre as empresas que competem, inimitável, e não pode haver um substituto desse recurso valioso, raro e inimitável. O recurso raro é aquele que é escasso e que não está disponível a qualquer empresa competidora.

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 em uma propriedade agrícola são exemplos de recurso tangível; o trabalho em equipe dos trabalhadores de uma propriedade agrícola é um exemplo de recurso intangível. Dentro do grupo de recursos controlados, podem existir outros recursos que são utilizados, para explorar os recursos controlados. Barney, Jay B e Hesterly (2011) chamaram de Capacidades os recursos tangíveis e intangíveis utilizados para explorar, efetivamente, outros recursos controlados. Os relacionamentos entre empresas são exemplos de capacidades.

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 de suas relações entre grupos internos e com outros grupos no ambiente externo (BARNEY, J. B.; 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.

### **3.2.2 Desempenho**

Neely (1995) 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. O desempenho é a medida da efetividade das ações da empresa. O interesse pelo desempenho das empresas foi amplamente discutido na final das décadas de 70 e 80, quando os autores acadêmicos expressavam sua insatisfação pelos sistemas de medição do desempenho das empresas baseado na contabilidade tradicional (NEELY, 1999). Tal insatisfação culminou no desenvolvimento de estruturas de medição de desempenho equilibradas e multidimensionais que davam uma abertura para novas maneiras de medir o desempenho que não fosse apenas com medidas financeiras. A nova maneira de medir o desempenho das empresas aliava os aspectos financeiros com a administração estratégica das empresas, visando não só o momento da medição, mas o futuro das empresas. O desempenho também serviria para a tomada de decisão dos gestores das empresas (BOURNE *et al.*, 2000). Tendo em vista as complexidades de medir o desempenho das empresas, a melhor medida depende do que se pretende medir, levando em consideração as presentes e futuras estratégias 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, podendo ser resultado das relações entre os participantes 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 Balestrin (2008) mediram o que chamaram de ganhos competitivos de empresas em uma rede de cooperação. Os autores relacionaram os ganhos que as empresas têm, por participarem de uma rede de cooperação, e 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.

A vantagem de escala de poder pode ser definida pelas vantagens obtidas em decorrência do número de empresas participantes da rede. As empresas participantes da rede têm a possibilidade de maior poder de negociação com fornecedores e parceiros, maior exposição de seus negócios e maior poder de mercado frente às grandes empresas. A vantagem de acesso a soluções é obtida em decorrência do desenvolvimento conjunto de suprimento de capacitação dos participantes, por meio de treinamentos, consultorias e ações conjuntas das agências de fomento e associações formadas pelas empresas participantes da rede. A vantagem de aprendizagem e inovação ocorre pela troca de informações e pelo desenvolvimento conjunto de adaptação ao mercado. A participação de empresas em redes de negócios possibilita a junção de diferentes lógicas e combinações de informações que levam a inovações. A vantagem de redução de custos e riscos ocorre pela divisão desses fatores entre os participantes da rede, tais como os custos de produção, custos de propaganda, custos de informação e custos de resolução de conflito. O fator relações sociais é obtido pelo aprofundamento das relações entre os indivíduos e ao sentimento de pertencimento ao grupo, fornecendo às pessoas participantes das empresas da rede ganhos além dos econômicos, pois possibilita experiências de auxílio mútuo, discussões francas, limitação de comportamentos oportunistas, sem um controle burocrático instituído e custoso (VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, 2008).

As vantagens de participar da rede e a participação percebida pelos empresários e administradores das empresas participantes da rede relativos ao acesso a soluções, escala e poder de mercado, aprendizagem e inovação, relações sociais, redução de custos e riscos, podem ser medidos conforme a Tabela 7, adaptada de Verschoore e Balestrin (2010):

**Tabela 7: Percepção das vantagens de participar da rede**

Vantagem	Antes de participar da rede	Depois de participar da rede																
Aumento de faturamento																		
Aumento de investimentos na empresa																		
Adoção de novas práticas de trabalho																		
Aumento de novos produtos/ serviços																		
Aumento do número de novos fornecedores																		
Aumento do número de novos clientes																		
Aumento do número de empregados																		
Redução de custos totais																		
Redução do custo das compras																		

Fonte: Adaptado de (VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, 2010).

Com esta tabela, será possível observar se a participação na rede influenciou a empresa na percepção dos empresários ou do representante da empresa. Também será possível fazer uma comparação em um grupo de empresas de um mesmo setor, para analisar a percepção da vantagem competitiva das empresas, o que Verschoore e Balestrin (2008) chamaram de ganhos competitivos.

Bourne *et al.* (2000) contribuíram para a tarefa de medição de desempenho com o objetivo de gestão estratégica, apontando para a importância de um equilíbrio entre as medidas financeiras tradicionais e as medidas que levam em conta outras perspectivas sobre a organização. O autor propôs fases de implementação de sistemas de medição, baseado no processo de escolha em algumas empresas. Cada empresa determinou a maneira de medir seus desempenhos de acordo com suas estratégias.

Os índices contábeis também podem ser utilizados, para medir o desempenho de uma empresa em relação a outras empresas ou em relação ao setor ao qual a empresa pertence. Em

geral, quando o índice da empresa é maior do que a média dos índices das empresas do setor, essa empresa tem vantagem competitiva. Os índices contábeis são resultados obtidos em demonstrações financeiras e são ajustados para fornecer aspectos do desempenho da empresa. Em comparação com outras empresas, quanto maiores os resultados desses índices, melhor o resultado da empresa (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011).

Nesta pesquisa, serão utilizados os valores declarados pelos empresários e pelos representantes das empresas pesquisadas conforme a metodologia do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em pesquisa realizada para obtenção de dados sobre a economia informal no Brasil (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2006). Serão utilizados os valores de: 1) Receita Mensal; 2) Despesa Mensal e; 3) Área da Propriedade.

A Receita Mensal é o valor total recebido, em reais (R\$), de clientes pelas vendas efetuadas de produção própria ou de mercadorias para revenda ou pelos serviços prestados no mês de referência, sem descontar as despesas relativas ao desenvolvimento da atividade. Quanto maior o volume de vendas, maior a vantagem competitiva. Despesa Mensal é o valor, em reais (R\$), dos gastos que a unidade produtiva teve no mês de referência, para desenvolver a atividade. São identificadas, segundo os itens: matéria-prima; mercadoria para revenda; mão de obra (salários, comissões, etc.); encargos sociais; luz, água e telefone; aluguel de imóveis; aluguel de máquinas e equipamentos; aluguel de veículos; combustível; serviços de reparação e manutenção; outros serviços de terceiros; impostos e taxas; despesas financeiras e outros. O Valor Unitário de Produto Principal será utilizado, para verificar a correspondência entre o valor de Receita Mensal e da Despesa Mensal. (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2006). A Área da Propriedade é a área total, em hectares (ha) ou hectômetros (hm<sup>2</sup>), equivalente a 10.000 (m<sup>2</sup>), declarada pelos empresários e representantes das empresas pesquisadas.

Assim, com os valores obtidos, será possível estabelecer uma comparação entre empresas de um mesmo setor e localização: quanto maior o desempenho das empresas, maior a vantagem competitiva dessas empresas. Poderão ser obtidas medidas da percepção dos empresários e medidas mais aproximadas das tradicionais, representadas por números de receitas e despesas informados pelos respondentes de uma pesquisa. Pode ser adotado que: quanto maior o Valor da Receita Mensal de empresas pesquisadas, maior o desempenho e maior a vantagem competitiva; quanto maior a diferença entre a Receita Mensal e a Despesa Mensal, maior o desempenho e maior a vantagem competitiva.

### 3.3 Como a participação ativa em um *cluster* influencia a vantagem competitiva

A participação de uma empresa na rede pode ser entendida como o resultado da união dos diversos fatores que influenciam, positiva ou negativamente, o alcance da vantagem competitiva (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.13). 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. Essas 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 em uma rede. Empresas que são indiferentes à rede podem desprezar as oportunidades de obter vantagens desses relacionamentos e tornam-se menos competitivas. As vantagens que são geradas nesses relacionamentos entre empresas são obtidas, em grande parte, de maneira informal, sem o estabelecimento de contratos assinados entre as empresas. Assim, empresas que consideram os relacionamentos entre as empresas como um recurso importante podem ter participação ativa e, conseqüentemente, vantagem competitiva em relação a empresas que desprezam esses recursos.

A vantagem competitiva de uma empresa não está em seus recursos materiais ou humanos, mas, sim, no seu posicionamento em uma 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, já que cada um não pode resolver sozinho todos os complexos problemas dos negócios. Em conjunto, as empresas têm poder de ação, podendo alcançar um ponto de solução junto a fornecedores e órgão 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 os participantes seguirem as diretrizes dos esforços de ação coletiva, para abordarem seus problemas empresariais de maneira coletiva (GIGLIO *et al.*, 2016). Assim, quanto mais imbricada estrutural, social e economicamente, maiores as chances de uma empresa fortalecer sua posição competitiva e/ou realizar movimentos estratégicos.

Tabela 8: Impacto dos fundamentos na competitividade e métricas

FUNDAMENTO	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE	
	CAUSA	EFEITO
<b>Concentração Geográfica</b>	Diferencial competitivo na atração de clientes.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor.
<b>Abrangência de negócios viáveis e relevantes</b>	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores); diferencial competitivo no menor custo de suprimentos.	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
<b>Especialização das empresas</b>	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento.
<b>Equilíbrio</b>	Diferencial competitivo no menor custo agregado.	Lucros equilibrados e não relativamente altos devido à competição entre os negócios.
<b>Complementaridade utilização de subprodutos</b>	Diferencial competitivo associado à redução de custos, decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
<b>Cooperação entre empresas do cluster</b>	Diferencial competitivo devido a transferências e desenvolvimento de competências compartilhado.	Aumento da capacidade competitiva do <i>cluster</i> , devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
<b>Substituição seletiva de negócios do cluster</b>	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
<b>Uniformidade do nível tecnológico</b>	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção.	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia.
<b>Cultura da comunidade adaptada ao cluster</b>	Diferencial competitivo com sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores do <i>cluster</i> .	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
<b>Caráter evolucionário por introdução de tecnologias</b>	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc.).
<b>Estratégia de resultado para o cluster</b>	Adoção de estratégias de combate a <i>clusters</i> oponentes ou de negociação com "leões" da rede	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir.

Fonte: adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008)

Os fundamentos propostos por Zaccarelli *et al.* (2008) têm impacto na capacidade de competir das empresas participantes como um todo. Para cada um dos 11 fundamentos, é possível observar os impactos na competitividade do *cluster* e das empresas participantes, as causas do impacto na competitividade, os efeitos do impacto na competitividade e sugestões de métricas, para medir as causas e efeitos. A Tabela 8, expõe a relação entre cada fundamento, o impacto na competitividade e as métricas sugeridas. Conforme a Tabela 8, a capacidade competitiva dos *clusters* está associada a diferentes fatores. Além da localidade geográfica e dos recursos do local, a presença de concentrações de negócios é relevante para o *cluster* como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008). As estratégias são utilizadas pelas empresas participantes dos *clusters*, bem como pelos governos que têm interesse de fomentar sustentabilidade, desenvolvimento social e regional. Assim, são diferentes fatores que podem influenciar a vantagem competitiva das empresas participantes de uma rede de produção agrícola local, quando comparadas a empresas que estão isoladas (NEWLANDS, 2003).

Um amplo conjunto de argumentos é utilizado, para estabelecer quais vantagens podem surgir para as empresas dentro de um *cluster*, em que níveis essas vantagens dependem da concentração espacial e como determinar o equilíbrio entre a concorrência e a cooperação que geram vantagens (PERRY, 2005). Newlands (2003) levanta questões relevantes sobre as teorias de *cluster*, para estudar como a competição e a cooperação podem caminhar em conjunto e se essa relação entre as empresas acontece de maneira diferente, em países diferentes. O autor concluiu que existe a necessidade de desenvolver outras pesquisas, para verificar como as empresas podem competir e, ao mesmo tempo, cooperar, diante da dificuldade de medir as relações sociais complexas. A relação de cooperação entre empresas pode influenciar a maneira como as políticas públicas são criadas, para fomentar a formação e manutenção de *clusters* de negócios. A Tabela 9, lista as vantagens de empresas que participam do *cluster*, a influência da localidade para as empresas que participam do *cluster* e as implicações sobre políticas nos *clusters*.

Assim, a maneira pela qual a empresa participa da rede pode influenciar a vantagem competitiva dessa empresa pelo aproveitamento das vantagens de participar de um *cluster*. Maior participação pode levar a maior vantagem competitiva; baixos níveis de participação podem levar a menor vantagem competitiva em relação a empresas com maior participação em um *cluster*.

**Tabela 9: Vantagens, Influência da Localidade e Implicações sobre políticas em *clusters***

<b>Vantagens de empresas que participam do <i>cluster</i></b>	<b>Influência da Localidade</b>	<b>Implicações sobre políticas</b>
Compartilham fornecimento de mão de obra, infraestrutura e serviços.	As economias externas são mais prováveis onde serviços em comum são compartilhados em uma localidade.	Relevante quando o mercado falha em prover os benefícios comuns.
Os custos de transação são menores.	Alguns custos de transação refletem a manutenção do contato pessoal. Esses usualmente variam com a distância.	Considera-se, em geral, que os mercados coordenem os custos de transação dentro dos clusters, mas as políticas podem regular desequilíbrios.
As firmas dentro de redes de confiança se beneficiam da troca de informação recíproca.	É mais provável manter a confiança em redes geograficamente concentradas.	Redes sociais e familiares são a chave para o desenvolvimento da confiança, mas as normas econômicas, legais e políticas são relevantes
O ambiente promove coordenação para a inovação.	As instituições e práticas favoráveis à inovação dependem parcialmente do contato pessoal favorecido pela proximidade.	Os elaboradores das políticas têm o papel de formar e manter as redes de firmas, institutos de pesquisas, entre outras instituições.
Os clusters são reflexo de decisões do passado e do subsequente desenvolvimento de instituições de apoio.	Trajetórias particulares podem desenvolver-se em escalas especiais.	A intervenção das políticas é fator determinante de como as trajetórias inovativas se desenvolvem.

Fonte: Adaptado de NEWLANDS, 2003, p. 526

Além disso, verifica-se que mais de um fator influencia a vantagem competitiva de empresas em uma rede de produção agrícola local: 1) dentro da perspectiva de redes interorganizacionais, a posição da empresa na rede, como foi abordada no subcapítulo Redes Interorganizacionais, influencia a participação na rede que influencia a Vantagem Competitiva da empresa; 2) dentro da perspectiva de *cluster* de negócios como um tipo especial de rede, a localização geográfica em uma rede de produção agrícola local é um aspecto relevante para obtenção de Vantagem Competitiva da empresa; apesar da localização geográfica ser um atrativo de clientes para a rede, a desvantagem acarretada pelas grandes distâncias entre as empresas do *cluster* podem ser minimizadas pela participação no *cluster* e

consequentemente aumentar a Vantagem Competitiva da empresa; 3) As empresas podem utilizar seus relacionamentos como um recurso, para aumentar sua participação na rede e obter vantagem competitiva em relação a outras empresas que não utilizam esse recurso como estratégia. Em uma rede de produção agrícola local, empresas que utilizam e consideram sua Posição, a Localização geográfica de sua empresa e seus relacionamentos interorganizacionais como fatores relevantes para ter participação ativa na rede podem ter maior vantagem competitiva e melhor desempenho. De maneira similar, empresas que não consideram esses fatores podem ter menor participação na rede, desvantagem competitiva e menor desempenho em relação a empresas que consideram esses fatores em seus negócios.

### **3.4. Modelo: Influência da participação ativa na rede de produção agrícola local na vantagem competitiva das empresas**

Retomando as teorias utilizadas, pode-se sugerir a Figura 5 como um modelo para influência da participação ativa na rede de produção agrícola local na vantagem competitiva das empresas, que resulta nas seguintes proposições:

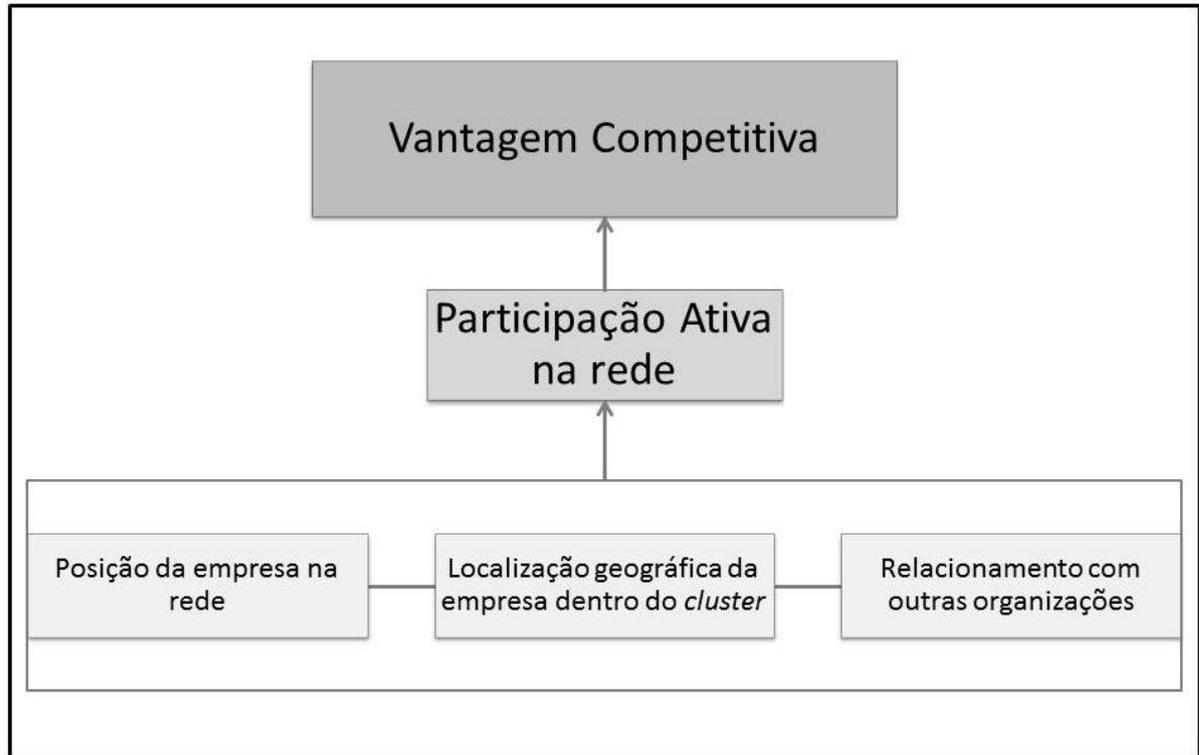
**Proposição (P1):** A posição de uma empresa na rede influencia sua vantagem competitiva.

**Proposição (P2):** A localização geográfica de uma empresa dentro do *cluster* influencia sua vantagem competitiva.

**Proposição (P3):** Os relacionamentos da empresa com outras empresas influenciam sua vantagem competitiva.

**Proposição (P4):** A participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva e seu desempenho.

Figura 5: Modelo

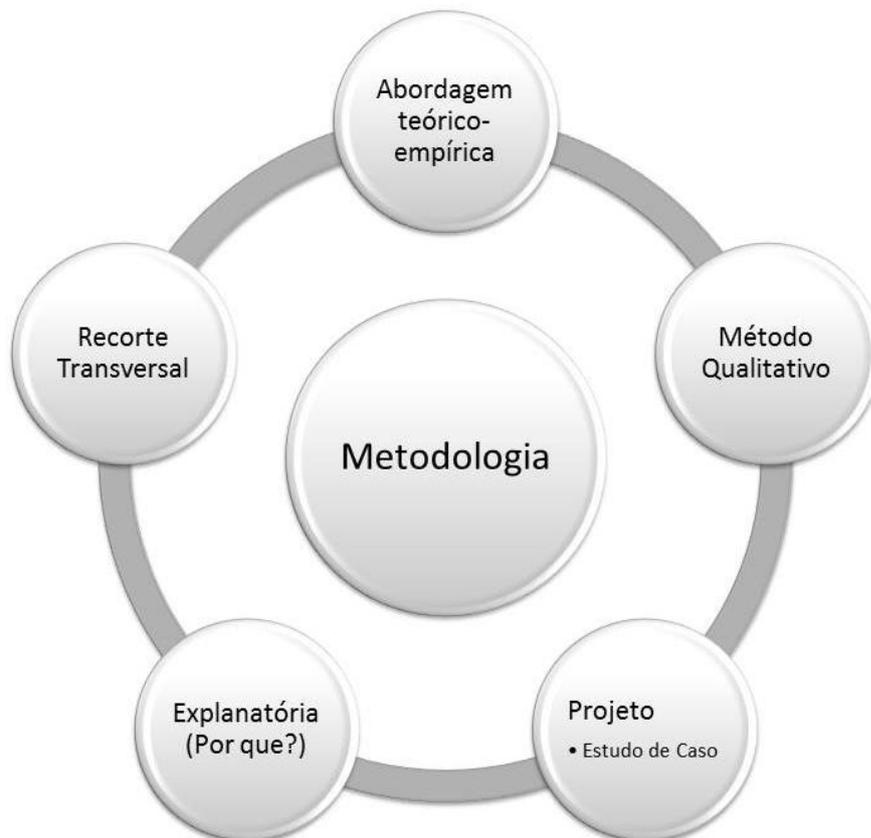


Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados procedimentos de metodologia de pesquisa que serão utilizados neste trabalho, para atingir o objetivo proposto. Será apresentada a Abordagem da Pesquisa, o Recorte Temporal, a Estratégia de Pesquisa e o Projeto de Pesquisa com o Estudo de caso. O Projeto de Pesquisa irá direcionar a Coleta e Análise de dados dessa pesquisa. Será feito um estudo de caso, para identificar empiricamente as evidências das vantagens competitivas das empresas do *cluster* em relação a empresas que não participam do *cluster* com aplicação de questionários e interpretação dos dados. A pesquisa será Explanatória, pois pretende contribuir com maiores esclarecimentos acerca da participação ativa das empresas da rede de produção agrícola local.

**Figura 6: Metodologia**



Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo geral da pesquisa é determinar se e como a participação ativa de empresas de agroturismo em redes de produção agrícola local influencia em sua vantagem competitiva. A pesquisa irá comparar empresas que participam ativamente de uma rede com outras empresas que, apesar de pertencentes à mesma região, relutam em participar ativamente da

rede. O objeto de estudo será a relação entre a participação ativa na rede e a vantagem competitiva. O objeto de análise será uma Rede de Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) da região serrana do Espírito Santo (GUANZIROLI; BUAINAIN, 2008). Já os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Levantar as empresas de agroturismo das cidades de Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio da região serrana do Espírito Santo.
- b) Descrever as empresas pertencentes ao TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) nas cidades de Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio, da região serrana do Espírito Santo.
- c) Caracterizar esse TRAF e procurar classificá-lo como rede de empresas, *cluster*, APL ou outra caracterização.
- d) Estabelecer relações entre o TRAF e as evidências de vantagens competitivas.

### **5.1 Abordagem de pesquisa**

A abordagem de pesquisa pode ser de quatro maneiras diferentes: teóricas, metodológicas, empíricas ou práticas. A abordagem teórica de pesquisa faz uso de quadros teóricos de referências e tem seu foco no aprimoramento dos fundamentos teóricos. A abordagem de pesquisa metodológica dedica-se a investigar e discutir as metodologias que os autores utilizaram na construção de suas teorias. Já a pesquisa empírica é voltada para o lado experimental e observável dos fenômenos, com a utilização de dados e dos fatos concretos observados, traduzindo e interpretando os resultados em dimensões mensuráveis. A pesquisa prática se faz por teste prático de possíveis ideais ou posições teóricas (DEMO, 1995).

Ainda existe outra possibilidade de abordagem de pesquisa, que é variação de duas das quatro propostas por Demo (1995). A pesquisa pode ser teórico-empírica, ou seja, uma pesquisa dedicada ao tratamento do lado empírico da realidade a partir de um referencial teórico, com o propósito de facilitar a aproximação de conceitos com a realidade (DEMO, 2000). Assim, esta pesquisa pode ser classificada como teórico-empírica, pois pretende aprofundar os conhecimentos teóricos sobre um tema a partir de um referencial teórico e dados empíricos de uma realidade específica.

Com os conceitos abordados neste capítulo, é possível fazer a classificação dessa pesquisa como sendo uma abordagem teórico-empírica, com método qualitativo,

realizada por meio de um estudo de caso com recorte transversal, podendo ser classificada como explanatória em relação a seus objetivos. A seguir, serão detalhados os aspectos que nortearão este estudo, apresentando a estratégia de pesquisa e o projeto de pesquisa.

## **5.2 Recorte temporal da pesquisa**

O Recorte de Pesquisa será transversal, pois o estudo é desenvolvido para o período específico de ocorrência do fenômeno. Existem três tipos de estudos relativos ao tempo: estudos de corte transversal, estudos de corte longitudinal e estudos de recorte transversal com perspectiva longitudinal. Nos estudos de corte transversal, os dados são coletados em uma época específica no tempo. Os dados coletados são adequados para esse determinado período no tempo. Os estudos de corte longitudinal consistem na coleta de dados de uma mesma amostra ao longo do tempo e são mais demorados e com maior custo neste tipo de recorte de pesquisa. Outro tipo de recorte temporal de pesquisa são os recortes transversais com perspectiva longitudinal, que focam em um ponto no tempo, mas também incluem a noção de mudança ao longo de um período (RICHARDSON, 1999).

Nesta pesquisa será utilizado o recorte transversal, pois a época em que o estudo será realizado é única e influencia diretamente a observação do fenômeno estudado. Existem fatores - econômicos, climáticos, entre muitos outros -, que podem interferir em um estudo como este. Gil (2008) aponta o período em que a pesquisa está sendo realizada como um importante ponto a ser delimitado em um estudo. O ambiente das empresas é observado em um processo contínuo de mudança. Dessa forma, o recorte transversal é o que melhor se adequa a esta pesquisa.

## **5.3 Estratégia da Pesquisa**

Existem diversos tipos de pesquisa que podem ser adotados de acordo com o objetivo da pesquisa. Os tipos de pesquisa dependem da natureza dos fenômenos, do objeto de estudo, do objeto de análise a ser estudado, dos recursos financeiros disponíveis e de outras necessidades que surgirão no campo da investigação. Assim, podem ser utilizados mais de um tipo e técnicas que serão combinadas em conjunto (MARCONI; LAKATOS, 2003). Diante de muitas possibilidades de tipos de pesquisa, o método qualitativo, o método quantitativo e o

método misto (a união dos dois métodos) são os tipos utilizados para a pesquisa científica (CRESWELL, 2010). A pesquisa quantitativa concentra-se principalmente nas implicações dos resultados empíricos, estabelece hipóteses que serão testadas e frequentemente constrói a teoria a partir dos dados numéricos obtidos na coleta. A pesquisa quantitativa testa teorias objetivas e examina as variáveis por meio de relações métricas, que podem ser medidas por instrumentos e, posteriormente, são analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Nesta pesquisa, será utilizada a pesquisa qualitativa. 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, 1995a). Nesse sentido, a opção pela pesquisa qualitativa ocorreu após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa. A pesquisa qualitativa é indutiva e parte da teoria, para estabelecer proposições juntamente com o estudo do objeto escolhido para análise. Não é possível simplesmente referenciar um conjunto de dados conhecidos e testes estatísticos; é necessário que o pesquisador que utilizará o método qualitativo ofereça relatos detalhados das fontes de dados e análises (BANSAL; CORLEY, 2012). Esse tipo de pesquisa permite a investigação profunda de problemas que necessitam de explicação e verificação dos seus desdobramentos. Os dados, em geral, são coletados no ambiente do participante; a análise dos dados é construída de forma indutiva (a partir das particularidades em direção aos temas gerais) e o pesquisador interpreta o significado dos dados obtidos. Existe um significado individual na importância da interpretação da complexidade de uma situação. Ao final, é redigido um relatório sobre a pesquisa adequada para a solução do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010). A partir da pergunta de pesquisa, é possível entender que a pesquisa qualitativa é mais apropriada para esta pesquisa, pois servirá de instrumento, para trazer explicações sobre a vantagem competitiva que empresas em redes de produção agrícola obtêm por participarem ativamente da rede.

Creswell (2010) chamou de estratégias de pesquisa as possibilidades que um pesquisador tem de conduzir sua pesquisa ao objetivo proposto dentro dos três tipos de pesquisa (quantitativa, qualitativa e mista). São estratégias qualitativas: Projetos Experimentais; Projetos não Experimentais, como os levantamentos; Pesquisa Narrativa; Fenomenologia; Etnografias; Estudos de teoria fundamentada; Estudo de caso; Sequencial; Concomitante; Transformativa. Cada estratégia varia de acordo com o objetivo que se quer alcançar no campo onde será observado o fenômeno. Em sua maioria, a participação do

observador, os comportamentos que o observador deseja observar, o tipo de grupo que será observado, entre outras possibilidades, durante a pesquisa, são levados em conta na escolha da melhor estratégia.

Nesta pesquisa, será adotado, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Será comparada a participação das empresas que participam ativamente de uma rede com empresas que, apesar de pertencentes à mesma região, não participam ativamente da rede e não obtém as vantagens de pertencer à rede. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade e o pesquisador coleta informações detalhadas, usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. O estudo de caso é utilizado para estudar grupos de pessoas, empresas e organizações, caracterizadas por situações complexas, quando se pretende entender como e porque os grupos reagem a determinadas situações, permitindo o levantamento de características gerais e significativas nos acontecimentos da vida real. (YIN, 2010). O estudo de caso explicita os vínculos causais complexos nas intervenções da vida real; descreve uma intervenção; ilustra tópicos em uma avaliação. Godoy (1995) explica que o estudo de caso tem sido preferido entre pesquisadores para: responder perguntas de pesquisa que buscam respostas de como ou porque alguns fenômenos acontecem; quando existe pouco controle sobre os eventos estudados; quando o fenômeno ocorre em um evento atual, que só pode ser observado na vida real de um grupo.

Para Yin (2010), o estudo de caso é utilizado para estudar grupos de pessoas, empresas e organizações caracterizadas por situações complexas, quando se pretende entender como e porque os grupos reagem a determinadas situações, permitindo o levantamento de características gerais e significativas nos acontecimentos da vida real. É um método muito utilizado e complementar aos outros métodos de pesquisa, assim como os outros métodos são complementares ao estudo de caso, não existindo hierarquia entre eles. O autor faz a distinção entre o estudo de caso e a pesquisa histórica e experimental. A pesquisa histórica contribui, quando não existe acesso ou controle dos acontecimentos, pois foca no passado “morto”. Já no estudo de caso, o pesquisador tem acesso às pessoas envolvidas e pode observar os acontecimentos. O método experimental é utilizado, quando o pesquisador pode manipular o comportamento, no campo ou no laboratório, verificando as consequências dessa manipulação. No processo de escolha, deve-se considerar a unidade de análise, para que não seja utilizado um método que levará a resultados menos relevantes para a pesquisa.

O estudo de caso é generalizável para as proposições teóricas. A meta do pesquisador é expandir e generalizar teorias. Proposições são prováveis e provisórias respostas ao problema de pesquisa. As proposições dirigem a investigação e direcionam o pesquisador na resolução do problema de pesquisa. As proposições dão forma à coleta de dados, pois foram elaboradas a partir do problema de pesquisa e dos objetivos gerais e específicos. Ajudam a focar a atenção nos dados que realmente importam e a organizar todo o estudo de caso, em especial, as proposições iniciadas em “como” e “por que”, como é o caso dessa pesquisa (YIN, 2010).

Alguns autores não fazem distinção entre hipótese e proposição. Gil (2008) mostra uma definição de hipótese como uma proposição que pode ser testada, para determinar sua validade; uma suposta resposta ao problema que será investigado; uma afirmação construída, para ser aceita ou rejeitada somente depois de ser devidamente testada; tem como função fundamental a sugestão de explicações para os fatos, podendo ser a solução do problema; podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem formuladas, levarão o pesquisador à verificação empírica. As proposições podem ter origem em diversas fontes. Podem ser originárias da simples observação, de pesquisas realizadas anteriormente ou a partir de teorias. A observação de fenômenos que ocorrem de diversas maneiras, no dia a dia, fornece indícios de solução de problemas propostos pela ciência. No entanto, essas proposições oferecem poucas possibilidades de se alcançar um conhecimento generalizável. As proposições decorrentes dos resultados de outras pesquisas levam a conclusões mais abrangentes; as proposições embasadas em estudos anteriores e que confirmam o que foi afirmado na proposição podem ter o resultado reforçado pela demonstração da repetição dos fatos - esses resultados podem ter seu grau de confiabilidade aumentado. Nas ciências sociais, proposições derivadas de teorias são importantes, pois fazem uma ligação clara com um vasto conjunto de conhecimentos. A necessidade de teorias esclarecedoras é um fator que pode limitar esse tipo de pesquisa (GIL, 2008).

Uma das dificuldades da estratégia de estudo de caso é a narrativa prolongada e que demanda tempo elevado para a conclusão, além da relação causa/efeito, que nem sempre é possível de ser estabelecida nesse tipo de estudo. O estudo de caso é utilizado para auxiliar as decisões da pesquisa, para atingir os objetivos propostos. A estratégia do estudo de caso começa com a lógica de planejamento, por meio da definição do escopo, que deve ser: 1) uma investigação empírica, para estudar um fenômeno real; 2) 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. Ainda, existe o estudo de caso único e estudo de caso múltiplo, sendo que o estudo de caso múltiplo é utilizado para a comparação de unidades de análise. (YIN, 2010). Nesta pesquisa, será utilizada a estratégia de estudo de caso único.

**Tabela 10: Procedimentos para análise de dados**

Procedimentos e métodos de análise de dados das Entrevistas (YIN, 2010)	Transcrição das entrevistas Comparação com a teoria Verificação das proposições Redação do Relatório de caso
Procedimentos e métodos de análise de dados da Observação	Utilização do Roteiro de Observação Redação das Notas de campo
Procedimentos e métodos de análise de dados dos Dados Secundários	Seleção dos dados Agrupamentos dos documentos e categorias ( <i>Cluster</i> , Participação e Vantagem competitiva). Identificar a relação entre os dados e a teoria
Relatório de Caso	Redação final do relatório de caso pelo modelo de Estrutura Analíticas Lineares (YIN, 2010), com abordagem padrão com problema de pesquisa, revisão de literatura, métodos usados, dados, análise dos dados e conclusões.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.4 Projeto de pesquisa

O projeto é um mapa da pesquisa, explicando como será realizado o trabalho, tendo como componentes as questões de estudo, as proposições, as unidades de análise, aspectos sobre a validade da pesquisa, a visão geral do projeto, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações. O projeto de pesquisa contém o provável caso para estudo, a teoria utilizada, assuntos subjacentes ao tema, identificação de classificação de tipos de projetos e procedimentos para manutenção da qualidade do estudo de caso. O projeto de pesquisa deve vincular e estabelecer a relação dos dados coletados com as questões iniciais de estudo. No desenvolvimento de um projeto de pesquisa para estudos de caso, ainda não existe um manual com um passo a passo. Portanto, é adequada a utilização de

uma combinação de procedimentos que levarão à resposta do problema de pesquisa proposto (YIN, 2010).

A vinculação dos dados às proposições e critérios para a interpretação dos achados deve ter como foco a vinculação dos dados de estudo com as proposições iniciais. Portanto, não se deve coletar dados a mais nem a menos. Deve-se verificar quais são os dados necessários e suas formas de análise previamente. Os critérios para a interpretação dos achados do estudo devem ser identificados previamente. Para estudos de caso, podem ser utilizadas a identificação e a enumeração de explicações rivais (YIN, 2010).

O projeto de pesquisa é um meio de aumentar a confiabilidade do estudo de caso. O projeto também contém a Visão Geral do Projeto do estudo de caso, que deve informar, a qualquer pessoa que queira ou precise conhecer o projeto, sobre sua finalidade, as pessoas envolvidas e o patrocínio, bem como deve informar o ambiente e a finalidade do estudo. Os Procedimentos de Campo, descrição e projeção do que será feito no campo durante a coleta têm a função de antecipar, ao máximo, a situação durante a coleta. É necessário obter acesso às organizações ou entrevistados e recursos suficientes durante a coleta; fazer uma programação clara; tomar providências para eventos não antecipados; descrição da proteção aos participantes da pesquisa. Após essas etapas, é necessário elaborar uma teoria preliminar sobre o tema, ainda na fase de projeto, para futuramente desenvolver ou testar essa teoria. Deve-se ter sempre o cuidado de relacionar a teoria às questões e proposições de pesquisa. De acordo com a teoria, ocorrerá a generalização dos dados, que pode ser estatística ou analítica (YIN, 2010).

#### **5.4.1 Questões de Estudo**

As questões de estudo devem ter um olhar acadêmico, esclarecendo os limites do estudo pretendido e suas características. Devem também ser relevantes, para responder questionamentos de teorias estudadas previamente. As questões de estudo focam em determinadas análises dentro do escopo da pesquisa; direcionam, ainda mais, a pesquisa na direção das respostas que se quer obter com o problema de pesquisa. Alguns estudos, propositalmente, não as têm, por seu caráter exploratório. A pergunta da pesquisa fornece direção para o projeto. Nesta etapa, é importante retomar à questão dessa pesquisa, pois está diretamente relacionada com o método de pesquisa mais relevante a ser usado (YIN, 2010). Neste estudo, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva?

#### **5.4.2 Unidade de Análise**

A unidade de análise tem por missão definir o que é o caso estudado, impedindo que a pesquisa englobe tudo relacionado a determinado tema. Deve estar relacionada às questões e proposições da pesquisa, podendo ser revista e alterada ao longo do estudo, em consequência das descobertas realizadas. É o que será examinado para a resposta à questão ou objetivo de pesquisa e pode haver mais de uma unidade de análise. A seleção da unidade de análise apropriada é uma consequência da questão de pesquisa. Questões de pesquisa bem elaboradas favorecem a determinação de uma unidade de análise, diferente de questões muito vagas, que podem dificultar a realização do estudo de caso (YIN, 2010). A unidade de análise dessa pesquisa é uma rede interorganizacional, mais precisamente, um *cluster*.

#### **5.4.3 Validade da pesquisa**

Existem critérios para julgamento da qualidade do projeto de pesquisa, como a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. A validade do constructo é obtida com a identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos da teoria que está sendo estudada. A validade interna – utilizada para estudos explanatórios – busca o estabelecimento da relação causal que se acredita alcançar entre os constructos. A validade externa é adquirida com a definição da generalização das descobertas feitas durante o estudo. A confiabilidade é demonstrada pelas operações realizadas na coleta de dados, que garantem a repetição com os mesmos resultados (YIN, 2010)

Nesta pesquisa, para a validade do constructo durante a coleta de dados, serão utilizadas múltiplas fontes de evidência, estabelecimento encadeado de evidências e informantes-chave, para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. Para a validade interna, será realizada a combinação padrão com a teoria apresentada durante a fase de análise de dados. Para validar externamente esta pesquisa, também serão utilizadas as teorias apresentadas na fase de execução do projeto de pesquisa. A confiabilidade será demonstrada com a utilização do projeto de pesquisa, com o estudo de caso e com o desenvolvimento de uma base de dados do estudo de caso (YIN, 2010).

#### 5.4.4 Visão Geral do Projeto

O título da pesquisa é: A Influência da Participação Ativa na Vantagem Competitiva de Empresas em Rede de Produção Agrícola Local: uma análise do agroturismo da região serrana do estado do Espírito Santo. Foi elaborada uma versão da Visão Geral do Projeto para divulgação disponível, no APÊNDICE 10.

A busca por vantagem competitiva é alvo frequente das organizações e está presente em pesquisas desde o início do estudo de administração de empresas. Nas últimas décadas, novos desafios surgiram para todos os tipos e tamanhos de empresas, que necessitaram adaptar-se e enxergar seus negócios inseridos nesse novo contexto, para permanecerem competitivas. Esta pesquisa tem como objetivo determinar se e como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva.

Globalmente, existe o interesse dos governos por estudos sobre aglomerados de empresas e esses estudos estão associados à sustentabilidade, preservação do meio ambiente, desenvolvimento regional e social (FARR-WHARTON *et al.*, 2015). No Brasil, entre as políticas públicas adotadas, o Ministério do Turismo, Ministério do Desenvolvimento Agrário e o Ministério do Meio Ambiente desenvolveram projetos, utilizando as redes de produção agrícola local, com o objetivo de fomentar a agricultura familiar e aperfeiçoar a oferta turística brasileira, na medida em que buscam inserir produtos e serviços de agricultores familiares no mercado turístico (BRASIL, 2008). O Ministério do Turismo Brasileiro passou investimentos por meio de instituições financeiras federais, de R\$ 1bi, em 2003, para R\$ 13 bi, em 2015 (BRASIL, 2015), e desenvolveu programas, para fomentar a formação de Redes de Turismo Rural na Agricultura Familiar, indicando a importância das redes de produção local para o desenvolvimento das empresas e do país (BRASIL, 2010).

A pesquisa irá comparar empresas que participam ativamente de uma rede com empresas que, apesar de pertencerem à mesma região, não participam ativamente da rede. Estudos mostram que a participação ativa em uma rede pode oferecer vantagem competitiva para as empresas participantes. 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. Como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva?

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, será realizado um estudo científico com empresas pertencentes e não pertencentes ao TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) da região serrana do estado do Espírito Santo.

#### 5.4.5 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados será baseada na teoria de *cluster* de negócios, com o intuito de verificar o fenômeno da relação entre a participação das empresas que participam ativamente do *cluster* e das empresas que não participam ativamente do *cluster* e a vantagem competitiva das empresas que participam ativamente do *cluster* e das empresas que não participam ativamente do *cluster*. Como a participação de uma empresa em uma rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva? A verificação será realizada por meio de evidências primárias (coletadas pelo próprio pesquisador) e secundárias (coletadas por outras fontes e acessível ao pesquisador). As evidências serão utilizadas, para testar as proposições formuladas nesta pesquisa. Serão operacionalizados os conceitos da teoria de *cluster*, segundo Zaccarelli *et al* (2008), dando-lhes um sentido, um conteúdo prático. Serão atribuídos aspectos observáveis das variáveis participação e desempenho, para que possam ser identificadas e medidas.

Nesta pesquisa, serão adotadas as seguintes variáveis na coleta de dados:

a) Participação de empresas em uma rede de produção agrícola local (ZACCARELLI *et al.*, 2008): área do *cluster* limitado pelas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Claudio (km<sup>2</sup>), distância entre empresas (km), distância entre empresas participantes do TRAF e participantes de maior centralidade (km), distância entre empresas não participantes do TRAF e empresas participantes do TRAF, número de negócios do mesmo setor, média de níveis de participação atribuídos por amostra de executivos do *cluster*, faturamento e produção declarada pelos representantes das empresas participantes do TRAF e não participantes do TRAF (R\$).

b) Vantagem competitiva e desempenho de empresas no *cluster* (ZACCARELLI *et al.*, 2008): percepção dos empresários das vantagens de participar da rede, conforme Tabela 7.

A coleta de dados buscará evidências em duas etapas. Na primeira etapa, serão realizadas 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. Yin

(2010) considera que a entrevista é a principal fonte de evidência em um estudo de caso. A entrevista é uma maneira de coletar dados por meio de conversas orientadas pelo pesquisador e permite que o fenômeno seja conhecido com profundidade, devido à relação estabelecida entre o entrevistado e o pesquisador. A flexibilidade da entrevista é uma das vantagens desse método. Marconi e Lakatos (2003) atribuem a essa característica da entrevista o esclarecimento das questões do pesquisador, juntamente com a possibilidade de captar atitudes do entrevistado – dados que não podem ser encontrados em fontes documentais. A entrevista semi-estruturada, um dos principais meios para que o pesquisador colete dados e esclareça as proposições teóricas estabelecidas, permite que o entrevistado seja envolvido e motivado com a pesquisa, podendo acrescentar dados adicionais (TRIVIÑOS, 1987).

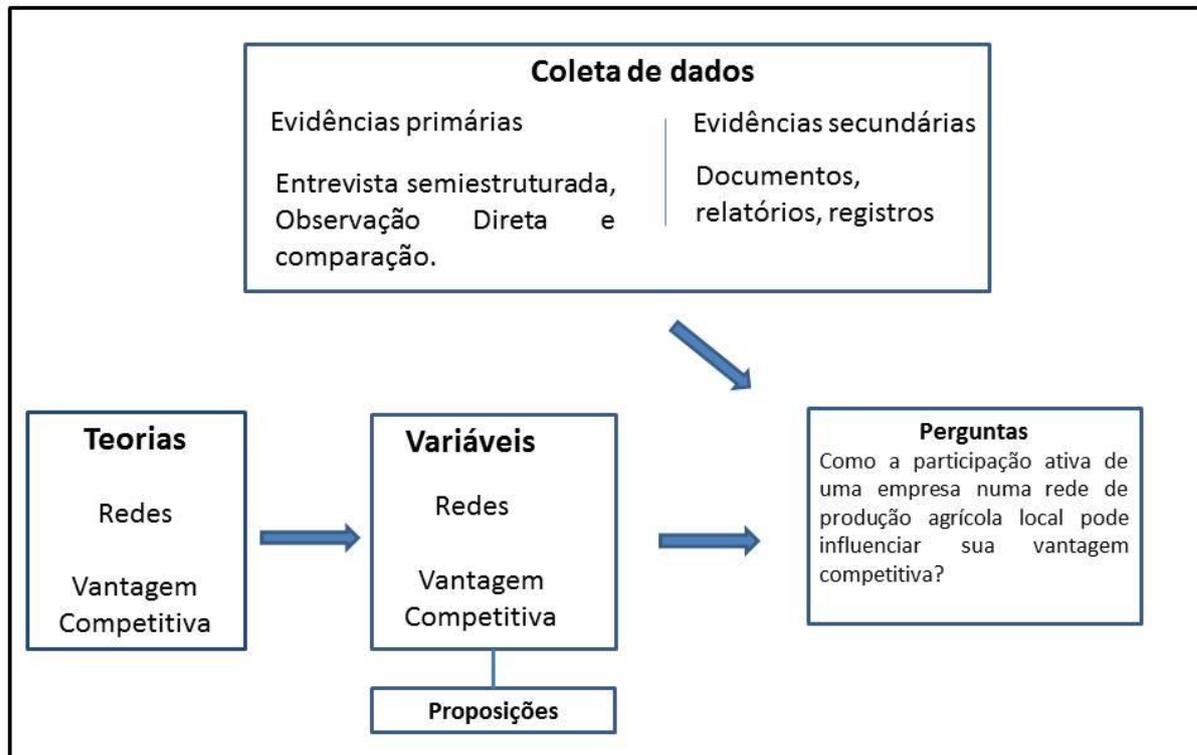
A quantidade de entrevistas pode ser alcançada por meio do conceito de saturação teórica. A saturação é identificada, no momento em que o aprendizado incremental das novas entrevistas for mínimo e não contribuir com quantidades significativas de informações em relação às entrevistas já realizadas. Yin (2010) acrescenta que é necessário coletar dados suficientes, para que já se tenha evidência confirmatória de diferentes fontes e que a evidência possua tentativas da investigação de proposições e explicações rivais relevantes.

Na segunda etapa da coleta de dados será a observação do fenômeno. A observação será utilizada, para captar evidências no ambiente das empresas com Roteiro de Observação, conforme o Apêndice 6 (Yin 2010). A Envolverá a observação do comportamento dos representantes de empresas com participação ativa na rede, participantes com baixa ou nenhuma participação na rede e de representantes de empresas que não participam do agroturismo, mas estão nas cidades escolhidas para observação. O objetivo é identificar e comparar alguns comportamentos que evidenciarão a participação ativa no *cluster* e a vantagem competitiva dessas empresas. Essa observação, denominada observação direta, consiste em observar passivamente comportamentos relevantes e condições ambientais que estejam disponíveis para observação. Durante a visita de campo, será incluída a observação da condição física das propriedades ou das condições de trabalho que indicarão o clima ou empobrecimento da organização, localização, mobiliário e outros aspectos que indicam a situação da empresa (YIN, 2010).

Finalmente, na coleta de dados, serão utilizados documentos produzidos pelas empresas e organizações participantes do *cluster* de negócios no agroturismo da região serrana do Espírito Santo. A documentação compreende estatutos, atas, relatórios, sites das empresas participantes entre outros que possam fornecer informações relevantes para o estabelecimento das evidências buscadas. A Figura 7 mostra os instrumentos de coleta de

dados nesta pesquisa.

**Figura 7: Instrumentos de Coleta de Dados**



Fonte: elaborado pelo autor.

No Campo, onde serão obtidos os dados dessa pesquisa, serão adotados os seguintes procedimentos para a coleta de dados:

**Tabela 11: Roteiro de entrevista**

Roteiro de Entrevista (utilizada para guiar o pesquisador durante a coleta de dados)	Etapas de Preparação da entrevista Apresentação Condução da entrevista Finalização
Quantidade de entrevistas	Saturação teórica e quantidade de dados suficientes (YIN, 2010).
Roteiro de Observação (verificação de evidências)	Utilização do roteiro de observação, conforme Apêndice 5.
Coleta de dados secundários (verificação de evidências)	Consulta aos sites do Ministério do Turismo Consulta aos Programas do Ministério do Turismo Brasileiro Consulta a sites do IDESTUR Consulta ao SEBRAE – ES Consulta à SEDETUR (Secretaria de Desenvolvimento e Turismo do Espírito Santo) Consulta de site e documentos disponibilizados pela AGROTURES Consulta de documentos disponibilizados por contadores das empresas do TRAF Documentos fornecidos pelos entrevistados
Tipo de Validade	Protocolo de Estudo de Caso Realização de Piloto Triangulação de dados Verificação de entrevistas
Esboço do Relatório de caso	Redação do relatório pelo modelo de Estruturas Analíticas Lineares (YIN, 2010). Relatório de documentos relevantes Lista de Entrevistados Relatório de Observação

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.4.6 Piloto dos instrumentos de coleta de dados

Na fase inicial dessa pesquisa, foi estabelecido contato inicial, no dia 08/07/2016, por telefone, por aproximadamente 15 minutos, com um potencial entrevistado, com o intuito de verificar a viabilidade do campo para esta pesquisa, confirmar a existência da empresa, cadastrar dados iniciais para futuros contatos e entrevista. A entrevistada, senhora Zilene, é

administradora de uma empresa do agroturismo da região serrana do Espírito Santo: Pousada da Vó Dindinha.

**Tabela 12: Entrevista Piloto**

Pergunta	Resposta
Conhece o TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar)?	Não.
O SEBRAE fez algum trabalho para melhorar a empresa?	Sim, o SEBRAE nos ajudou há uns cinco anos. O SEBRAE ajudou na organização do negócio que já tem 18 anos de existência.
Quais os resultados percebidos pela implantação do projeto (TRAF)?	A empresa passou a ter mais visitas
Qual o legado do projeto (TRAF)?	Temos visitas internacionais e de muitas outras partes do Brasil.
Como está atualmente? (Crise)	A pousada tem capacidade para acomodar 65 pessoas e trabalha com uma média de 50% da ocupação durante o ano. No entanto, nos meses de férias de meio de ano, a ocupação é de 100%. Nos 18 anos da pousada este foi o pior ano e a pousada passou três meses sem hóspedes.
Existe alguma associação na região que reúne as empresas do turismo rural?	Sim, a Associação de Agroturismo do Estado do ES AGROTURES (compreende sete municípios e tem um estatuto organizado juntamente com o SEBRAE) e a Convensun Bureal das Montanhas - esta última é internacional.
Qual a capacidade de hospedagem?	65 pessoas
Preço médio por pessoa	R\$370,00
Qual a ocupação média da pousada sem crise durante o ano?	50%
Ocupação sem crise em época de férias (julho)?	100%
Ocupação em abril, maio e junho, em período de crise?	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

O piloto é utilizado, para validar os instrumentos de coleta de dados da pesquisa e possibilita obter estimativas dos futuros resultados e ajuste das proposições e variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2003). O objetivo é realizar uma verificação dos instrumentos de coleta de dados determinados previamente, diretamente, com uma empresa integrante do

*cluster* de negócios de agroturismo, para posterior utilização e aplicação definitiva na pesquisa de campo.

## 6. Coleta e Análise dos dados

Neste item, serão apresentados os dados coletados nas empresas e em outras organizações que compõem a rede de produção agrícola localizada na região Serrana do Espírito Santo - unidade de análise escolhida para estudo de caso e exame das proposições. Será apresentada a análise das evidências primárias (entrevistas semi-estruturadas e observação não participante) e secundárias (dados documentais). Neste trabalho, foram acessadas as seis fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações do participante e artefatos físicos (YIN, 2010). As gravações das entrevistas, fotos e documentos estão arquivadas em HD externo, notebook e em um serviço online gratuito de armazenamento de arquivos. Após a apresentação dos dados coletados, será apresentado o caso escolhido para esta pesquisa e, em seguida, os dados referentes aos objetivos específicos propostos para este trabalho: 1) Levantamento das Empresas de agroturismo da Região Pesquisada; 2) Descrição das Empresas que Pertenceram ao TRAF; 3) Caracterização e Classificação do TRAF - Fatores que Caracterizam o TRAF como um *cluster* e; 4) Relações entre as empresas do TRAF e as evidências de Vantagem Competitiva. Além disso, será apresentado o Mapa da Rede das empresas pesquisadas, a Discussão dos Resultados e as Análises das Proposições.

### 6.1 Caracterização da coleta de dados

Para a coleta de dados, foi escolhida a região serrana do estado do Espírito Santo, onde o TRAF, programa do Ministério do Turismo do Brasil, foi implantado na região sudeste do Brasil. A Tabela 13 mostra os dados do local selecionado para a realização dos procedimentos de coleta de dados:

**Tabela 13: Procedimentos para coleta de dados 1**

Local da visita	País: Brasil - Estado: Espírito Santo Cidades: Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio.
Preparação da visita	Contato prévio por telefone e e-mail, para informação da pesquisa e adquirir permissão para a entrevista.
Organizações Participantes	Empresas, associações, órgãos do governo e agências de fomento nas cidades selecionadas.
Pessoas a serem entrevistadas	Proprietários de pousadas do agroturismo Administradores de pousadas do agroturismo Presidentes e representantes das associações

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram adotados os seguintes procedimentos para a coleta de dados:

**Tabela 14: Procedimentos no Campo**

Início do procedimento	Confirmação de reuniões, acesso ao local e hospedagem. A confirmação dos contatos presenciais foram realizados por telefone, com 01 mês de antecedência da reunião presencial. O local foi acessado por veículo de passeio alugado na cidade de Vitória e a hospedagem será feita em uma propriedade rural na região serrana do ES.
Apresentação aos participantes	Breve explicação da pesquisa e objetivos. Foram feitos contatos telefônicos 01 mês antes dos contatos presenciais e envio de e-mails e mensagem, via whatsapp, de confirmação, 01 semana antes dos encontros presenciais. Dados para contatos telefônicos e e-mails anexos.
Questões para o entrevistado	Realização de questões ao entrevistado baseadas nas questões de pesquisa. Questionário no Apêndice 2.
Operacionalização dos constructos	Caracterizar o TRAF como rede de empresas, <i>cluster</i> , APL ou outra caracterização. Identificar a intensidade de participação das empresas no TRAF. Identificar evidências de vantagens competitivas das empresas da região. Estabelecer relações entre intensidade da atividade no TRAF e as vantagens competitivas.

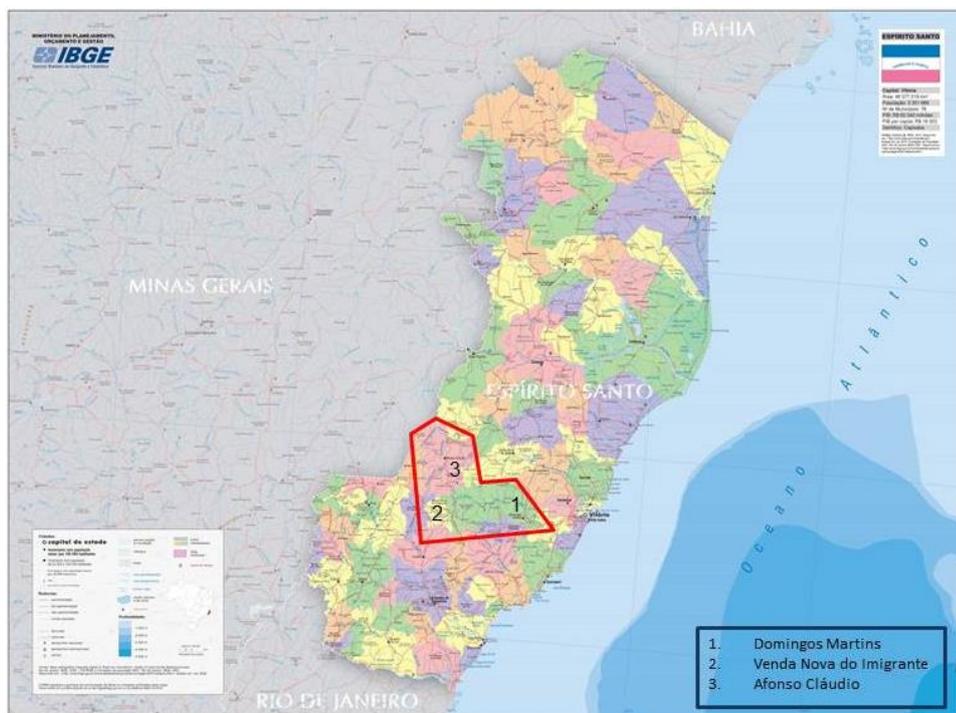
Fonte; elaborado pelo autor

O local que serviu de base de apoio e hospedagem para o pesquisador situa-se na cidade de Venda Nova do Imigrante, entre as cidades de Afonso Cláudio e Domingos Martins, para facilitar o acesso às três cidades. Algumas propriedades foram acessadas com a utilização de uma bicicleta do tipo *mountain bike* devido à região ser montanhosa e com difícil acesso para veículos. Como os endereços das propriedades não tem o padrão dos centros urbanos e não constam em aplicativos de mapas, outra maneira para acessar as propriedades distantes foi com a contratação de um motorista da cidade de Venda Nova do Imigrante, para o deslocamento para algumas das entrevistas. A contratação do motorista nascido no local contribuiu para o acesso aos entrevistados, pois as pessoas da região também

se identificam pelo sobrenome, como uma espécie de identidade ou cartão de visita, o que possibilitou melhor circulação entre as cidades e propriedades pesquisadas.

A rede de produção agrícola local escolhida como unidade de análise situa-se na região serrana do Espírito Santo, que teve seus primeiros moradores na segunda metade do século 19. Imigrantes italianos povoaram a cidade e iniciaram o cultivo do café na região montanhosa, com clima semelhante ao da região italiana onde eles viviam. Junto com o cultivo de café, trouxeram a maneira receptiva de acolher pessoas em suas propriedades agrícolas. O turismo rural na agricultura familiar em Venda Nova do Imigrante, que tem o título de capital do Agroturismo, foi expandido dessa cidade para as cidades vizinhas, como as cidades de Domingos Martins e Afonso Cláudio. Hoje, o estado do Espírito Santo conta com mais seis cidades relacionadas ao agroturismo. Esta pesquisa foi concentrada nas cidades que compõem o eixo central das cidades do agroturismo no estado do Espírito Santo: Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio. A Figura 8 mostra o estado do Espírito Santo, as fronteiras com outros estados do Sudeste do Brasil e sua costa marítima. Na parte colorida, estão as cidades numeradas de 1 a 3, que são as cidades escolhidas: Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio.

**Figura 8: Visão do sudeste do Brasil e localização das cidades**

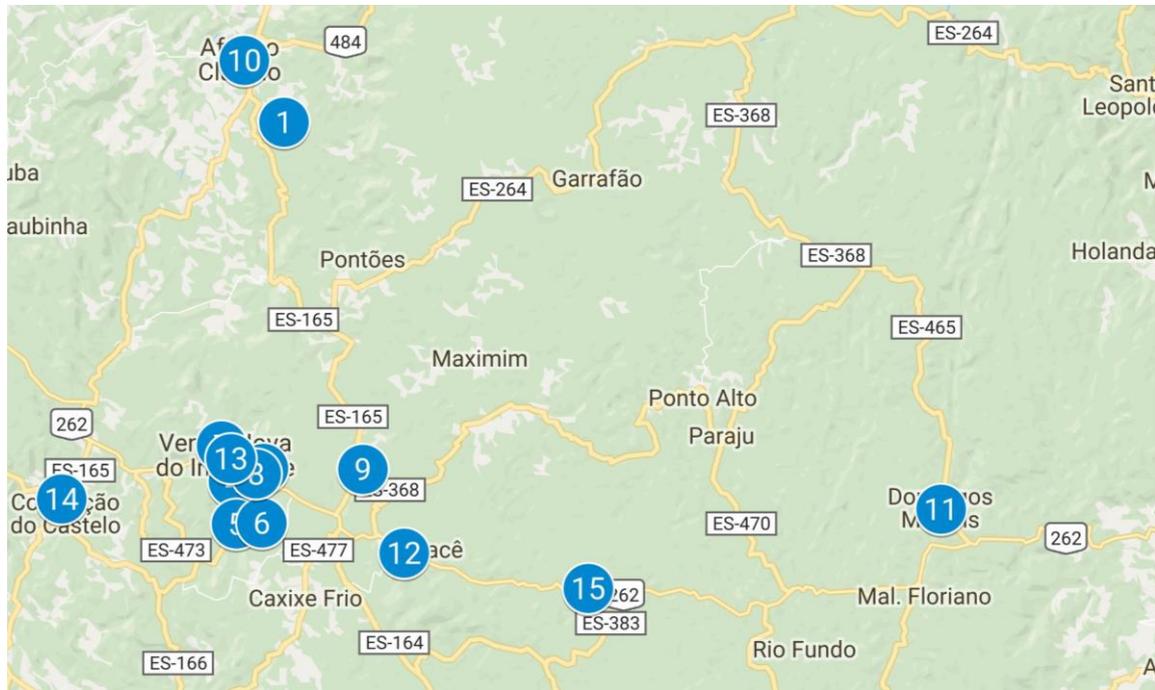


Fonte: Adaptado de IBGE

As Figura 9 a 11 e as Tabelas 15 a 18 mostram a posição geográfica das empresas e organizações nas cidades escolhidas e quem compõe o TRAF (Turismo Rural na Agricultura

Familiar), divulgado pelo Ministério do Turismo do Brasil. Algumas empresas têm mais de 50 km de distância entre si (BRASIL, 2010).

**Figura 9: Empresas e organizações classificadas no TRAF**



**Figura 10 – Legenda (empresas e organizações classificadas no TRAF)**

1	Pousada da Vovó Dindinha	10	Prefeitura de Afonso Cláudio
2	Pousada Casa Vecchia	11	Prefeitura Municipal de Domingos Martins
3	Pousada do Nonno	12	Associação Turística de Pedra Azul e Região
4	Claudia Artesanatos	13	Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante
5	Família Busato Agroturismo	14	INCAPER-Instituto Capix Pesq Assist Tec Extensão Rural
6	Fazenda Saúde - Caliman Alimentícios Ltda	15	Agrotures - Associação de Agroturismo do Espírito Santo
7	Centro Cultural e Turístico de Venda Nova do Imigrante		
8	Sítio Lorenção		
9	Sítio dos Palmitos		

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 15 – Endereço das empresas do TRAF**

<b>Empresas classificadas como TRAF - Turismo Rural na Agricultura Familiar</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Endereço</b>	<b>Cidade</b>
Pousada Vovó Dindinha	Fazenda Vargedo - Zona Rural Afonso Claudio / Espírito Santo Estr. Afonso Cláudio-São Pedro, km 6,	Afonso Cláudio
Ateliê Cláudia – Artesato e Produtos Naturais	Rod. Pedro Cola (ES-166), km 1, Providência	Venda Nova do Imigrante
Busatto Produtos Naturais	Rod. Pedro Cola (ES-166), km 4,5, Providência	Venda Nova do Imigrante
Casa Vecchia	BR-262, km 102,7, Tapera	Venda Nova do Imigrante
Fazenda Saúde	Acesso pela Rod. Pedro Cola (ES-166), km 4, mais 2 km em terra, Providência.	Venda Nova do Imigrante
Irmãos Brambilla	Centro de Inf. Turísticas	Venda Nova do Imigrante
Pousada Nonno Beppi	Acesso pela BR-262, km 102, mais 800 m em terra, Tapera.	Venda Nova do Imigrante
Sítio Lourenção	BR-262, km 102, Tapera	Venda Nova do Imigrante
Sítio dos Palmitos	ES-165, km 4, Distrito de Aracê	Domingos Martins

Fonte; elaborado pelo autor

**Tabela 16: PIB dos municípios do TRAF**

<b>Produto interno bruto a preços correntes dos municípios 2013</b>	
<b>Município</b>	<b>mil reais</b>
Afonso Cláudio	346.000
Domingos Martins	589.187
Venda Nova do Imigrante	431.141
<b>Total</b>	<b>1.366.328</b>

Fonte: Adaptado de Produto Interno Bruto 2013 (IBGE, 2013), próxima divulgação prevista para dezembro de 2017.

**Tabela 17: Número de empresas de agroturismo**

<b>Número de empresas do Agroturismo divulgado pela cidade em sites de associações ou prefeitura</b>	
<b>Cidade</b>	<b>Total de Empresas</b>
Afonso Claudio	21
Domingos Martins	21
Venda nova do Imigrante	65
<b>Total</b>	<b>107</b>

Fonte: Sites das Prefeituras das cidades do TRAF e AGROTURES.

**Tabela 18: Produção de café das cidades do TRAF**

Espírito Santo - Produção Agrícola Municipal - Lavoura Permanente: Café (em grão) Arábica - Valor da produção	
Cidade	mil reais
Afonso Cláudio	49.414
Domingos Martins	27.097
Venda Nova do Imigrante	22.141

Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

**Figura 11: Foto da entrada da cidade de Venda Nova do Imigrante**

Fonte: elaborado pelo autor

Para este estudo, foi necessário caracterizar o que foi considerado: Turismo no Espaço Rural; Turismo Rural; Agroturismo e Turismo Rural na Agricultura Familiar.

1) Turismo no Espaço Rural ou em Áreas Rurais são todas as atividades praticadas no meio não urbano. São atividades de lazer no meio rural, praticadas em diversas modalidades relacionadas ao comércio: Turismo Rural, Turismo Ecológico ou Ecoturismo, Turismo de Aventura, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo de Saúde, Turismo Cultural, Turismo Esportivo, podendo ou não ser complementares (GRAZIANO; VILARINHO; DALE, 2006).

2) Turismo Rural: são apontadas pelo relatório de Ministério do Turismo Brasileiro algumas características que marcam o Turismo Rural, como:

- a) Escala: pequena capacidade de atendimento, visando o bem estar dos turistas e preservação do ambiente rural;
- b) Localização: local não urbano e aprazível;

- c) Atividades Agropecuárias: manutenção de atividades agropecuárias do local;
- d) Qualidade da Paisagem: cuidados com a preservação do local e das instalações;
- e) Aspectos culturais: manutenção das estruturas tradicionais como culinária, artesanato, modo de vida, entre outros, que formam a tradição do local;
- f) Diversificação dos serviços oferecidos: serviços oferecidos de acordo com a localização e cultura do local.

O Turismo Rural também é entendido por meio das:

- a) Atividades turísticas no meio rural (hospedagem, alimentação e outras atividades que servem o turista e que motivam a visitação);
- b) Meio Rural (relativo à produção territorializada de qualidade, a paisagem, a biodiversidade, o modo de vida, a lógica familiar, a cultura comunitária, a identificação com os ciclos da natureza);
- c) Comprometimento com a produção agropecuária (desde práticas sociais e de trabalho até costumes, arquitetura, artesanato típico de cada localização);
- d) Agregação de valor a produtos e serviços (práticas rurais que são incorporadas ao turismo, como: cultivo da terra, manejo de criações, culinária, entre outras atividades da vida rural);
- e) Resgate e produção do patrimônio cultural e natural (preservação da autenticidade dos fatores culturais) (BRASIL, 2010).

O Turismo Rural possui outras classificações: Turismo de Natureza, Turismo de Granja, Alternativo, entre outros. Além dessas, categorias, destaca-se o Agroturismo. Assim, existe diferença entre o Turismo no Espaço Rural e o Turismo Rural, visto que, no primeiro, consideram-se as atividades que também podem ser desenvolvidas em uma área urbana e, no segundo, estão atividades que dependem do ambiente rural, para serem desenvolvidas.

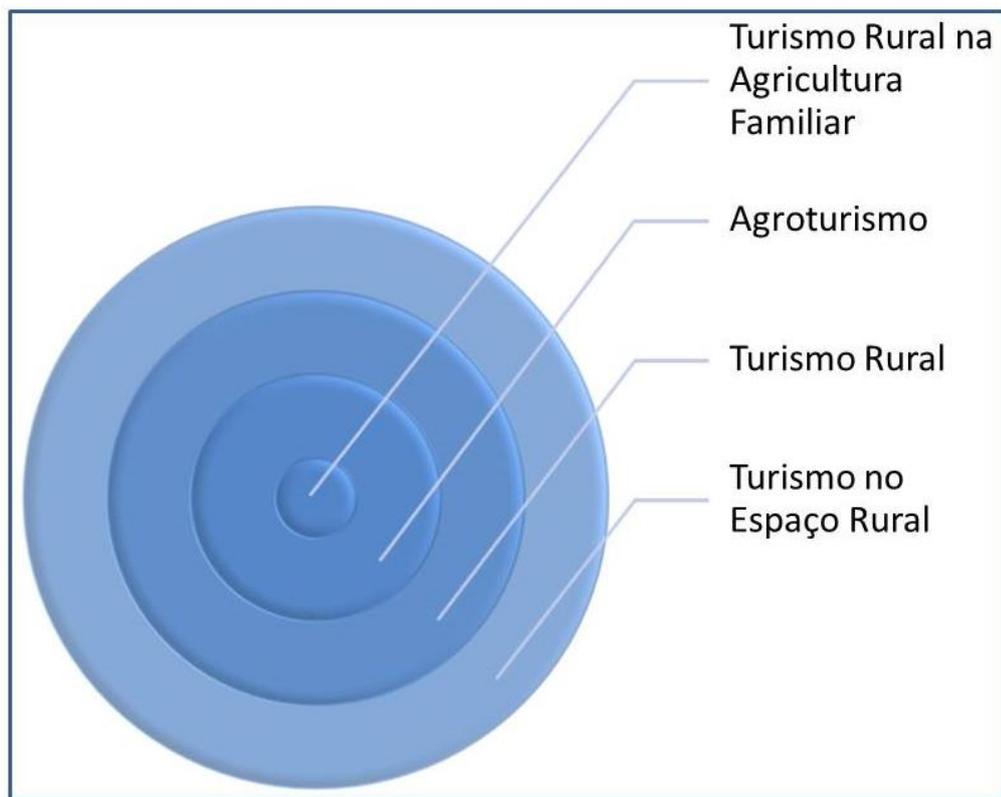
3) Agroturismo: são as “atividades internas à propriedade, que geram ocupações complementares às atividades agrícolas, as quais continuam a fazer parte do cotidiano da propriedade, em menor ou maior intensidade, devem ser entendidas como parte de um processo de agregação de serviços aos produtos agrícolas e bens não-materiais existentes nas propriedades rurais (paisagem, ar puro), a partir do ‘tempo livre’ das famílias agrícolas, com eventuais contratações de mão de obra externa.” (CAMPANHOLA; GRAZIANO, 1999).

4) O Turismo Rural na agricultura familiar “É 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.” (GRAZIANO; VILARINHO; DALE, 2006). O turista entra em contato com a vida rural e consome o modo de vida do campo, representado pela produção e modo de vida das famílias rurais, passando, por um período, imerso na rotina familiar rural (BRASIL, 2010).

Portanto, delimitando a unidade de análise dessa pesquisa, é a rede de produção agrícola local do turismo rural na agricultura familiar das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio no estado do Espírito Santo. A Figura 12 mostra a relação entre as atividades do Turismo no Espaço Rural, Turismo Rural, Agroturismo e Turismo Rural na Agricultura Familiar:

**Figura 12: Atividades do Turismo no Espaço Rural**



Fonte: adaptado de (BRASIL, 2010).

## 6.2 O turismo rural na agricultura familiar

No Brasil, segundo a publicação do Ministério do Turismo do Brasil, em 2010, existe predominância da atividade familiar na agricultura, com expressivo número de empreendimentos e atividades turísticas associadas a essa atividade. Com a necessidade política de valorizar a organização dos agricultores familiares e o desenvolvimento sustentável, o governo brasileiro por meio do Ministério do Turismo, desenvolveu programas envolvendo o turismo rural na agricultura familiar oferecido por esses agricultores. Um desses programas foi o TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar). Existe, portanto, uma diferença entre TRAF (programa do Ministério do Turismo) e o turismo rural na agricultura familiar como um conceito do turismo. Um é o programa do governo brasileiro; o outro é um tipo de turismo rural, desenvolvido dentro de propriedades agrícolas familiares. O programa do Ministério do Turismo (TRAF) foi dirigido para agricultores que, em suas propriedades, têm a participação majoritária da família rural na administração do turismo praticado nas dependências da propriedade dessa família, entre outras especificações da Lei 11.326, que define Agricultor familiar e o Módulo Fiscal sobre a propriedade do Agricultor Familiar (BRASIL, 2010).

O Ministério do Turismo do Brasil divulgou o TRAF para turistas, em folhetos e revistas impressas e eletrônicas, o que chamou de Caminhos do Brasil Rural, entre outras formas, em 2002 (TURNES, 2015). A divulgação do TRAF envolveu cinco regiões do Brasil: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. A região Sudeste foi representada, exclusivamente, pela região serrana do estado do Espírito Santo e reuniu empresas do turismo rural na agricultura familiar nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Claudio. Nessas empresas, é possível desfrutar de aspectos naturais, culturais, produtos e serviços relacionados à produção local de alimentos e vivenciar o dia a dia rural (BRASIL, 2008). A Figura 13 mostra o turismo rural na agricultura familiar, com destaque para a fusão do turismo com a cultura e o modo de vida rural. A Tabela 19 mostra as empresas que compuseram o TRAF nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio (BRASIL, 2008). As Figuras 13 a 15 trazem mais informações de divulgação das empresas que compuseram o TRAF e da região serrana do Espírito Santo:

**Figura 13: Foto da entrada para o turismo rural na agricultura familiar: modo de vida rural e turismo**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 14: Mapa de acesso às empresas que compuseram o TRAF e as cidades as respectivas cidades divulgado pelo Ministério do Turismo do Brasil**



Fonte: Extraído de “Caminhos do Brasil Rural” (BRASIL, 2008)

**Figura 15: Divulgação da região serrana do Espírito Santo pelo Ministério do Turismo do Brasil**

REGIÃO SUDESTE

## ESPÍRITO SANTO

### *A Serra Capixaba cativa pelo modo de vida simples e pelas delícias da colônia*

*Na década de 1980, Venda Nova do Imigrante e Domingos Martins revolucionaram a vida dos agricultores familiares da Serra Capixaba, trazendo um intenso movimento às cidades que ficam no caminho para Minas Gerais. Elas foram as pioneiras em abrir as portas de suas propriedades rurais para um novo tipo de turismo que procurava mostrar para os urbanos as delícias da culinária e a simplicidade da vida rural.*

*Outras cidades da região, entre elas Afonso Cláudio, vêm se adequando a esta opção de renda extra para os sítios. Uma quantidade cada vez maior de visitantes passeia pelas serras e volta enlevada pelo contato com a natureza e com produtos saborosos e saudáveis, que levam para casa. A visita também possibilita interagir com a cultura da região, colonizada por imigrantes italianos e alemães.*

Saiba como chegar

**Distâncias de Vitória:**  
Venda Nova do Imigrante 103 km, Domingos Martins 64 km, Afonso Cláudio 136 km.

**Como chegar:**  
Acesso a todas as cidades pela BR-262.

Caminhos do Brasil Rural

Fonte: Extraído de “Caminhos do Brasil Rural” (BRASIL, 2008)

**Tabela 19: Empresas do TRAF e as distâncias entre as empresas.**

TRAF - Distancia (km) e tempo (min) de percurso com veículo de passeio entre organizações do TRAF																				
	Pousada Vovó Dindinha		Ateliê Cláudia		Busatto Produtos		Casa Vecchia		Fazenda Saúde		Irmãos Brambilla		Pousada Nonno Beppi		Sítio Lourenção		Sítio dos Palmitos		AGROTURES	
	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min	km	min
Pousada Vovó Dindinha	0	0	58	65	62	70	56	62	62	74	59	68	57	65	56	62	44	50	69	74
Ateliê Cláudia artesanatos	58	65	0	0	3,3	4	2,5	6	4,7	9	9,8	13	4,1	11	2,7	6	13	16	31	32
Busatto Produtos	62	70	3,3	4	0	0	5,8	10	2,5	5	6,7	13	6,9	12	6,1	9	17	19	34	34
Casa Vecchia	56	62	2,5	6	5,8	10	0	0	7,2	14	8	11	1,6	5	0,8	2	12	14	29	26
Fazenda Saúde	62	74	4,7	9	2,5	5	7,2	14	0	0	4,5	9	8,2	17	7,4	14	11	16	33	38
Irmãos Brambilla	59	68	9,8	13	6,7	13	8	11	4,5	9	0	0	9,1	13	8,3	10	10	11	32	32
Pousada Nonno Beppi	57	65	4,1	11	6,9	12	1,6	5	8,2	17	9,1	13	0	0	0,8	2	13	17	30	29
Sítio Lourenção	56	62	2,7	6	6,1	9	0,8	2	7,4	14	8,3	10	0,8	3	0	0	12	13	29	27
Sítio dos Palmitos	44	50	13	16	17	19	12	14	11	16	10	11	13	17	12	13	0	0	25	24
AGROTURES	69	74	31	32	34	34	29	26	33	38	32	32	30	29	29	27	25	24	0	0

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.2 Mapa das Redes do turismo rural na agricultura familiar

Para a comparação entre empresas inseridas no TRAF e empresas não inseridas no TRAF, bem como a Posição das empresas na rede, foi gerado um mapa da rede utilizando o software UCINET. Foi utilizada a versão 6.627 de 14 de dezembro de 2016. Os procedimentos realizados foram:

1. Elencar as empresas inseridas no TRAF em uma planilha Microsoft Excel®;
2. Os participantes foram repetidos nas linhas e colunas da planilha, formando uma matriz de mesmo número de linhas e colunas;
3. Para as ligações existentes entre as organizações, as células foram preenchidas com o número 1 e, para as relações inexistentes, as células foram preenchidas com o número 0. Foram consideradas ligações entre as empresas a citação da empresa durante as entrevistas e a participação da empresa inserida no TRAF em associação;
4. Foi executado o upload da planilha Microsoft Excel® com os dados para o UCINET;
5. Foi obtido o retorno do software UCINET com um relatório e o Mapa da rede.

São apresentados os Mapas da rede pesquisada e seus respectivos relatórios, fornecidos pelo software da seguinte maneira:

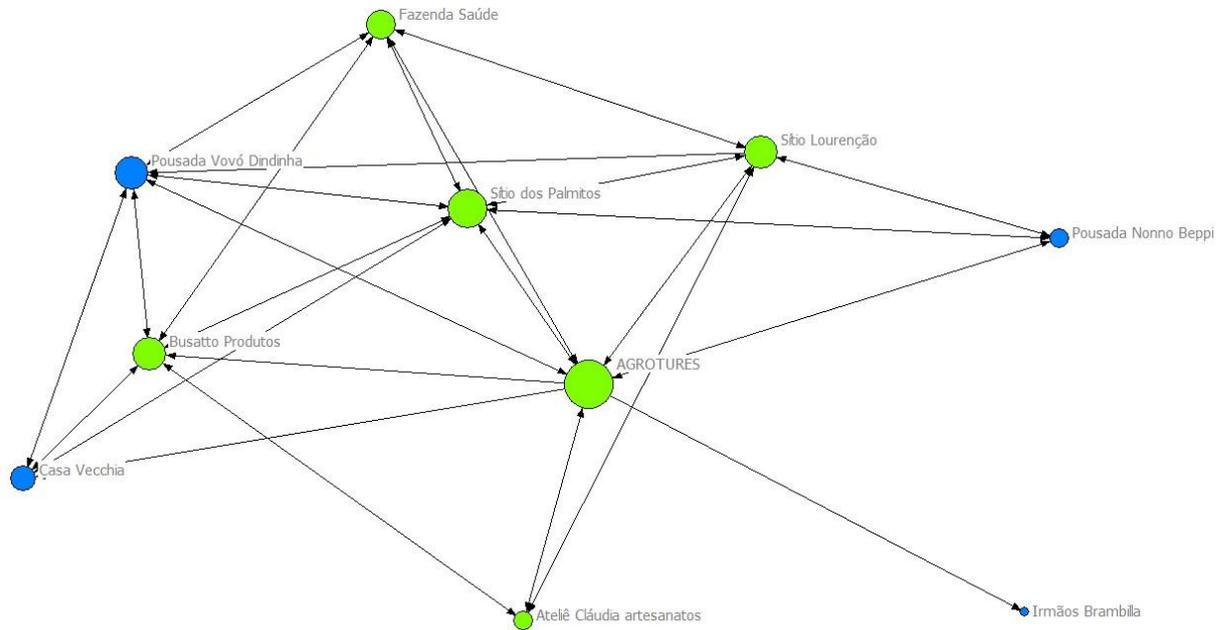
1. O mapa das empresas inseridas no TRAF;
2. O mapa da rede com todas as empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar e as organizações envolvidas;
3. O mapa da rede com todas as empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar, com as associações e prefeituras envolvidas e as empresas produtoras de agroalimentos, mas não participam do turismo rural na agricultura familiar.

1. O Mapa da Rede TRAF foi formado por empresas que foram inseridas no programa TRAF do Ministério do Turismo Brasileiro. Durante as entrevistas realizadas com essas empresas, foram feitas algumas perguntas que, se nas respostas houvesse citações de empresas do TRAF, esta citação era registrada como um indício de troca de informações entre as empresas. As perguntas que geraram indicações de outras empresas foram:

- Vocês participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações).
- Vocês trocam informações sobre seus negócios?
- Vocês fazem trabalhos em conjunto com outras empresas?
- Com quais empresas vocês têm parcerias?
- As empresas de agroturismo da região tem algum objetivo em comum?
- Sua empresa coopera com outras?
- Têm empresas fornecedoras em comum com outras empresas da região?
- Alguma empresa aproveita algum resíduo da operação de vocês?

Além disso, foi inserida, no Mapa da Rede TRAF, a associação AGROTURES, que foi citada como a associação das empresas de agroturismo da região pesquisada. O site da associação AGROTURES foi indicado pelas empresas, outras associações e prefeituras como a associação que possui o melhor cadastro de empresas de agroturismo da região serrana do estado do Espírito Santo. A associação também foi indicada pelas empresas como a associação que reúne os participantes do agroturismo da região pesquisada. O cadastro completo encontra-se no Apêndice 11.

**Figura 16: Mapa da Rede TRAF (Sudeste – Brasil)**



○ Centralidade dos Participantes

Fonte: Elaborado pelo autor no software UCINET

O Mapa da rede das empresas inseridas, no TRAF, pelo Ministério do Turismo do Brasil e os dados tratados pelo software (Figura 16) apontam que o Sítio dos Palmitos possui maior grau de centralidade (centralidade indegree igual a 7), seguido, em ordem decrescente, por: AGROTURES, Bussato Produtos e Pousada Vó Dindinha, com valor de centralidade igual a 6 indegree e, em seguida, por Sítio Lorenção e Fazenda Saúde, com centralidade de valor 5 indegree; grau de centralidade entendido como o número de ligações que um participante tem e que, quanto maior o número de ligações, maior o número de informações que esse participante troca com os outros participantes, conforme apresentado no capítulo de Fundamentação Teórica dessa pesquisa (BORGATTI; EVERETT, 2006).

Os participantes representados com a cor verde demonstram os participantes que indicaram e receberam indicações correspondentes de outros participantes. Em azul, estão representadas as empresas que recebem indicações, mas fizeram indicações correspondentes para outros participantes. Por exemplo: a Pousada Vó Dindinha é muito conhecida e indicada

pelos participantes da rede. No entanto, essa pousada declarou não fazer parte da Associação AGROTURES, apesar de ter sido indicada pela associação.

O participante de maior centralidade foi a empresa Sítio dos Palmitos e não a associação AGROTURES. O resultado obtido pode ser relacionado com o caráter informal. Os relacionamentos que ocorrem entre as empresas da rede são mais expressivos do que os relacionamentos formais que a associação desenvolve. Apesar de a associação cadastrar e regular as empresas formalmente, os relacionamentos informais das empresas garantem a circulação de informação na rede, com a participação central de uma das empresas e não de uma associação. A Tabela 20 foi a planilha do software Excel utilizada para a inserção dos dados no software UCINET conforme descrição no início desse subcapítulo. O Software UCINET retornou dados tratados conforme a Figura 17.

**Figura 17: Imagem dos dados da Planilha Rede TRAF tratada pelo software UCINET**

```

FREEMAN DEGREE CENTRALITY
-----
Input dataset:                Mapa Rede TRAF Ucinet 1 (D:\Documentos\UCINET data\Mapa Rede TRAF Ucinet 1
Output degree dataset:       Mapa Rede TRAF Ucinet 1-deg (D:\Documentos\UCINET data\Mapa Rede TRAF Ucinet 1-deg
Output centralization dataset: Mapa Rede TRAF Ucinet 1-degcz (D:\Documentos\UCINET data\Mapa Rede TRAF Ucinet 1-degcz
Treat data as:               Auto-detect
Output raw totals:           YES
Output averages (normalized): YES
Allow edge weights:          YES
Weighted normalization:     YES
Exclude diagonal:            YES

Network Plan1 is directed? YES

Degree Measures

          1      2      3      4
          Outde Indeg nOutd nInde
          g      eg      g      g
-----
1  Pousada Vovó Dindinha 5.000 6.000 0.556 0.667
2  Ateliê Cláudia artesanato 3.000 3.000 0.333 0.333
3  Busatto Produtos 5.000 6.000 0.556 0.667
4  Casa Vecchia 3.000 4.000 0.333 0.444
5  Fazenda Saúde 5.000 5.000 0.556 0.556
6  Irmãos Brambilla 0.000 1.000 0.000 0.111
7  Pousada Nonno Beppi 3.000 3.000 0.333 0.333
8  Sítio Lourenção 6.000 5.000 0.667 0.556
9  Sítio dos Palmitos 7.000 7.000 0.778 0.778
10 AGROTURES 9.000 6.000 1.000 0.667

10 rows, 4 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

          1      2
          Out-Ce In-Ce
          ntrali traliz
          zation ation
          -----
1  Plan1 0.5432 0.2963

1 rows, 2 columns, 1 levels.

-----
Running time: 00:00:01 seconds.
Output generated: 01 set 17 11:56:36
UCINET 6.614 Copyright (c) 1992-2016 Analytic Technologies

```

Fonte: *Software UCINET*

**Tabela 20: Planilha Rede TRAF utilizada como input no software UCINET**

	Pousada Vovó Dindinha	Ateliê Cláudia	Busatto Produtos	Casa Vecchia	Fazenda Saúde	Irmãos Brambilla	Pousada Nonno Beppi	Sítio Lourenção	Sítio dos Palmitos	AGROTU RES
Pousada Vovó Dindinha	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Ateliê Cláudia artesanatos	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Busatto Produtos	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
Casa Vecchia	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Fazenda Saúde	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1
Irmãos Brambilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pousada Nonno Beppi	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Sítio Lourenção	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1
Sítio dos Palmitos	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
AGROTURES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

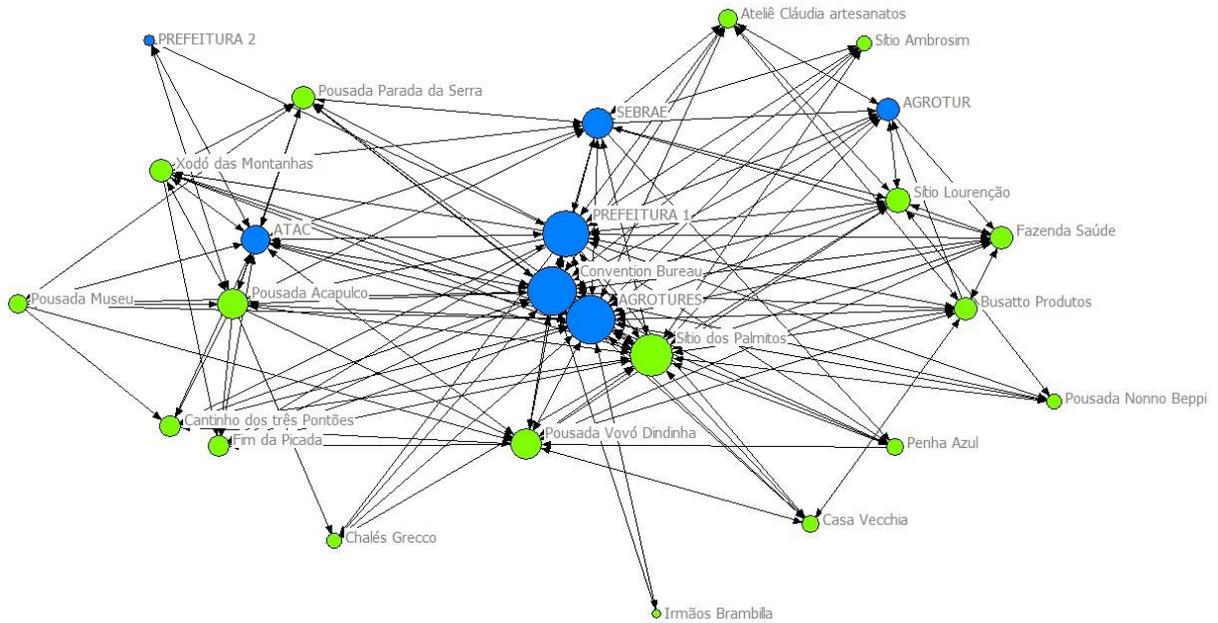
Fonte: Elaborado pelo autor

2. O Mapa da Rede com as empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar e as organizações envolvidas foi formado com empresas que foram inseridas no programa TRAF, do Ministério do Turismo Brasileiro, e com empresas que são do turismo rural na agricultura familiar, mas não foram inseridas no TRAF. Durante as entrevistas realizadas com essas empresas, foram feitas algumas perguntas. Se, nas respostas, houvesse citação de outras empresas, essa citação era registrada como um indício de troca de informações entre as empresas.

As perguntas que geraram indicações de outras empresas foram:

- Vocês participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações).
- Vocês trocam informações sobre seus negócios?
- Vocês fazem trabalhos em conjunto com outras empresas?
- Com quais empresas vocês têm parcerias?
- As empresas de agroturismo da região têm algum objetivo em comum?
- Sua empresa coopera com outras?
- Têm empresas fornecedoras em comum com outras empresas da região?
- Alguma empresa aproveita algum resíduo da operação de vocês?

**Ilustração 1: Mapa da rede com as empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar e as organizações envolvidas**



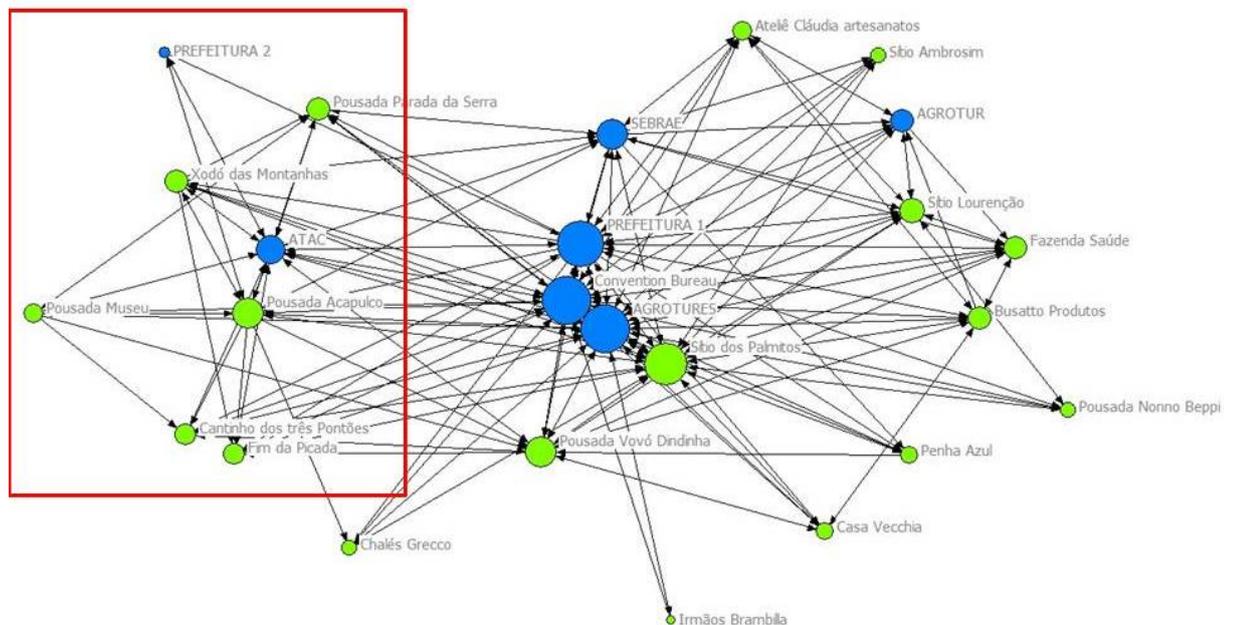
○	Centralidade dos Participantes
---	--------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor no software UCINET

Os participantes representados com a cor verde demonstram os participantes que indicaram e receberam indicações correspondentes de outros participantes. Essas empresas fizeram indicações e foram indicadas pelos participantes da rede, indicando que recebem e enviam informações para a rede. Em azul, estão representados os participantes que indicaram outros participantes, porém não receberam indicações correspondentes a suas indicações. Foi possível perceber que esse grupo é formado pelas associações, agências de fomento e prefeituras. Esses participantes possuem ligações com muitos participantes, porém suas ligações são de caráter formal, resultante de suas atividades ligadas a regras formais estabelecidas na rede. Podem ser emissoras e receptoras de informações formais na rede, mas não recebem informações e outros tipos de informações que circulam entre as empresas da rede. A empresa Sítio dos Palmitos tem maior centralidade e valor de centralidade próximo do grupo de participantes, formado por associações, prefeituras e agência de fomento. Essa empresa emite e recebe informações da maior parte dos participantes da rede. Neste Mapa, é possível perceber que, quando acrescentada as empresas que não foram inseridas no TRAF pelo Ministério do Trabalho, o Sítio dos Palmitos e a Pousada Vó Dindinha continuam com expressiva centralidade na rede, como mostra o Mapa da Rede TRAF, da Figura 16.

Pode-se destacar a formação de uma aglomeração de participantes dentro da rede. Essa aglomeração é formada por participantes da cidade de Afonso Cláudio. Este fenômeno pode ser explicado pela localização geográfica desses participantes na região serrana do Espírito Santo. Essas propriedades possuem maior distância em relação à cidade de Venda Nova do Imigrante, que está situada na região central, entre as cidades do agroturismo naquela região, conforme o mapa da Figura 8. A BR 262 - estrada pavimentada de maior circulação e acesso - passa por Venda Nova do Imigrante, ligando Domingos Martins e Afonso Cláudio, conforme a Figura 14 e Figura 15. O Mapa da Rede da Figura 18 destaca o aglomerado de participantes da cidade de Afonso Cláudio.

**Figura 18: Mapa da Rede com destaque para o aglomerado de participantes da cidade de Afonso Cláudio**



○	Centralidade dos Participantes
---	--------------------------------

Fonte: Adaptado pelo autor no software UCINET

A planilha utilizada para a inserção dos dados no software UCINET e os dados tratados pelo software foram incluídas no Apêndice 12.

3. O terceiro mapa é o Mapa da Rede, formado pelas organizações pesquisadas neste trabalho. O Mapa da Rede é composto por: a) empresas inseridas no TRAF; b) empresas que pertencem ao turismo rural na agricultura familiar, mas que não foram inseridas no TRAF; c)

empresas produtoras de agroalimentos que não participam do turismo rural na agricultura familiar; d) associações e e) prefeituras. Durante as entrevistas realizadas com esses participantes, foram feitas algumas perguntas. Se, nas respostas, houvesse citação de outras organizações, essa citação era registrada como um indício de troca de informações entre os participantes. Para as empresas que são produtoras de agroalimentos e que não participam do turismo, não foram feitas as perguntas relacionadas ao turismo da região pesquisada. As perguntas que geraram indicações de outras empresas foram:

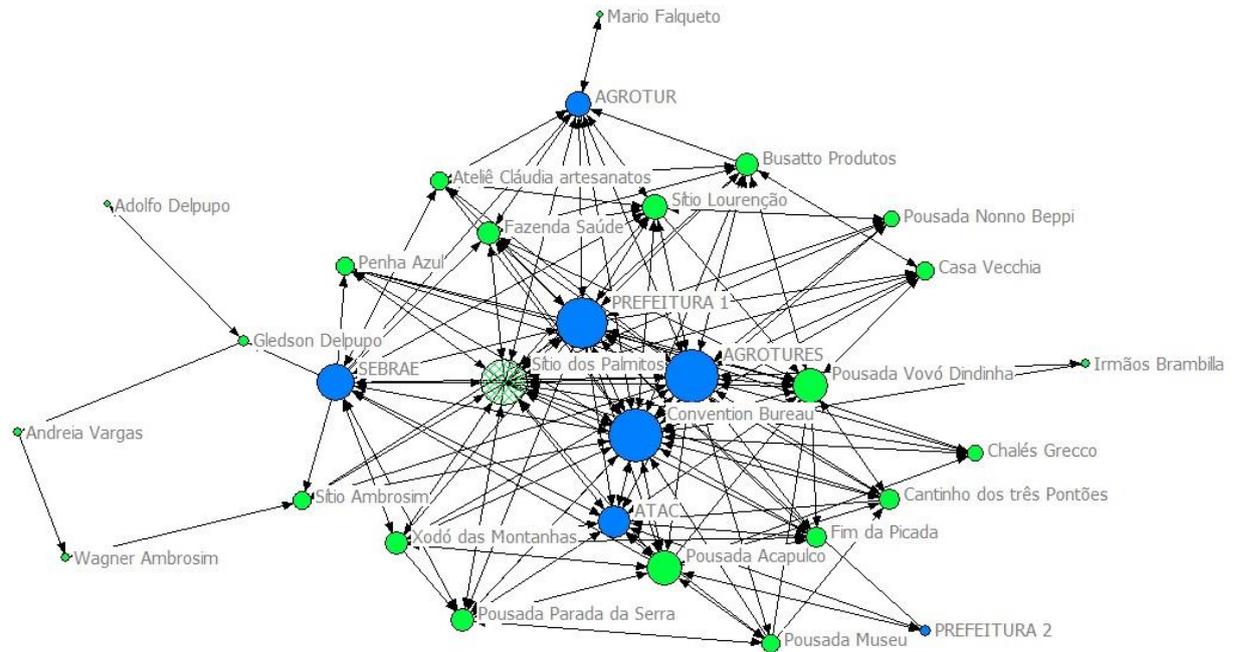
- Vocês participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações).
- Vocês trocam informações sobre seus negócios?
- Vocês fazem trabalhos em conjunto com outras empresas?
- Com quais empresas vocês têm parcerias?
- As empresas de agroturismo da região têm algum objetivo em comum?
- Sua empresa coopera com outras?
- Têm empresas fornecedoras em comum com outras empresas da região?
- Alguma empresa aproveita algum resíduo da operação de vocês?

Os participantes representados com a cor verde demonstram os participantes que indicaram e receberam indicações correspondentes de outros participantes. Essas empresas fizeram indicações e foram indicadas pelos participantes da rede, indicando que recebem e enviam informações para a rede. Em azul, estão representados os participantes que indicaram outros participantes, porém não receberam indicações correspondentes a suas indicações.

Finalmente, no Mapa da Rede da Figura 19, é possível verificar a recorrência dos dados obtidos nas redes anteriores, com o Sítio dos Palmitos, com maior centralidade na rede, indicando a maior circulação de informações por esse participante, juntamente com as associações AGROTURES e Convention Bureau das Montanhas e com a Prefeitura 1. Com o acréscimo das empresas produtoras não participantes do turismo da região serrana do estado do Espírito Santo, pode-se destacar a ligação dessas empresas na rede por meio da Agência de Fomento SEBRAE. A centralidade dessas empresas são as de menor valor, quando comparadas com as outras empresas da região. Além disso, apesar de algumas empresas com menor centralidade pertencerem à cidade da Prefeitura 2, essas empresas não indicaram ligações com a Prefeitura 2. Isso pode ocorrer por ausência ou inexpressividade de políticas públicas adequadas para a inserção de empresas no turismo rural na agricultura familiar na região.

A planilha utilizada para a inserção dos dados no software UCINET e os dados tratados pelo software estão no Apêndice 13.

**Figura 19: Mapa da Rede com as organizações pesquisadas neste trabalho**



Fonte: elaborado pelo autor no software UCINET

#### 6.4. Levantamento das empresas do Agroturismo

Para o levantamento das empresas do Agroturismo nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio foram utilizadas fontes secundárias (sites, como o site da AGROTURES, 2015), cadastro das associações, conforme Apêndice 11, e informações de representantes de empresas de agroturismo, associações e prefeituras, conforme a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Os dados coletados são da AGROTURES (Associação de Agroturismo do Estado do Espírito Santo) e da Convention Bureau das Montanhas que foram indicadas como as associações que possuem cadastro mais atualizado da região durante as entrevistas:

*“[...] você consegue estas informações com a senhora A, da Convention Bureau das Montanhas [...]” (Senhor M – representante da prefeitura)*

“[...] quem tem esse cadastro é a senhora A, da Convention [...]” (Senhora Ma – representante da associação 1)

“[...] peço a gentileza de entrar no site da AGROTURES, a Associação de Agroturismo do Espírito Santo, pois lá encontrará a relação dos empreendimentos [...]” (Senhora A – representante da associação 3)

O cadastro é composto por empresas classificadas em Agroindústria, Hospedagem, Artesanato, Agência de Receptivo, Guia de Turismo, Alimentação, Restaurante, Entretenimento, Sítio e Aventura. Não possui classificação de empresas de Turismo no Espaço Rural ou Turismo Rural ou Agroturismo ou Turismo Rural na Agricultura Familiar. São cadastradas um total de 125 empresas: 26, na cidade de Venda Nova do Imigrante; 71, em Domingos Martins e 26, em Afonso Cláudio. Abaixo, o levantamento das empresas de Agroturismo das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio. A tabela completa encontra-se no Apêndice 11.

**Tabela 21: Levantamento de Empresas do Agroturismo das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio**

Empresas do Agroturismo de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio			
	<b>Empresa</b>	<b>Endereço</b>	<b>Segmento</b>
1	AAGROPE	Rod. BR-262, Km 107, Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
2	ARTESANATO DA CLÁUDIA	Rod. Pedro Cola, Km 01, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
3	ARTESANATO DE MÁRMORE E GRANITO	Rod. BR 262, Km 110, São João de Viçosa, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
4	ARTESANATO VOLUNTÁRIAS HPM	Rua Bouganville, 50, Residencial do Bosque, Vila Betânea, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
5	CACHAÇA TEIMOSINHA	Rod. Pedro Cola, Km 4,5, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria

Fonte: Adaptado de Elaborado pelo Autor

**Tabela 22: Levantamento de empresas das empresas de Agroturismo**

Total de empresas em Venda Nova do imigrante	28
Total de empresas em Domingos Martins	71
Total de empresas em Afonso Cláudio	26
Total de empresas	125

Fonte: Adaptado de Elaborado pelo Autor

A cidade de Domingo Martins possui o maior número de empresas. Essa cidade tem a maior extensão de todas as cidades, mas, nessa cidade, a região que mais se destaca no turismo rural na agricultura familiar é a região próxima de Venda Nova do Imigrante, chamada Pedra Azul. Pedra Azul é um subdistrito de Domingos Martins. Essa região envolve o mais importante ponto turístico da cidade, o Parque Nacional de Pedra Azul, onde estão concentradas as empresas do agroturismo da cidade. A região tem a maior altitude da região. O clima frio de Pedra Azul atrai muitos turistas e favorece o cultivo de alguns alimentos que necessitam desse clima para seu desenvolvimento. O local é símbolo da cidade em publicações e já houve movimentos separatistas, para que o subdistrito tenha status de cidade. Essa região da cidade foi a região escolhida para a coleta dos dados em Domingos Martins. Dessa forma, a região pesquisada apresenta o seguinte número de empresas:

**Tabela 23: Levantamento de empresas do Agroturismo com a região de Pedra Azul**

Total de empresas em Venda Nova do imigrante	28
Total de empresas em Domingos Martins (região de Pedra Azul)	25
Total de empresas em Afonso Cláudio	26
Total de empresas	79

Fonte: Adaptado de Elaborado pelo Autor

Durante esta pesquisa, foi verificado que, nas cidades, associações e prefeituras das cidades pesquisadas, não existe distinção entre Turismo no Espaço Rural, Turismo Rural, Agroturismo e Turismo Rural na Agricultura Familiar. 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. Algumas informações são

encontradas pelas cidades, como ilustrado na Figura 20. Quando perguntado sobre o turismo rural na agricultura familiar, foram obtidas respostas como:

*“[...] não fazemos essa separação, não.” (Senhor M – Prefeitura 1)*

*“[...] Não há uma definição oficial de Agroturismo” (Senhor R – Agência de fomento 1)*

*“[...] Nós não temos uma classificação no agroturismo. Todas as empresas que tem algum envolvimento com o turismo são consideradas do agroturismo.” (Senhor M – Associação 2)*

*“[...] não fazemos essa diferença entre empresas, aliás, temos problemas com um dos associados que é uma indústria de alimentos, mas não quer perder a nomenclatura de “turismo familiar.” (Senhora A – Associação 3)*

Diante da ausência de classificação para o levantamento e comparação entre empresas do turismo rural na agricultura familiar do TRAF e empresas do turismo rural na agricultura familiar não inseridas no TRAF, foi realizada:

- 1) Solicitação, aos representantes das Associações 1 e 3 e à Secretaria de Turismo 1, da indicação de empresas que eles julgavam ser do turismo rural na agricultura familiar, após a explicação do que é o turismo rural na agricultura familiar nesta pesquisa;
- 2) A separação das empresas indicadas por pelo menos duas das fontes solicitadas;
- 3) Entrevistas com outras possíveis empresas do turismo rural na agricultura familiar, que não foram incluídas no TRAF, para comparação com as empresas incluídas no TRAF.

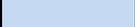
Por exemplo: a empresa Sítio Antares foi indicado pela Associação 1, mas não foi indicado pela Associação 2 nem pela Secretaria de Turismo 1. Assim, a empresa Sítio Antares não foi pesquisada. Já a Brambilla não foi indicada, porém foi inserida no TRAF. Dessa forma, a Brambilla foi pesquisada. No caso da empresa Acapulco, houve duas indicações – pela Associação 1 e Associação 2. Dessa forma, a Acapulco foi pesquisada.

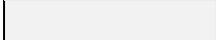
A Tabela 24 traz as empresas indicadas e separadas por terem sido incluídas no TRAF ou não incluídas no TRAF.

Tabela 24: Empresas pesquisadas por indicação ou por pertencerem ao TRAF

CIDADE	Indicação			Empresas pesquisadas por indicação e não incluídas no TRAF	Empresas pesquisadas por terem sido incluídas no TRAF
	ASSOCIAÇÃO 1	ASSOCIAÇÃO 2	SECRETARIA DE TURISMO 1		
Afonso Cláudio	Sítio Antares				
	Cantinho 3 Pontoes	Cantinho 3 Pontoes	Cantinho 3 Pontoes	Cantinho 3 Pontões	
	Vó Dindinha	Vó Dindinha	Vó Dindinha		Vó Dindinha
	Acapulco	Acapulco		Acapulco	
	Cachaça	Cachaça			
	Delícias da Tilápia	Delícias da Tilápia			
	Xodó das Montanhas	Xodó das Montanhas	Xodó das Montanhas	Xodó das Montanhas	
Venda Nova do Imigrante	Bela Aurora				
					Brambilla
	Casa Vecchia	Casa Vecchia			Casa Vecchia
	Alteza		altezza		
	Tonoli		tonoli		
	Busato	Busato	Busato		Busato
	Ambrosim	Ambrosim	Ambrosim	Ambrosim	
	Nonno	Nonno			Nonno
		Arco Balena			
	Lourenção	Lourenção	Lourenção		Lourenção
	Saúde	Saúde	Saúde		Saúde
	Venturim				
	Atoé da Montanha				
				Artesanato Cláudia	
Chalés Grecco	Chalés Grecco		Chales Grecco		
Domingos Martins	Palmitos	Palmitos	Palmitos		Palmitos
	Domanio Organicos				
	Pousada Fim da Picada	Pousada Fim da Picada		Pousada Fim da Picada	
	Fiord Land				
	Rosa de Saron				
	Pousada Penha Azul	Pousada Penha Azul		Penha Azul	
	Sítio Herança	Trebambini			
	China Park	Opus House			
	Trebambini				

 Empresas incluídas no TRAF

 Empresas pesquisadas

 Empresas não pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 25: Levantamento de empresas do turismo rural na agricultura familiar das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio**

Descrição	Total
Total de empresas do turismo rural na agricultura familiar das cidades de Domingos Martins (Pedra Azul), Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio indicadas.	30
Total de empresas inseridas no TRAF	9
Total de empresas indicadas como empresas do turismo rural na agricultura familiar e incluídas no TRAF	7
Total de empresas indicadas como empresas do turismo rural na agricultura familiar e não incluídas no TRAF	21

Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 20: Foto de um quadro de informações, tirada em um posto de gasolina, contendo diversas empresas consideradas do agroturismo**



Fonte: elaborado pelo autor

## 6.5 Descrição das empresas pertencentes ao TRAF

O TRAF foi a nomenclatura utilizada para a validação de concessão de crédito por meio do PRONAF, para fomentar do turismo rural na agricultura familiar na região serrana do Espírito Santo. A nomenclatura foi reconhecida apenas por representantes do governo (Prefeitura 1) e pelo representante do SEBRAE (Representante 2), conforme a Tabela 17.

“[...] conheço a rede TRAF, levamos alguns produtores, para fazer visitas técnicas...”  
(Senhor M – Prefeitura 1)

No grupo de empresas cadastradas e divulgadas como pertencentes ao TRAF, foram observadas as categorias de redes de negócios, como estão descritas na Tabela 4, com base em Giglio *et al.* (2016). Também foram observados os fundamentos de *cluster* de negócios, conforme a Tabela 5, baseada em Zaccarelli *et al.* (2008). No entanto, essas observações só foram possíveis devido às empresas do TRAF já pertencerem, originalmente, à rede de negócios e ao *cluster* do agroturismo na região serrana do estado do Espírito Santo. O TRAF não é uma rede nem é um *cluster*, quando analisado de maneira isolada. Existiam e existem outras empresas nas cidades pesquisadas, que faziam e fazem parte da rede informal de empresas na região, mas não foram inseridas no TRAF, conforme a Tabela 21 de empresas visitadas por indicação ou por pertencerem ao TRAF. No TRAF, foram inseridas empresas que não são do turismo rural na agricultura familiar. Não foi seguida a definição do Ministério do Turismo, conforme BRASIL (2008). Foram os casos da Empresa 3 e da Empresa 7, que têm atividades de artesanato e eventos, respectivamente. Nessas empresas, não é possível viver o dia a dia rural, podendo ser classificadas como empresas do Agroturismo, mas não como empresas do turismo rural na agricultura familiar.

Foi verificado que o TRAF, nas cidades de Domingos Martins, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio, da região serrana do Espírito Santo, foi uma nomenclatura utilizada para validação de concessão de crédito por meio do PRONAF e para fomentar o turismo rural na agricultura familiar que já existia na região serrana do Espírito Santo. A nomenclatura (TRAF) não é reconhecida pelas empresas, somente pelo representante da Secretaria do Turismo da Prefeitura 1. O TRAF foi composto por nove empresas, das quais oito possuem atividade agrícola em sua propriedade. Somente três empresas têm as atividades agrícolas como atividade principal. As outras seis empresas têm outras atividades como atividades principal. Originalmente as empresas pertencentes ao TRAF (TRAF, como foi divulgado pelo Ministério do Turismo) já faziam parte de uma rede informal de pequenos produtores rurais que abriram suas propriedades, para receber amigos. Esses amigos retornaram à região com outros amigos e assim, sucessivamente, até os dias atuais.

De acordo com os dados coletados, o turismo rural na agricultura familiar da região serrana do Espírito Santo é apoiado por meio de uma agência do SEBRAE que atende nove cidades que têm atividades ligadas ao turismo. A maior parte das empresas que foram

inseridas no TRAF não conhecem ações do governo para fomentar seus negócios, mas reconhecem o SEBRAE como parceiro no fornecimento de cursos, palestras e consultorias.

*“[...] o SEBRAE nos ajuda muito, é um grande parceiro com cursos e palestras [...]”  
(Senhora D - Empresa TRAF 5)*

A Tabela 26 contém a descrição das empresas inseridas no TRAF, de acordo com as características apresentadas na tabela. É possível verificar que o TRAF possibilitou o acesso à concessão de crédito concedido por meio do PRONAF e que os participantes perceberam vantagem por participar do programa. Além disso, a maior parte das empresas percebeu aumento de faturamento, aumento de investimentos em seus negócios e aumento do número de novos clientes.

**Tabela 26: Descrição das empresas inseridas no TRAF**

<b>Descrição dos dados coletados</b>	<b>Resultado</b>
Tamanho médio da propriedade (ha)	58,37
Distância média entre as propriedades e associações (km)	11,22
<b>Descrição dos dados coletados</b>	<b>Frequência (de 9 empresas)</b>
Não conhecem ações do governo para incentivo ao turismo rural familiar	7
Possuem atividade agrícola como atividade principal	3
Possuem café como cultivo	4
Possuem atividade que permitem o dia a dia rural	3
Percebem vantagem por participar do PRONAF	9
Por participarem do PRONAF, perceberam:	
Aumento de faturamento	8
Aumento de investimento na empresa	9
Adoção de novas práticas de trabalho	6
Aumento de novos produtos ou serviços	7
Aumento de novos fornecedores	7
Aumento do número de novos clientes	9
Aumento do número de empregados	6
Redução de custos totais	1
Redução de custos de compras	1
Participam de alguma associação na região	6

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.6 Fatores que caracterizam a região serrana do Espírito Santo como rede

A região pesquisada apresenta um formato de rede, conforme mostra a Tabela 4 apresentada no item 3.1 de Redes Interorganizacionais, segundo Giglio *et al.* (2016):

A) 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.

B) 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).

C) 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.

D) 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.

E) 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.

*“[...] nosso objetivo comum é o atendimento ao cliente. Nós dizemos: explore o turismo e não o turista.” (Senhora C – Empresa 1)*

F) 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 (GIGLIO *et al.*, 2016).

Foi verificado que a maior parte das empresas das cidades pesquisadas tem relações com alguma associação, conforme a Tabela 26. Existem muitas associações no local, porém 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. A AGROTURES está localizada na cidade de Domingos Martins, uma das cidades onde existem empresas que foram inseridas no TRAF, Sua posição geográfica e distância entre os associados está representado na Tabela 19. Atualmente, existe um forte movimento, com grande adesão das empresas, para que todas as associações unam-se em apenas uma associação, que é a Convention Bureau das Montanhas.

### **6.7 Fatores que caracterizam a região serrana do Espírito Santo como um *cluster***

Conforme os dados coletados em documentos institucionais, formalmente constituídos na coleta de dados e observação direta, foi verificada a atuação das empresas em forma de *cluster*. A formação do *cluster* ocorreu de maneira espontânea, conforme os respondentes:

*“[...] quando eu era criança, tínhamos um quarto reservado para as pessoas que passavam, viajando em tropas.” (Senhor A, 96 anos – Empresa 10)*

*“[...] nossos amigos vinham fazer trilhas de moto, iam embora, e, quando voltavam, traziam amigos que queriam ficar hospedados em nossa casa.” (Senhora F, 50 anos – Empresa 4)*

*“[...] aos sábados, aqui em casa, sempre tem café pronto para as pessoas que vem nos visitar, quer tomar um café?” (Senhor T, 22 anos - Empresa 10)*

A Figura 21 é uma fotografia tirada em uma das empresas da cidade de Domingos Martins. O casario português, construído originalmente na metade do século 19, pertence a família proprietária da empresa, que explora a construção restaurada na prestação de serviços

do turismo rural na agricultura familiar. Era comum a recepção de hóspedes que passavam na região, em direção ao litoral, para venderem suas produções de café. Foi possível verificar a auto-organização de gênese e desenvolvimento do *cluster*. Não foi verificado um processo planejado de organização do *cluster* nem de um grupo, família, empresa ou organização que tenha iniciado o aglomerado ou que seja responsável pelo aglomerado de empresas.

**Figura 21: Casario português restaurado e adaptado para pousada. Eram adquiridos pelos imigrantes italianos na segunda metade do século 19**



Fonte: elaborado pelo autor

As empresas da região serrana do Espírito Santo podem ser classificadas como um *cluster*, conforme os fundamentos de *cluster* na Tabela 5: Caracterização de um agrupamento de empresas como do item 3.1.2 de *Clusters* (ZACCARELLI *et al.*, 2008 p.190). É importante destacar que existe um aglomerado de organizações que realizam suas atividades em torno do agroturismo e, especificamente, no turismo rural na agricultura familiar. Além disso, o aglomerado de empresas é concentrado, geograficamente, na região serrana do estado do Espírito Santo, conforme a Figura 16. Diante das evidências observadas, é possível caracterizar a região serrana do Espírito Santo como um *cluster* de negócios, mais especificamente, um *cluster* do agroturismo. A região pesquisada pode ser classificada, ainda, como uma rede de negócios e como um tipo especial de rede de negócios, denominado *cluster* de negócios. A Tabela 27 relaciona os Fundamentos que caracterizam um *cluster* de negócios e as evidências coletadas nas cidades pesquisadas.

**Tabela 27: Caracterização das empresas a região serrana do Espírito Santo como *cluster***

Fundamento	Descrição	Evidências coletadas na Unidade de Pesquisa
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 <i>cluster</i> . Os cursos oferecidos pelo SEBRAE e associações permitem essa uniformidade.
Fundamento 9	Cultura de comunidade	Famíliares 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).

### 6.7 Relações entre as empresas do TRAF e as evidências de vantagem competitiva

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, que é determinar se e como a participação ativa de empresas de agroturismo em redes de produção agrícola local influencia em sua vantagem competitiva, foi realizada a comparação de empresas que participam ativamente de uma rede com outras empresas que, apesar de pertencentes à mesma região, não participam ativamente da rede. São apresentados:

- 1) Os dados referentes às empresas inseridas no TRAF;
- 2) Os dados referentes às empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar;
- 3) Os dados referentes às empresas situadas nas cidades pesquisadas, que são produtoras de agroalimentos, mas não participam do turismo rural na agricultura familiar e
- 4) Os dados comparados entre os grupos de empresas.

- 1) Dados das empresas que foram inseridas no TRAF:

Foi verificado que a maior parte das empresas inseridas no TRAF **Diversificam** suas atividades e fazem **Alianças Estratégicas**, indicando a possibilidade de terem Vantagem Competitiva (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011). A maior parte das empresas produz algum tipo de agroalimento (café e frutas) e beneficia sua produção, vendendo os produtos (café torrado, geleias, produtos em conserva) diretamente ao consumidor ou abrem suas propriedades para o turismo rural na agricultura familiar.

**Tabela 28: Vantagem Competitiva das empresas inseridas no TRAF**

Descrição	Frequência (de 9 empresas)
Diversificam a atividade (vantagem competitiva). Além da produção de agroalimentos, oferecem turismo e beneficiamento da produção.	8
Alianças estratégicas (indicam outras empresas e foram indicadas para a distribuição balanceada de turistas na região)	9

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 29 mostra que a maior parte das empresas percebe vantagem competitiva em relação a empresas que não estão na região pesquisada. As empresas declararam que participam de alguma associação, mas apenas uma pequena parte considera que participa ativamente de alguma associação.

**Tabela 29: Percepção de Vantagem Competitiva de empresas inseridas no TRAF e participação em associações**

<b>Descrição</b>	<b>Frequência (de 9 empresas)</b>
Percebem vantagem competitiva em relação a outras empresas que não estão na região pesquisada	8
Consideram que participam de alguma associação ativamente	3
Participam de alguma associação na região	6

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte das empresas do TRAF percebe que, por participar de reuniões e eventos com outras empresas da região, adota novas práticas de trabalho, indicando que a troca de informações entre associados pode beneficiar as empresas participantes com novas maneiras de realizar seus serviços. O aumento do número de empregados não é percebido pela participação em reuniões e eventos.

**Tabela 30: Percepção da Vantagem competitiva de empresas inseridas no TRAF por participarem de reuniões e eventos com outras empresas**

<b>Perceberam</b>	<b>Frequência (de 9 empresas)</b>
Aumento de faturamento	4
Aumento de investimento na empresa	4
Adoção de novas práticas de trabalho	7
Aumento de novos produtos ou serviços	5
Aumento de novos fornecedores	4
Aumento do número de novos clientes	5
Aumento do número de empregados	2
Redução de custos totais	4
Redução de custos de compras	4

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte das empresas percebe vantagem competitiva por estar nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio, em relação a empresas que não estão nas cidades pesquisadas. Nesses dados, chama a atenção os valores referentes ao Aumento do número de clientes, à Adoção de novas práticas de trabalho e ao Aumento de novos produtos e serviços. A maior parte dos entrevistados declarou que, por estar na região pesquisada, percebe que há Aumento de número de novos clientes, Adoção de novas práticas de trabalho e Aumento de novos produtos e serviços em relação a empresas que não estão na região pesquisada.

**Tabela 31: Percepção de vantagem competitiva das empresas inseridas no TRAF em relação a outras empresas das empresas que não estão na região pesquisada**

<b>Perceberam</b>	<b>Frequência (de 9 empresas)</b>
Aumento de faturamento	7
Aumento de investimento na empresa	7
Adoção de novas práticas de trabalho	8
Aumento de novos produtos ou serviços	8
Aumento de novos fornecedores	5
Aumento do número de novos clientes	9
Aumento do número de empregados	5
Redução de custos totais	4
Redução de custos de compras?	4

Fonte: elaborado pelo autor

Para obter os valores referentes aos desempenhos das empresas, foi perguntado aos proprietários das empresas: o valor unitário dos principais produtos e serviços; a quantidade média mensal vendida desses produtos e serviços ou a ocupação média de mensal pelos turistas e o valor das vendas mensais de cada empresa. Com esses valores, foi possível calcular a Média Mensal de Vendas das empresas. Além disso, foi perguntado aos proprietários qual a média despendida, para produzir seus produtos e para manter a

propriedade por um mês, o que foi chamado de Custo Médio Mensal. Verificou-se que não existe separação dos custos. As empresas declararam valores iguais para o custo de produção e para a manutenção da propriedade - uma característica das empresas da região. As perguntas foram realizadas em momentos distintos, no decorrer da entrevista, para que houvesse uma posterior checagem dos valores declarados por parte do pesquisador. Para que os proprietários e representantes das empresas declarassem esses valores, foi imprescindível um contato prévio conforme estabelecido no Projeto de Pesquisa e o estabelecimento de confiança entre o pesquisador e o respondente.

**Tabela 32: Desempenho declarado pelas empresas inseridas no TRAF**

Descrição	Reais (R\$)
Média de Venda mensal	29.600,00
Média do Custo mensal	7.816,67

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme a Percepção das empresas, foram comparadas as médias de Vendas das empresas inseridas no TRAF e que consideram que têm participação ativa na rede, por meio da participação em associações e reuniões. O valor médio de Vendas declarado pelas empresas que consideram que têm participação ativa representa 64% do total médio de vendas. Esse valor pode indicar que as empresas que possuem maior participação ativa na rede possuem Vantagem Competitiva, quando comparadas com as empresas que possuem menor participação ativa na rede.

**Tabela 33: Comparação do Desempenho X Participação Ativa – empresas inseridas no TRAF**

Descrição	Valores (R\$)	(%)
Média de Vendas mensais das empresas que consideram que têm participação ativa na rede	52.266,67	64
Média de Vendas mensais das empresas que consideram que não têm participação ativa na rede	29.600,00	36
Total Médio de Vendas Mensais	81.866,67	100

Fonte: elaborado pelo autor

As médias de vendas das duas empresas que possuem maior centralidade na rede das empresas que foram inseridas no TRAF seguem os valores estabelecidos pelos dados tratado no software UCINET, descritos no subcapítulo 6.2 Mapa da Rede, e pelo valor declarado por cada empresa. Os valores apontam que as empresas que possuem maior centralidade possuem maior desempenho em vendas em relação a outras empresas da rede.

**Tabela 34: Desempenho em Vendas declarado pelas empresas inseridas no TRAF com maior centralidade**

<b>Empresa</b>	<b>Venda Mensal (R\$)</b>
Empresa 8	60.000,00
Empresa 9	80.000,00
Média de vendas	70.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

Na Tabela 35, estão representadas as médias de custo das duas empresas que possuem maior centralidade na rede das empresas que foram inseridas no TRAF, conforme os valores estabelecidos pelos dados tratado no software UCINET, descritos no subcapítulo 6.2 Mapa da Rede, e os valores declarados pelas empresas.

**Tabela 35: Desempenho de Custo de Manutenção declarado pelas empresas inseridas no TRAF com maior centralidade**

<b>Empresa</b>	<b>Custo de Manutenção (R\$)</b>
Empresa 8	15.000,00
Empresa 9	4.000,00
Média de custo	9.500,00

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se que as duas empresas com maior centralidade, juntas, possuem uma média maior de volume de vendas e custo em relação a outras empresas. Além disso, a média dos valores de vendas e custo das duas empresas com maior centralidade na rede é superior à média das empresas inseridas no TRAF.

2) Dados referentes à empresas pesquisadas que compõem a rede das empresas do turismo rural na agricultura familiar.

São apresentados os dados referentes às empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF. Essas empresas foram agrupadas de maneira isolada. Foi verificado que a maior parte das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF diversificam suas atividades e fazem Alianças Estratégicas, indicando a possibilidade de terem Vantagem Competitiva (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011). A maior parte das empresas produz algum tipo de agroalimento (café e frutas) e beneficia sua produção, vendendo os produtos (café torrado, geleias, produtos em conserva) diretamente ao consumidor ou abrem suas propriedades para o turismo rural na agricultura familiar.

**Tabela 36: Vantagem Competitiva das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF**

Descrição	Frequência (de 9 empresas)
Diversificam a atividade (vantagem competitiva). Além da produção de agroalimentos, oferecem turismo e beneficiamento da produção.	7
Alianças estratégicas (indicam outras empresas e foram indicadas para a distribuição balanceada de turistas na região)	7

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 37 mostra que a maior parte das empresas percebe vantagem competitiva em relação às que não estão na região pesquisada. Apenas metade declarou que participa de alguma associação e que considera que participa ativamente de alguma associação.

**Tabela 37: Percepção de Vantagem Competitiva e Participação em associações e reuniões - empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF**

Descrição	Frequência (de 9 empresas)
Percebem vantagem competitiva em relação a outras empresas que não estão na região pesquisada	8
Consideram que participam de alguma associação ativamente	4
Participam de alguma associação na região	4

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte das empresas do TRAF percebe que, por participar de reuniões e eventos com outras empresas da região, adota novas práticas de trabalho, indicando que a troca de informações entre associados pode beneficiar as empresas participantes com novas maneiras de realizar seus serviços. Além disso, percebe aumento de faturamento e investimento na empresa por participarem de reuniões e eventos com outras empresas. A redução de custos totais é menos percebida pelas empresas pesquisadas.

**Tabela 38: Percepção da Vantagem competitiva por participarem de reuniões e eventos com outras empresas das empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF**

Perceberam	Frequência (de 9 empresas)
Aumento de faturamento	7
Aumento de investimento na empresa	7
Adoção de novas práticas de trabalho	6
Aumento de novos produtos ou serviços	6
Aumento de novos fornecedores	6
Aumento do número de novos clientes	6
Aumento do número de empregados	5
Redução de custos totais	3
Redução de custos de compras	3

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte das empresas percebe vantagem competitiva por estar nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio, em relação a empresas que não estão nas cidades pesquisadas. Nesses dados, chama atenção os valores referentes ao Aumento de faturamento, Aumento do número de clientes, Adoção de novas práticas de trabalho e Aumento de novos produtos e serviços.

Foi perguntado aos representantes das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF qual o valor que as empresas despendiam para produzir os seus produtos, quanto as empresas vendiam por mês e o custo para manter a propriedade. Além dos valores declarados, verificou-se que não existe a separação dos custos.

As empresas declararam valores iguais para o custo de produção e para a manutenção da propriedade - uma característica das empresas da região.

**Tabela 39: Percepção de Vantagem competitiva em relação a outras empresas das empresas que não estão na região pesquisada das empresas do turismo rural na agricultura familiar e que não foram inseridas no TRAF**

Perceberam	Frequência (de 9 empresas)
Aumento de faturamento	6
Aumento de investimento na empresa	7
Adoção de novas práticas de trabalho	7
Aumento de novos produtos ou serviços	7
Aumento de novos fornecedores	6
Aumento do número de novos clientes	7
Aumento do número de empregados	5
Redução de custos totais	2
Redução de custos de compras	2

Fonte: elaborado pelo autor

Para obter os valores referentes aos desempenhos das empresas, foi perguntado aos proprietários das empresas: o valor unitário dos principais produtos e serviços; a quantidade média mensal vendida desses produtos e serviços ou a ocupação média mensal pelos turistas e o valor das vendas mensais de cada empresa. Com esses valores, foi possível calcular a Média Mensal de Vendas das empresas. Além disso, foi perguntado aos proprietários qual era a média despendida, para produzir seus produtos e para manter a propriedade por um mês, o que foi chamado de Custo Médio Mensal. Verificou-se que não existe a separação dos custos. As empresas declararam valores iguais para o custo de produção e para a manutenção da propriedade - uma característica das empresas da região.

As perguntas foram realizadas em momentos distintos, no decorrer da entrevista, para que houvesse uma posterior checagem dos valores declarados por parte do pesquisador. Para que os proprietários e representantes das empresas declarassem estes valores, foi

imprescindível um contato prévio, conforme estabelecido no Projeto de Pesquisa e o estabelecimento de confiança entre o pesquisador e o respondente.

**Tabela 40: Média de Desempenho declarado pelas empresas do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF**

Descrição	Reais (R\$)
Média de Venda mensal	8.705,00
Média do Custo mensal para produção do produto	1.521,43

Fonte: elaborado pelo autor

Na Tabela 41, foram comparadas as médias de Vendas das empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF e que consideram que têm participação ativa na rede por meio da participação em associações e reuniões com as empresas que consideram que não têm participação ativa na rede. O valor médio de Vendas declarado pelas empresas que consideram que têm participação ativa representa 54% do total médio de vendas.

**Tabela 41: Comparação do Desempenho X Participação Ativa – empresas do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF**

Descrição	Valores (R\$)	(%)
Empresas que consideram que tem Participação ativa na rede	9.250,00	54
Empresas que consideram que não tem Participação ativa na rede	7.978,33	46
Venda Total Média	17.228,33	100

Fonte: elaborado pelo autor

3) Dados referentes às empresas que estão nas cidades pesquisadas, são produtoras de agroalimentos, mas não participam do turismo rural na agricultura familiar.

Também foi realizada uma seleção aleatória e descrição de cinco empresas que não foram incluídas no TRAF nem são empresas do turismo rural na agricultura familiar. São empresas produtoras de café e frutas na mesma região serrana do estado do Espírito Santo. A seleção aleatória dessas empresas visou à compreensão da não inserção dessas empresas no

agroturismo da região. Essas empresas possuem histórias e estrutura semelhante às empresas de agroturismo, mas não participam nem diversificaram seus negócios com a agregação do turismo rural na agricultura familiar. A escolha aleatória ocorreu durante os percursos entre as empresas entrevistadas. Nas cidades pesquisadas, existem diversas propriedades similares às empresas que estão inseridas no turismo e que foram receptivas ao pesquisador, respondendo as perguntas do projeto de pesquisa. São apresentados os dados das empresas que estão nas cidades pesquisadas, possuem estrutura semelhante às empresas do turismo rural na agricultura familiar, são produtoras de agroalimentos, não participam do turismo rural na agricultura familiar e não foram inseridas no TRAF.

Foi verificado que as empresas produtoras de agroalimentos que não participam do turismo rural na agricultura familiar e não foram inseridas no TRAF não diversificam suas atividades e não fazem Alianças Estratégicas. Também não indicam a possibilidade de terem Vantagem Competitiva (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011). A maior parte das empresas produz algum tipo de agroalimento (café e frutas) e não beneficia sua produção com vendas de outros produtos ou serviços, conforme a Tabela 42.

**Tabela 42: Vantagem Competitiva das empresas produtoras e que não participam do agroturismo**

Descrição	Frequência (de 5 empresas)
Diversificam a atividade (vantagem competitiva)	0
Alianças estratégicas (indicam outras empresas e foram indicados)	0

Fonte: elaborado pelo autor

As Tabelas Tabela 43 e Tabela 44 apresentam dados, como os valores médios declarados pelos proprietários. A maior parte desses produtores tem como atividade principal a produção de café do tipo Arábica. Cada saca de café é comercializada por R\$400,00 (quatrocentos reais) a saca de 60 kg em média e a colheita é feita anualmente. Algumas dessas empresas dividem o trabalho de cultivo com outras famílias que elas denominam de colonos. Esses colonos trabalham no cultivo de café, na terra dos proprietários das terras e uma parte do valor obtido com a produção é devida ao dono da área utilizada para o cultivo.

**Tabela 43 Descrição de empresas produtoras, não inseridas no TRAF e não fazem parte do turismo rural na agricultura familiar**

<b>Dados coletados</b>	<b>R\$</b>
Preço unitário médio de venda do produto ou serviço principal	403,2
Custo para produzir o seu principal produto por mês	575,00
Média de vendas por mês	2.747,60

Fonte: elaborado pelo autor

Foi perguntado aos representantes das empresas produtoras e que não participam do agroturismo qual o valor que as empresas despendiam para produzir seus produtos, quanto as empresas vendiam por mês e o custo para manter a propriedade. Além dos valores declarados, verificou-se que não existe a separação dos custos. As empresas declararam valores iguais para o custo de produção e para a manutenção da propriedade - uma característica das empresas da região.

**Tabela 44: Desempenho declarado pelas empresas produtoras e não participam do turismo**

<b>Empresas produtoras não inseridas no agroturismo</b>	<b>Valores (R\$)</b>
Média de Vendas	2.747,60
Média de Custos de manutenção	575,00

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme a Tabela 45, a maior parte das empresas que são produtoras e não participam do agroturismo não percebe vantagem competitiva por estar nas cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio em relação a empresas que não estão nas cidades pesquisadas. As empresas declararam que não participam de nenhuma associação nem consideram que participam ativamente de alguma associação. Quando perguntado para as empresas por qual motivo elas não participam do turismo local, as empresas responderam que consideram “caro” participar do turismo. Além disso, a menor parte considera que a agência de fomento SEBRAE trouxe novas maneiras de administrar suas empresas e já cogitaram participar do turismo.

**Tabela 45: Percepção de Vantagem Competitiva e Participação em associações - empresas produtoras e não participam do agroturismo**

Descrição	Frequência (de 5 empresas)
Percebem vantagem competitiva em relação a outras empresas que não estão na região pesquisada	0
Consideram que participam de alguma associação ativamente	0
Participam de alguma associação na região	0

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 46: Percepção das empresas produtoras e não participantes do agroturismo**

Descrição	Frequência (de 5 empresas)
Consideram que participar do turismo é muito “caro”	5
Já pensaram em participar do turismo	2
Consideram que o SEBRAE trouxe novas maneiras de administrar a empresa	2
Fazem trabalhos com outras empresas	1
Trocam informações com outras empresas	3

Fonte: elaborado pelo autor

Importante destacar a distância média entre as empresas e a agência de fomento SEBRAE que atende essas empresas. A agência de fomento que atende essas empresas encontra-se na capital do estado do Espírito Santo, Vitória. O percurso entre essas empresas e a capital chega a 200km. Além disso, não participam de associações e não realizam reuniões e eventos com outras empresas. Estas empresas consideram que não existe qualquer regra informal que as direcione nessa região e nem consideram que cooperam com outras empresas. A agência declarou que existe dificuldade para que os proprietários abram suas propriedades para o turismo e considerou que seja uma característica cultural. Não existe um programa direcionado para essas empresas, focando no fomento do turismo rural na agricultura familiar.

*[...] os meus pais gostam de sossego! Eles nem gostavam que levássemos nossos amigos para a cachoeira, quando eles estavam por aqui. (Senhora A - Empresa 4 – não participante do turismo)*

Diante dos dados, é possível que alguns fatores observados anteriormente expliquem a não participação das empresas produtoras no turismo rural na agricultura familiar. São eles: o

desconhecimento do setor do turismo, a ausência de ação da agência de fomento da região para a diversificação dos negócios dessas empresas e a cultura local.

**Tabela 47: Descrição de empresas produtoras, não inseridas no TRAF e não fazem parte do turismo rural na agricultura familiar**

<b>Descrição</b>	<b>Resultados</b>
Média de área aproximada da propriedade (ha)	5,22
Média de Distância entre a empresa e associações e agencia de fomento (km)	152,75
<b>Descrição</b>	<b>Frequência (de 5 empresas)</b>
Conhecem alguma ação do governo federal, estadual ou municipal, que incentivou ou incentiva seu negócio	2
Principal atividade da empresa é o café	5
Tem outras atividades não relacionadas com a agricultura	1
Conhecem o TRAF ou PRONAF	1
Reconhecem que o SEBRAE ou alguma associação promoveu ou trouxe alguma maneira nova de administrar a empresa	2
Vocês participam de alguma associação	0
Participam de eventos técnicos que a associação ou o SEBRAE promove, para melhorar os serviços e produtos	1
Consideram que existe vantagem em a empresa participar ativamente das reuniões e eventos com outras empresas da região	0
Participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações)	0
Trocam informações sobre seus negócios com outras empresas	3
Fazem trabalhos, em conjunto, com outras empresas	1
Consideram que existe alguma regra que seguem na região	0
Têm parcerias apenas com familiares	3
Cooperam com outras empresas	0
Sentiram a crise econômica do Brasil ou não souberam responder	0
Já cogitaram fazer parte do turismo	2
Não participam do turismo, por desconhecimento do ramo ou falta de informações	5

Fonte: elaborado pelo autor

## 4) Dados comparados entre os grupos de empresas.

São comparados os dados entre os grupos de empresas: inseridas no TRAF (TRAF); participantes do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF (Turismo e Não TRAF) empresas produtoras de agroalimentos, não participantes do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF (Produtor Não Turismo Não TRAF) (Tabela 48). Algumas perguntas não foram feitas às empresas que não participam do turismo devido a alguma resposta anterior que eliminava a pergunta seguinte. Por exemplo: se a empresa declarava que não participava de nenhuma associação, então não era realizada a pergunta sobre a percepção de vantagem competitiva por participar de uma associação. Foi possível verificar que as empresas que participam do turismo rural na agricultura familiar diversificam seus negócios com o turismo e com o beneficiamento de suas produções e que percebem vantagem competitiva sobre as empresas que não diversificam suas atividades. Além disso, as empresas do turismo rural na agricultura familiar percebem vantagem competitiva em relação a outras empresas que não estão na região serrana do Espírito Santo. Essas empresas participam de associações, diferentemente das empresas que não participam do turismo da região.

Tabela 48: Comparação entre os grupos de empresas

	TRAF (total de 9 empresas)	Turismo e Não TRAF (total de 9 empresas)	Produtor Não turismo Não TRAF (total de 5 empresas)
Descrição	Frequência		
Diversificam a atividade (vantagem competitiva)	8	7	0
Alianças estratégicas (indicam outras empresas e foram indicados)	9	7	0
Percebem vantagem competitiva em relação a outras empresas que não estão na região pesquisada	8	8	0
Participam de alguma associação ativamente	3	4	---
Participam de alguma associação na região	6	4	---

Fonte: elaborado pelo autor

As empresas do turismo rural na agricultura familiar percebem vantagem competitiva em relação às empresas que não participam do turismo, quando se leva em consideração a participação em reuniões e por participarem da região pesquisada. Principalmente, percebem aumento de faturamento e aumento de novas práticas de trabalho.

**Tabela 49: Comparação da Percepção entre os grupos de empresas 2 (continua)**

<b>Percepção por participarem de associações e reuniões</b>	<b>TRAF (de 9 empresas)</b>	<b>Turismo e Não TRAF (de 9 empresas)</b>	<b>Produtor Não turismo Não TRAF</b>
Aumento de faturamento	4	7	---
Aumento de investimento na empresa	4	7	---
Adoção de novas práticas de trabalho	7	6	---
Aumento de novos produtos ou 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	---
<b>Percepção por pertencerem à região pesquisada</b>			
Aumento de faturamento	7	6	---
Aumento de investimento na empresa	7	7	---
Adoção de novas práticas de trabalho	8	7	---
Aumento de novos produtos ou serviços	8	7	---
Aumento de novos fornecedores	5	6	---
Aumento do número de novos clientes	9	6	---
Aumento do número de empregados	5	5	---
Redução de custos totais	4	2	---
Redução de custos de compras	4	2	---

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 50 mostra a comparação do desempenho das empresas pesquisadas. Nessa comparação, é possível notar que o desempenho das empresas do turismo rural na agricultura familiar, diante das empresas que não participam do turismo na região, é superior devido à diversificação dos negócios e às alianças estratégicas dessas empresas do turismo rural na agricultura familiar. A Tabela 51 mostra os mesmos dados da Tabela 50, alterando a posição dos dados.

**Tabela 50: Comparação de desempenho entre os grupos de empresas 1**

Descrição	Empresas		
	TRAF	Turismo e não inseridas no TRAF	Produtoras e Não participantes do turismo
Média de Venda mensal	29.600,00	8.705,00	2.747,60
Média do Custo mensal	7.816,67	1.521,43	575,00

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 51 Comparação de desempenho entre grupos de empresas 2**

Grupo de Empresas	Média de Vendas	Média de Custos de manutenção
Inseridas no TRAF	29.600,00	20.000,00
Empresas do turismo rural na agricultura familiar e não inseridas no TRAF	7816,67	1.518,75
Produtoras não participantes do turismo	2.747,60	575,00

Fonte: elaborado pelo autor

Nas tabelas anteriores, foi realizada a comparação do desempenho das empresas pesquisadas pelo grupo a que elas pertenciam: empresas inseridas no TRAF; empresas que participam do turismo rural na agricultura familiar, mas não foram inseridas no TRAF e empresas produtoras de agroalimentos que não participam do turismo. A partir da Tabela 52, são apresentadas comparações por grupo, desempenho e centralidade das empresas pesquisadas. Os valores de centralidade das empresas na rede foram obtidos pelos dados tratados no software UCINET, descritos no subcapítulo 6.2 Mapa da Rede do turismo rural na agricultura familiar. Na Tabela 52, é possível verificar que as empresa com maior centralidade são as empresas que possuem maior volume médio de vendas. Esse resultado era esperado devido à posição das empresas na rede, à localização geográfica das empresas na rede e aos

relacionamentos que essas empresas possuem. Esses fatores levam essas empresas a terem maior participação ativa na rede e isso pode ser observado com o melhor desempenho dessas empresas. Quanto maior a centralidade da empresa na rede, maior o volume de vendas.

**Tabela 52: Desempenho em Vendas declarado pelas empresas pesquisadas com maior centralidade**

<b>Empresa</b>	<b>Venda Mensal (R\$)</b>
Empresa 8	60.000,00
Empresa 9	80.000,00
Média de vendas	70.000,00

Fonte: elaborado pelo autor

A mesma relação entre o volume de vendas e a centralidade também foi observada nos dados dos custos de manutenção das empresas. Quanto maior a centralidade da empresa na rede, maior o custo de manutenção da empresa.

**Tabela 53: Desempenho de Custo de Manutenção declarado pelas empresas pesquisadas com maior centralidade**

<b>Empresa</b>	<b>Custo de Manutenção (R\$)</b>
Empresa 8	15.000,00
Empresa 9	4.000,00
Média de custo	9.500,00

Fonte: elaborado pelo autor

Na Tabela 54, são apresentados os dados comparados entre as empresa do TRAF e outro grupo, formado pelas empresas do TRAF juntamente com as empresas que pertencem ao turismo, mas que não foram inseridas no TRAF. Esse procedimento foi realizado, com o propósito de verificar a relação entre as empresas do TRAF e do grupo de empresas do turismo que não foram inseridas no TRAF, quando analisadas de maneira conjunta. Foram analisadas as empresas por grupo, desempenho, centralidade e pela classificação da participação da empresa na rede. Para obter os valores de participação das empresas, foram utilizados os dados obtidos no software UCINET e os dados das vendas médias. Esses dados

foram divididos em três faixas de valores. Essas faixas de valores correspondem ao tipo de participação da empresa na rede. Nas extremidades, estão os valores de Participação Ativa na rede e de baixa participação ativa na rede. Os valores centrais representam as empresas com média participação na rede. Foi possível observar que as empresas que possuem maior centralidade na rede possuem maior desempenho em volume de vendas. A Participação Ativa na rede tem relação com o maior grau de centralidade e com o maior desempenho em vendas.

**Tabela 54: Participação Ativa - comparação de empresas por desempenho e grau de centralidade**

<b>Empresas</b>	Empresas com Participação Ativa na rede		Empresas com Média Participação na rede		Empresas com baixa Participação na rede	
	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas
TRAF	6,33	70.000,00	4,66	33.266,66	2,3	4.700,00
Inseridas no TRAF (+) turismo rural na agricultura familiar e produtores não inseridos no turismo	16,5	70.000,00	7,5	12.250,00	2,5	1.250,00

Fonte: elaborado pelo autor

## 6.8 Discussão dos Resultados

Foram apresentados indícios coletados que permitem testar, validar ou reavaliar as proposições firmadas no decorrer da teoria utilizada nesta pesquisa. Esse procedimento possibilita a resolução do problema proposto, que é: como a participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva? A partir desse problema de pesquisa, foi definido o objetivo geral do trabalho, que é determinar se e como a participação ativa de empresas de agroturismo em redes de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva, utilizando a perspectiva de redes, *cluster*, estratégia, vantagem competitiva e desempenho.

Na análise das evidências desse estudo de caso, foi seguida uma estratégia analítica geral. Foi utilizada a técnica analítica Lógica da Combinação de Padrão. A Lógica da Combinação de Padrão consiste em comparar os dados empíricos obtidos com um padrão teórico previsto ou com várias previsões alternativas (YIN, 2010). Com as proposições estabelecidas a partir da teoria, foram utilizadas Variáveis Dependentes Não Equivalentes como padrão, o que significa dizer que será obtida uma variedade de resultados relevantes, com os resultados inicialmente previstos nas proposições. Para cada proposição, haverá uma variável dependente como padrão, que foi observada nos dados coletados na unidade de pesquisa. A primeira proposição dessa pesquisa, por exemplo, é a **Proposição (P1)**: A posição de uma empresa na rede influencia sua vantagem competitiva. O resultado previsto está na própria proposição e será medido, comparando o desempenho de empresas com maior número de ligações ao desempenho de empresas com menor número de ligações, confirmados pelos diversos resultados obtidos e coletados na pesquisa. Se os resultados inicialmente previstos forem encontrados, poderá ser tirada uma sólida conclusão sobre causa e efeito. No entanto, se os resultados não mostrarem todo o padrão previsto ou mesmo se uma variável não se comportar como o previsto, a proposição inicial terá que ser questionada. A coincidência dos padrões fortalece a validade interna do estudo de caso (YIN, 2010).

## 6.9 Análise da Proposição (P1)

**Proposição (P1)**: A Posição de uma empresa na rede influencia sua vantagem competitiva.

A Posição na rede permite que as empresas que pertencem a um *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 os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008) e, portanto, maior participação ativa, com conseqüente maior vantagem competitiva e maior desempenho. 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. (Senhora C – 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. (Senhor R - Empresa 4 – TRAF)*

*[...] a associação agrega valor ao negócio. (Senhor J – 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. (Senhora C – Empresa 15 – participante do turismo e não inserida no TRAF)*

Os participantes das empresas da rede pesquisada 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.

Além das associações, foi citada, por diversas vezes, a empresa que possui maior centralidade na rede após a associação, conforme representado no Mapa das Redes e na maior parte das entrevistas:

*“[...] O senhor M que nos indicou? [...] Senhor M tem sido uma pessoa muito importante para todas as empresas da região.” (Senhora C – Empresa 15 – participante do turismo e não inserida no TRAF)*

*“[...] troco ideias com o senhor M [...], ele é um barato!” (Senhora C – Empresa 16 – participante do turismo e não inserida no TRAF)*

Por diversas vezes, foi relatado que muitos programas de TV vão às cidades pesquisadas, a fim de realizarem 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 realizarem suas reportagens, que serão divulgadas no estado do Espírito Santo e em todo Brasil, assim como em 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*.

*“[...] recentemente, tivemos a visita do Programa X aqui.” (Senhor M – Empresa 8 TRAF)*

Foram encontradas evidências documentais que reforçam a Proposição 1, principalmente, com relação a incluir apenas as empresas que têm participação ativa na rede e no *cluster* na divulgação distribuída em hotéis e pontos turísticos da região. São folhetos impressos, patrocinados por associações e por prefeituras e disponibilizados para os turistas que circulam nas cidades pesquisadas. As empresas adaptadas estruturalmente na rede são divulgadas e atraem turistas para suas empresas, afetando diretamente a vantagem competitiva de seus negócios. Ficam excluídas as empresas que não estão adaptadas estruturalmente, conectadas com os participantes da rede que possuem maior centralidade.

Figura 22: Divulgação contendo empresas adaptadas estruturalmente

**Circuito do Agroturismo**  
 Roteiro 1: Providência e Tapera  
 Acesso para ônibus, van e carro / Total do percurso: 40 Km / Duração o dia inteiro

- Família Altoé Loja da Cláudia e Tia Cila Biscoitos e artesanatos 28 3546-1581
- Fazenda Carnielli Queijos e café carnielli.com.br 28 3546-3152
- Sítio Busato Cachaça Temosinha 28 99945-7015
- Sítio Adega Tonole Uva e vinhos 28 99986-8421
- Fazenda Saúde Área de lazer, pesque-pague, restaurante Buffet (Sab. dom. Fer.) 28 3546-1528
- Sítio Brioschi Queijos, vinhos, defumados 28 3546-1024
- Sítio Lorenção socol e anti-pastos 28 3546-2677
- Sítio Orquidário Tapera 28 99982-3267
- Café da Roça Altoé da Montanha café colonial 28 99915-9922

**Circuito do Agroturismo**  
 Roteiro 2: Vale do Caxize e Providência  
 Acesso para micro-ônibus, van e carro/ total do percurso por dia 60 km/ duração dia inteiro

- Park Selva Sassari Arvorismo e Restaurante. selvasassiri.com 27 99977-8094
- Sítio Bella Toza Socol e balas itiobellatoza.com.br 28 99963-2527
- Sabor nas Montanhas Laticínios 27 99935-4435 "Venha fazer seu queijo"
- Sítio Guaçu virá Desenvolvimento sustentável. guacuvira.org.br 28 3546-1436
- Cervejaria Altezza cervejariaaltezza.com 28 99989-3311
- ARCADÉ Artesanato em Madeira 28 99979-1447
- Sítio Jaboticabeir Doces e compotas 28 3546-6206
- Tonole Restaurante Piscina e Pous 28 99941-3799
- Pousada e Restaurante Bela Aurora 28 99925-6197
- Caprinova Saboraria e socol 28 3546-1223

**Circuito do Agroturismo**  
 Roteiro 3: Bananeira e São João de Viçosa  
 Acesso para micro-ônibus, van e carro / Total do percurso: 40 Km / Duração o dia inteiro

- Artesanato das voluntárias do HPM 28 3546-1470
- Sítio do Tio Vê e Bela Vista Socol e pães 28 3546-2484
- Produtos Nair e Luzia Biscoitos 28 3546-6496
- AAgropo Laticíneos 28 3546-1611
- Venturim Restaurante, casa de massas, loja de conveniência, hospedagem 28 3546-6614
- Casa das Orquídeas vendanova.com.br 28 99925-0415
- Chacará Delícias do Pão de Açúcar, doces, 28 3546-65

**Hospedagem**

- Casa de campo Ambrosim 3546.6635
- Pousada Bela Aurora 2899986.9493
- Alpes Hotel 28 3546.1476
- Hotel Venturim 28 3546.6614
- Pousada Tonole 28 99939-0078
- Casa de Campo Guaçu Virá 283546.1436
- Casa de Campo Arcobaleno 27 99977.8094

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 23: Divulgação contendo empresas adaptadas estruturalmente 2

**VENDA NOVA DO IMIGRANTE**

**círculo do agroturismo**  
Venda Nova do Imigrante

- 01 **Loja do Agroturismo**  
Produtos artesanais dos associados do Agrotur  
End.: às margens da BR-262 - (28) 3540-2317  
turismo@vendanovacom.br
- 02 **Sítio Família Lorenção**  
Socor (torta de porco embutido) e Antepastos (beringela e  
patinho) - fabricação de docinhos e litcha.  
End.: Tapera - (28) 3540-1130/9982-3448
- 03 **Alto da Montanha**  
Produção de pães, bolos, biscoitos e doces em geral  
End.: BR-262, Km 101 - Tapera. (28) 9915-8822 / 9855-2085
- 04 **Artesanato Voluntárias Pró-Hospital Padre Máximo**  
Fabricação e comercialização de produtos artesanais  
End.: R. Jus Rougemulle, S0 anexo Hospital (28) 3540-1470  
www.voluntarias.org.br - voluntarias@voluntarias.org.br
- 05 **Orquidário Caliman**  
Cultivo e comercialização de orquídeas  
End.: Estrada do Lourinhas, Km 01 - (28) 3540-1136
- 06 **Artesanato de Mármore e Granito**  
Venda e oficina de produtos em mármore e granito  
End.: São João do Viçosa - (28) 3540-3052
- 07 **Sítio Ambrosim**  
Lago para pesca, campo futebol, bocha, trilhas e área  
para churrasco e eventos.  
End.: BR-262, Km 121,5 - Cachoeira Alegre - São João de Viçosa  
(28) 3540-6835 - sítioambrosim@gmail.com
- 08 **Família Almod - Tia Cila**  
Visita à casa-tinha de São José e venda de produtos  
caseiros: biscoitos, macarrão, pães...  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 02 - (28) 3540-2332
- 09 **Artesanato da Cláudia**  
Artesanato em madeira de café - vasos e decorações.  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 02 - Providência - (28) 3540-1129
- 10 **Proneva - Cooperativa das Cerejeiras**  
Visita à casa do café com todas as etapas da produção  
End.: Rod. Pedro Cola, km 7,01 - Providência  
(28) 3540-1060/3544 - proneva@proneva.com.br
- 11 **Fazenda Carmieli**  
Café 100% arábica, feijão e torrefação, queijos, lúcia e etc.  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 04 - Providência - (28) 3540-2125  
carnieli@carnieli.com.br - www.carnieli.com.br
- 12 **Família Busato**  
Café, queijos, feijão, lúcia e condimentos.  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 4,5 - Providência (28) 3540-2858
- 13 **Sítio Busato - Cachoeira Toméola**  
Visita atmosférica, degustação de alimentos.  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 4,5 - Providência (28) 9945-7025
- 14 **Família Brioschi**  
Comercialização de vinhos, socor e defumados  
End.: Rodovia Pedro Cola, Km 06 - Providência  
(28) 3540-2024/9880-1025
- 15 **Sítio e Adega Toméola**  
Visita ao parreiral e produção de vinhos e produtos.  
End.: Rod. Pedro Cola, Km 04 - Providência  
(28) 3540-1188/9980-9421
- 16 **Fazenda Saúde**  
Restaurante fogão à lenha, lago e grande área de lazer.  
End.: BR-262, Km 98 - Sítio José do Alto Viçosa  
Rod. Pedro Cola, Km 04 - Providência - (28) 3540-1828
- 17 **Sítio Guayá-Vitá**  
Trilhas ecológicas, laboratório de práticas sustentáveis e  
energias alternativas, hospedagem e alimentação  
End.: BR-262, Km 98 - Sítio José do Alto Viçosa  
(28) 3540-1436 / (21) 9983-1765  
www.guayavita.org.br
- 18 **Sítio Morango Gagne**  
Visita ao plantio e a produção de derivados do morango.  
End.: Rod. dos Produtores - Alto Casale - (28) 3540-5238

**i** **Informações adicionais**

Distância de Vitória: 202 km  
Como chegar: Saída de Vitória, siga pela BR-262 - 104 km.  
Secretaria Municipal de Turismo, Esporte e Lazer  
(28) 3540-4070 - www.vendanova.org.br

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 55: Comparação entre empresas TRAF, do turismo rural na agricultura familiar e produtores não inseridos no TRAF**

<b>Empresas</b>	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas
TRAF	6,33	70.000,00	4,66	33.266,66	2,3	4.700,00
Inseridas no TRAF (+) turismo rural na agricultura familiar e produtores não inseridos no turismo	16,5	70.000,00	7,5	12.250,00	2,5	1.250,00

Além disso, por meio dos dados coletados, foi possível comparar a média do Grau de centralidade e a média do desempenho em vendas entre as empresas pesquisadas, conforme a tabela acima. Nessa tabela, foram agrupados os dados das empresas que foram inseridas no TRAF e os dados de todas as empresas pesquisadas, incluindo as incluídas no TRAF. Conforme se verificou, quanto mais a empresa está adaptada estruturalmente e posicionada próxima ao centro da rede, maior vantagem competitiva a empresa tem, representada pelo maior desempenho em vendas. A Figura 24 mostra, por meio de um gráfico, a relação entre o desempenho em Vendas e o Grau de Centralidade.

## 6.10 Análise da Proposição 2

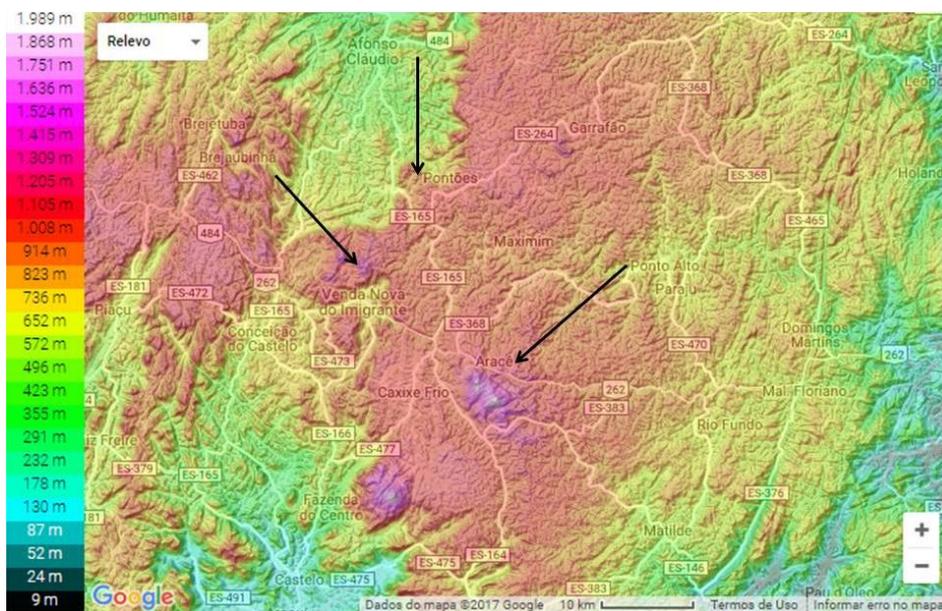
**Proposição (P2):** A localização geográfica de uma empresa dentro do *cluster* influencia sua vantagem competitiva.

A posição geográfica das empresas em um *cluster* de agroturismo tem elevada influência na participação das empresas do *cluster* e na vantagem competitiva dessas empresas. A posição geográfica toma outra proporção, como influência em um *cluster* de agroturismo. Apesar de a concentração geográfica atrair clientes para o *cluster*, a posição geográfica da empresa dentro do *cluster* de agroturismo na região serrana do Espírito Santo limita a participação das empresas, já que as distâncias dificultam o acesso entre os participantes do *cluster* e, conseqüentemente, a troca de informações entre os participantes da rede. A transferência de conhecimento informal, que é importante para os relacionamentos entre empresas, é dificultada, em função da posição geográfica nesse *cluster* de agroturismo. As empresas chegam a ter mais de 50 km de distância entre elas e a região montanhosa também dificulta o acesso de veículos e a instalação de antenas de transmissão de sinal de telefonia celular.

“[...] a distância dificulta nossos encontros”. (Senhora C – Empresa 15 – participante do turismo e não inserida no TRAF)

“[...] gostaria que tivéssemos um bom sinal de celular aqui. A região é montanhosa, de difícil acesso. As empresas de celular dizem que não podem instalar o serviço aqui” (Senhora G – Empresa 9 TRAF)

**Ilustração 2: Mapa topográfico do cluster de agroturismo do Espírito Santo**



Fonte: elaborado pelo autor em (“Mapa topográfico Espírito Santo”, [S.d.]).

**Ilustração 3: Foto da região montanhosa de difícil acesso para veículos e transmissão de sinal de telefonia móvel com indicação da localidade de empresas**



Fonte: elaborado pelo autor

### 6.11 Análise da Proposição 3

**Proposição (P3):** Os relacionamentos da empresa com outras empresas influenciam sua vantagem competitiva.

Por meio do desenvolvimento de relacionamentos, as empresas adotam maneiras que beneficiam o *cluster* como um todo e a própria empresa, alcançando vantagem competitiva. Foi observado que 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 necessidade dos relacionamentos entre as empresas, para alcançar vantagem competitiva.

*“[...] 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.” (Senhora. – Empresa 12 participante do turismo e não inserida no TRAF)*

*“[...] nós 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.” (Senhora D – 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’ (Senhor J – Empresa 14 – participante do turismo não inserida no TRAF)*

Segue a comparação entre a percepção das empresas do turismo rural na agricultura familiar sobre o relacionamento com as empresas da região. 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 demonstra que as empresas do TRAF percebem menos vantagem competitiva por seus relacionamentos do que as empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF. Isso se explica pelas recentes alterações na legislação implantada na região, que impactaram negativamente o

turismo rural na agricultura familiar das empresas mais antigas da região e que produzem produtos com as técnicas originais.

**Tabela 56: Comparação da Percepção entre os grupos de empresas**

<b>Por participarem de associações e reuniões com outras empresas os representantes perceberam:</b>	<b>TRAF (de 9 empresas)</b>	<b>Não TRAF (de 9 empresas)</b>
Aumento de faturamento	4	7
Aumento de investimento na empresa	4	7
Adoção de novas práticas de trabalho	7	6
Aumento de novos produtos ou 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

Atualmente a região apresenta possível desvio na capacidade competitiva que compromete um dos diferenciais desse *cluster*, que é a produção de produtos com processos tradicionais desenvolvidos dentro das empresas do turismo rural na agricultura familiar. Foi observada a imposição de uma nova legislação que obriga que algumas empresas executem seus processos produtivos diferentemente dos processos originais. Um exemplo é a produção de socol (tipo especial de salame) e queijo, que já sofreram modificações em relação à produção tradicional, afetando negativamente a qualidade dos produtos. Existe uma produção informal para compradores que desejam a produção original desses produtos.

Foi possível observar a ausência de políticas públicas para a preservação do patrimônio cultural de casarios do período pós-monárquico e pós-imigração europeia (alemã e italiana). Nas cidades, existem casarios sem preservação em diversos locais. Um museu com peças originais da I e II Guerra Mundial está à venda na cidade de Afonso Cláudio, com

condições precárias de armazenamento do acervo. A sinalização de pontos turísticos é insuficiente, levando turistas a pontos turísticos que não existem mais ou estão fechados. Também foi observada a ausência de uma central de informações turísticas em Venda Nova do Imigrante, o que compromete o turismo local. Existe um crescente número de hotéis de grande porte, com visível desmatamento da região, na cidade de Domingos Martins. Essas evidências também excluem a possibilidade de classificar a região como um APL.

*“[...] no governo passado, houve alteração na legislação e alguns produtos tiveram que ter sua produção interrompida e outros mudaram suas receitas, para se adequar à nova lei. Já estamos trabalhando para mudar isso, urgente. A região foi prejudicada.” (Senhor M – Prefeitura 1)*

*“[...] nós precisamos voltar ao que era antes. Nós ajudávamos muito mais, éramos mais unidos”. (Senhora C – Empresa 3 TRAF)*

*“[...] tínhamos cerca de 1000 clientes que encomendavam seus queijos e vinham retirar depois de alguns meses. Os clientes sempre voltavam com outros clientes para ver o processo de cura do queijo e encomendavam também. Essa lei proibiu isso e hoje perdi quase todos os clientes.” (Senhora B – Empresa 5 TRA)*

*“[...] não recebemos nenhuma ajuda do governo. Temos que vender o museu urgente! As peças estão estragando, tem muita história por aqui” (Senhora D – Empresa 18 não inserida no TRAF e participante do turismo)*

**Ilustração 4: Museu de Guerras com milhares de peças originais à venda**



Fonte: elaborado pelo autor

**Ilustração 5: Museu de Guerras com milhares de peças originais à venda 2**



Fonte: elaborado pelo autor

**Ilustração 6: Casario português sem restauração – empresa não inserida no TRAF e não participante do turismo rural na agricultura familiar**



Fonte: elaborado pelo autor

#### **6.12 Análise da Proposição 4**

**Proposição (P4):** 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 da empresa na rede, a localização dentro do *cluster* e os relacionamentos entre organizações. Cada empresa pode apresentar vantagem competitiva ou desvantagem em relação a empresas em uma rede de produção agrícola local, quando consideram ou não esses fatores.

As empresas que não consideraram os fatores apresentados para sua vantagem competitiva levam a empresa a ter baixa participação na rede, menor vantagem competitiva e menor desempenho. Isso é explicado pelo fato de os fatores posição da empresa na rede, localização da empresa no *cluster* e os relacionamentos das empresas impactarem a obtenção de informações que circulam no *cluster*. A Tabela 57 mostra a relação entre a participação das empresas e o desempenho em vendas das empresas inseridas no TRAF e das empresas do turismo rural na agricultura familiar que não foram inseridas no TRAF. Nos dois grupos, as empresas com muita Participação Ativa na rede têm melhor desempenho medido pelo volume

de vendas das empresas. Semelhantemente, nos dois grupos, empresas que têm baixa participação na rede têm pior resultado de desempenho de vendas. As empresas com maior desempenho em vendas entendem que os fatores de Posição da empresa na rede, localização dentro do *cluster* e relacionamento entre as organizações levam a empresa a ter Participação Ativa no turismo rural na agricultura familiar das cidades pesquisadas.

*“[...] fui eleito presidente da AGROTURES [...]. Vamos fazer mudanças importantes para todas as empresas [...], vamos unir todas as associações em apenas uma associação.” (Senhor M - Empresa 8 TRAF).*

*“[...] acredito que será bom unirmos as associações.” (Senhora. D - Empresa 5 TRAF).*

*“[...] já fui presidente da AGROTURES” (Senhor J - Empresa 9 TRAF)*

As empresas com maior desempenho em vendas estão posicionadas próximas ao centro das redes, indicaram e foram indicadas por empresas da rede de empresas do turismo rural na agricultura familiar, participam de associações ativamente e das decisões do turismo rural na agricultura familiar nas cidades. Isso pode ser observado na comparação entre os resultados dos dados coletados:

**Tabela 57: Participação Ativa - comparação de empresas por desempenho e grau de centralidade**

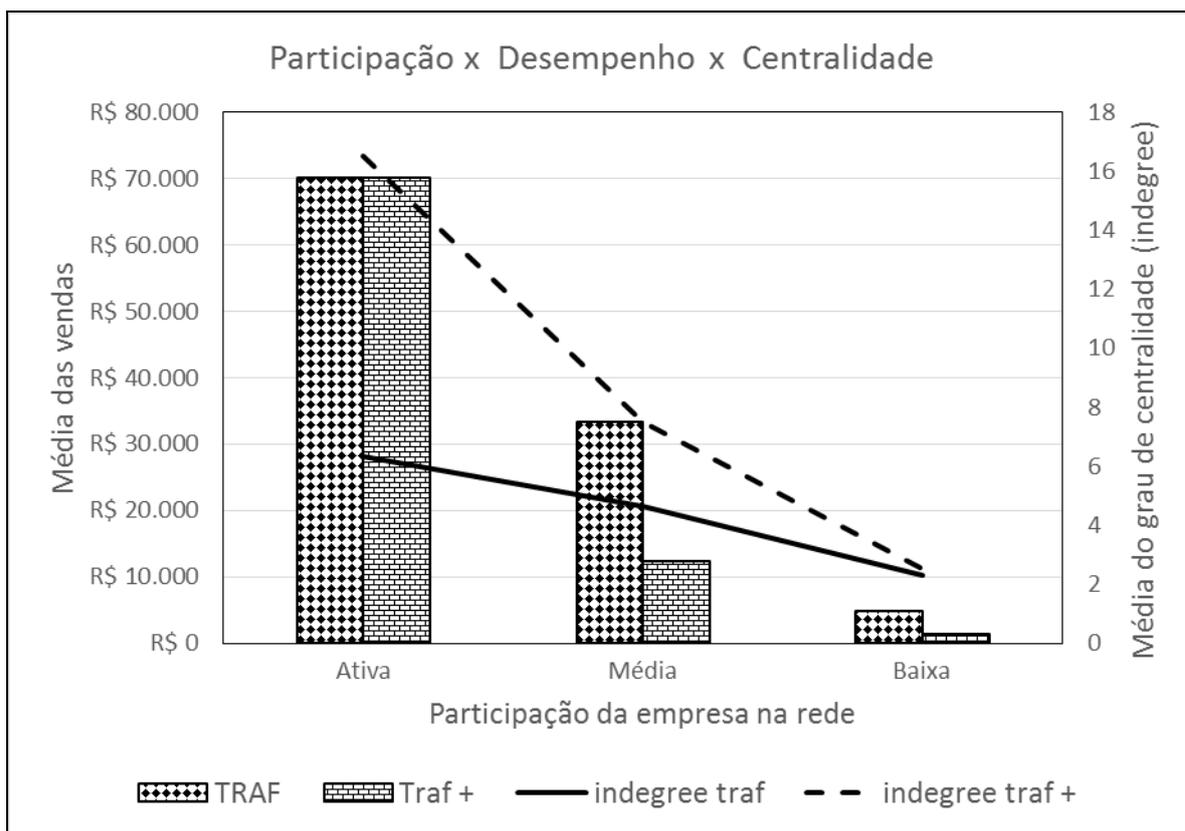
Empresas	Empresas com Participação Ativa na rede		Empresas com Média Participação na rede		Empresas com baixa Participação na rede	
	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas	Média do grau de centralidade (indegree)	Média de Vendas
TRAF	6,33	70.000,00	4,66	33.266,66	2,3	4.700,00
Inseridas no TRAF (+) turismo rural na agricultura familiar e produtores não inseridas no turismo	16,5	70.000,00	7,5	12.250,00	2,5	1.250,00

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 24 é uma representação gráfica comparativa entre empresas em uma rede de produção agrícola local. O gráfico utiliza os dados da Tabela 57 e é possível visualizar a

relação entre a Participação das empresas com o Desempenho e os graus de centralidade das empresas. É possível verificar que existe a mesma relação entre os valores, mesmo quando se comparam grupos diferentes. O grupo TRAF é composto somente por empresas inseridas no TRAF e o grupo Traf + é composto pelas empresas pesquisadas, incluindo o grupo TRAF. Além disso, no grupo Traf +, pode-se verificar comportamento ainda mais acentuado da centralidade (indegree Traf +) em relação ao desempenho. Isso pode ser explicado pelo número maior de empresas que foram envolvidas nesse grupo e indicar que a Participação pode influenciar o desempenho – ainda com maior expressividade –, quando existem mais empresas na rede. Pode, ainda, representar que, quanto maior o número de empresas pesquisadas em uma rede, maior será a relação entre a Participação Ativa da empresa e seu maior desempenho em relação a outras empresas da rede.

**Figura 24: Gráfico da comparação da Participação com Desempenho e Grau de Centralidade**



Fonte: elaborado pelo autor

Esses foram os dados coletados nas empresas e outras organizações que compõem a rede de produção agrícola localizada na região serrana do Espírito Santo, para estudo de caso, exame das proposições e cumprimento dos objetivos propostos.

## 7. 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? - levou 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*.

A problemática 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, na região Sudeste do Brasil. 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 (documentos) 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 do turismo rural na agricultura familiar; obtém melhor acesso às informações do *cluster*; minimizam os efeitos das distâncias entre as empresas com os relacionamentos entre as empresas da rede e participam ativamente da rede, levando à vantagem competitiva e melhor desempenho em vendas. Foram discutidas as seguintes proposições:

**Proposição (P1): A Posição de uma empresa na rede influencia sua vantagem competitiva.** A Posição da empresa no centro da rede permite que as empresas que pertencem a um *cluster* de agroturismo tenham maior acesso às informações. A empresa necessita estar em uma posição central ou conectada com outras empresas de maior grau de centralidade, para ter acesso aos benefícios de participar do *cluster* e, portanto, maior Participação Ativa,

com consequente maior vantagem competitiva e maior desempenho. Algumas das evidências que sustentaram o argumento foram apresentadas com o discurso dos entrevistados, os documentos, o mapa da rede do turismo rural na agricultura familiar e os dados tratados pelo software UCINET.

**Proposição (P2): A localização geográfica de uma empresa dentro do *cluster* influencia sua vantagem competitiva.** A localização geográfica da empresa dentro do *cluster* de agroturismo tem elevada influência na participação da empresa no *cluster* e na vantagem competitiva dessas empresas. A posição geográfica toma outra proporção na influência da vantagem competitiva da empresa em um *cluster* de agroturismo. Apesar de a concentração geográfica atrair clientes para o *cluster*, a posição geográfica, no *cluster* de agroturismo na região serrana do Espírito Santo, pode limitar a participação da empresa, já que as distâncias dificultam o acesso às informações que circulam no *cluster*, o acesso às informações entre os participantes do *cluster* e, conseqüentemente, podem dificultar os relacionamentos entre as empresas. A transferência de conhecimento informal, importante para os relacionamentos entre empresas, é dificultada em função da posição geográfica dentro do *cluster* de agroturismo. As evidências foram obtidas com as entrevistas realizadas com os participantes da rede, que declararam ter dificuldades geradas pelas distâncias entre as empresas e com os mapas da região serrana do estado do Espírito Santo. As empresas declararam ter a necessidade de trocar informações com as empresas do *cluster*, para minimizar esses efeitos gerados no *cluster* de agroturismo.

**Proposição (P3): Os relacionamentos da empresa com outras empresas influenciam a sua vantagem competitiva.** Os relacionamentos que as empresas adotam entre si permitem que desenvolvam práticas que beneficiam o *cluster* como um todo e a própria empresa, para alcançar vantagem competitiva e melhor desempenho. Foi observado que as empresas utilizam-se de seus relacionamentos, para melhorar seu poder de compra frente aos fornecedores e, assim, obter vantagem competitiva, quando comparadas com as empresas que não utilizam seus relacionamentos em seus negócios como fator que influencia a vantagem competitiva. As empresas estão conectadas e entendem a necessidade dos relacionamentos entre as empresas, para alcançar vantagem competitiva. A comparação entre os grupos estabelecidos na pesquisa demonstram que as empresas percebem vantagem competitiva por seus relacionamentos no turismo rural na agricultura familiar. Os relacionamentos da empresa

com outras empresas influenciam a Participação Ativa da empresa na rede que, conseqüentemente, influencia sua vantagem competitiva.

**Proposição (P4): A participação ativa de uma empresa em uma rede de produção agrícola local influencia a sua vantagem competitiva e o seu desempenho.** Foi observado que a participação da empresa em uma rede de produção agrícola local influencia a vantagem competitiva, na medida em que essa participação reúne fatores distintos (Posição da empresa na rede, localização da empresa no *cluster* e relacionamento entre organizações). Cada empresa pode apresentar vantagem competitiva ou desvantagem em relação a empresas em uma rede de produção agrícola local, se considerados os fatores apresentados. As empresas com maior desempenho em vendas consideram os fatores posição na rede, localização e os relacionamentos que levam suas empresas a terem Participação Ativa na rede e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva e melhor desempenho.

Os objetivos específicos alcançados foram os seguintes:

a) **Levantamento das empresas do Agroturismo.** Foi realizado o levantamento das empresas de Agroturismo da região serrana do estado do Espírito Santo com os dados secundários fornecidos por uma das associações. Além disso, foi realizado o levantamento das empresas do turismo rural na agricultura familiar por indicação das associações e prefeituras. As cidades e associações não possuem a classificação do turismo rural na agricultura familiar. A região conta com 79 empresas do Agroturismo, sendo que 30 delas são do turismo rural na agricultura familiar.

b) **Descrição das empresas pertencentes ao TRAF.** As empresas inseridas no TRAF já pertenciam, originalmente, à rede de negócios e ao *cluster* do agroturismo na região serrana do estado do Espírito Santo. Há outras empresas, nas cidades pesquisadas, que fazem parte da rede informal de empresas na região, mas não foram inseridas, no TRAF, pelo Ministério do Turismo do Brasil. No TRAF, além de empresas do turismo rural na agricultura familiar, foram inseridas empresas que não oferecem ao turista o dia a dia rural e foram inseridas empresas que recebem outros tipos de classificação dentro do Turismo Rural. O TRAF foi uma nomenclatura utilizada para validação e concessão de crédito por meio do PRONAF e para fomento do turismo rural na agricultura familiar na região serrana do estado do Espírito Santo. As empresas inseridas no TRAF desconhecem a atuação do governo, para fomentar o

agroturismo na região, mas se relacionaram com as ações de fomento do agroturismo, com o SEBRAE-ES, com quem consideram ter parceira para o desenvolvimento de seus negócios. As empresas inseridas no TRAF divulgado pelo Ministério do Turismo desconhecem o termo TRAF e o projeto. O TRAF não é uma rede e não é um *cluster*, quando analisado de maneira isolada.

c) **Fatores que caracterizam a região serrana do Espírito Santo como rede e como um *cluster*.** A região serrana pesquisada é um *cluster* de agroturismo. A região pesquisada apresenta concentração geográfica e 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; empresas e outras organizações são especializadas no agroturismo. Existe certo equilíbrio entre as empresas da região, com fácil acesso aos representantes das prefeituras e com resultados financeiros similares. Existem empresas que são conjugadas, como é o caso dos guias turísticos que fazem passeios em toda a região estudada, apoiando e complementando o trabalho de outras empresas. As empresas agem em conjunto, em benefício do todo e as que não participam das reuniões, eventos e cursos ficam isoladas do grupo e não têm os benefícios gerados no *cluster*. A agência de fomento local é percebida como participante dos negócios das empresas do local, fomenta o beneficiamento da produção das empresas e não menciona ações específicas para o turismo rural na agricultura familiar. A maior parte das empresas tem uniformidade de tecnologia adquirida, por estar inserida no *cluster*. A região conta com universidades que enviam pesquisadores, quando solicitadas. Os cursos oferecidos pelo SEBRAE e associações também contribuem para a uniformidade. Familiares trabalham nas empresas e a cultura da região é transferida de geração em geração. Foram observadas evidências de parcerias para obtenção de conhecimento, para o gerenciamento das empresas e para a produção de novos produtos, por meio de cursos e de viagens técnicas, organizadas em conjunto com a agência de fomento SEBRAE e instituições de ensino. Alguns pesquisadores são acionados, para desenvolver projetos dentro das empresas. As empresas negociam preços com fornecedores em conjunto. As empresas que não estão inseridas no turismo rural na agricultura familiar e no *cluster* indicaram que desconhecem políticas públicas para incentivar o turismo rural na agricultura familiar. Além disso, essas empresas são dedicadas ao cultivo original das propriedades e demonstraram baixo interesse para diversificar seus negócios com o turismo, por acreditarem que o investimento para inserção de suas empresas no turismo seja

alto. As propriedades possuem estrutura similar à estrutura das empresas do agroturismo e possuem menor desempenho em vendas, quando comparadas com as empresas do turismo rural na agricultura familiar. Diante das evidências, também fica excluída a possibilidade de classificação da região como um APL. Atualmente, existe baixa participação do governo, com ausência de políticas públicas que poderiam dar suporte às empresas do turismo rural na agricultura familiar e, ainda, existe legislação que impacta negativamente a produção de produtos originais da região pesquisada.

d) **Relações entre as empresas do TRAF e as evidências de vantagem competitiva.** As empresas com maior vantagem competitiva e maior desempenho em vendas estão posicionadas próximas ao centro das redes, indicaram e foram indicadas por empresas da rede de empresas do turismo rural na agricultura familiar como parceiras de negócios, participam de associações ativamente e das decisões do turismo rural na agricultura familiar nas cidades. Foram coletados dados das vendas das empresas do TRAF e das empresas que não foram inseridas no TRAF e, ainda, das empresas que não participam do turismo da região, mas que têm estrutura similar às empresas da rede do turismo rural na agricultura familiar. Foi verificado que as empresas que têm Participação Ativa na rede têm maior vantagem competitiva e maior desempenho, medido com o volume de vendas das empresas pesquisadas.

## 7.1 Contribuições teóricas

Este trabalho apresenta uma ferramenta metodológica que pode orientar os pesquisadores na realização de estudos sobre redes de produção agrícola local ou *clusters*. Este estudo representa um avanço na literatura sobre a vantagem competitiva em ambientes de redes e confirma a vantagem competitiva das empresas inseridas em um *cluster*, quando comparadas com empresas fora do *cluster* (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Além disso, estende a teoria, na medida em que contribui para o estudo no interior do *cluster*, com a Participação Ativa da empresa na rede para obtenção de vantagem competitiva em relação a empresas, dentro do *cluster*, que possuem baixa participação. As pesquisas de autores como (CASTELLS *et al.*, 2005) têm grande relevância, na medida em que a sociedade em rede gera informações com valor acumulado entre os participantes da rede.

## 7.2 Contribuições práticas

Verifica-se que, no contexto de redes interorganizacionais e *clusters*, a obtenção de vantagem competitiva em relação a outras empresas fora do *cluster* é um desafio para as empresas, que necessitam implantar novos mecanismos. Uma das maneiras é verificar e melhorar os níveis de participação das empresas no *cluster*, observando os fatores de posição da empresa na rede, a localização dentro do *cluster* e os relacionamentos com outras organizações do *cluster*. Apresenta, ainda, uma contribuição prática gerencial, na medida em que o modelo proposto pode orientar: os gestores, na obtenção de vantagem competitiva; os governos, na exploração do potencial das redes de produção agrícola local e as agências de fomento de pequenas empresas.

## 7.3 Limitações da pesquisa

Algumas limitações 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 atuais políticas públicas e legislação com relação às empresas do turismo rural na agricultura familiar, frente às grandes empresas do turismo que impactam o turismo rural na agricultura familiar e ao desenvolvimento regional sustentável das cidades pesquisadas.

## 8. REFERÊNCIAS

- AGROTURES. *Agrotures - Associação de Agroturismo do Espírito Santo*. Disponível em: <<http://www.agrotures.com.br/website/site/Associados.aspx>>. Acesso em: 26 set. 2017.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p. .
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. [S.l: s.n.], 1965. .
- BANSAL, Pratima; CORLEY, Kevin. FROM THE EDITORS PUBLISHING IN AMJ—PART 7: WHAT’S DIFFERENT ABOUT QUALITATIVE RESEARCH? **Academy of Management Journal** v. 55, p. 5 , 2012.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management** v. 17, n. 1, p. 99–120 , 1991.
- 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.
- BORTOLASO, I; VERSCHOORE, J.R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A.V. Estratégias cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios** v. 14, n. 45, p. 419–437 , 2012.
- 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 PLANEJAMENTO, Organização e Gestão. *Série Relatórios metodológicos: economia informal urbana*. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv29357.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2017.
- 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. *Ministério do Turismo - Estatísticas Básicas de Turismo* . [S.l: s.n.] , 2015
- BRASIL, Ministério do Turismo. *Turismo Rural: Orientações Básicas* .**Ministério do Turismo**. Brasília: Ministério do Turismo. , 2010
- 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.
- BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea** v. 16, n. 3,

p. 360–380 , 2012b.

CAMPANHOLA, C.; GRAZIANO, J.S. Tourism in the rural area as a new opportunity for small farmers. **Ed. Edusc** p. 18 , 1999.

CARVALHO, F. V.; ARTUR, L.; BRITO, L. Vantagem Competitiva: o construto e a métrica. **RAE** v. 44, n. 2, p. 51–63 , 2004.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Grupo Redesist** p. 10 , 2003.

CASTELLS, M. *et al.* A Sociedade em Rede: do conhecimento à Acção Política. , 2005.

COSTA, H. A.; COSTA, A. C.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Arranjos Produtivos Locais (APL) no turismo: estudo sobre a competitividade e o desenvolvimento local na Costa dos Corais. **Observatório de Inovação do Turismo** v. 7, n. 1, p. 1–31 , 2012.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3. ed. [S.l.]: Bookman companhia ed, 2010. 296 p. .

DANI, A. C. *et al.* Análise Da Estrutura De Propriedade Das Empresas Listadas No Ise Por Meio Da Aplicação De Redes Sociais. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)** v. 7, n. 3, p. 240–258 , 2013.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciencia**. São Paulo: Atlas, 1995. .

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. .

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: GlobalSouth 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.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. .

GLOBO, R. *Vídeo Globo Rural: Turismo rural no Espírito Santo gera renda com cafeicultura e outros cultivos*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LBsl-az8P1g&t=15s>>. Acesso em: 11 set. 2017.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE** v. 35, n. 2, p. 57–63 , 1995a.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** v. 35, n. 3, p. 20–29 , 1995b.0-7619-7436-9.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness

- | Department of Sociology. **American Journal of Sociology** v. 91 n<sup>o</sup>3, p. 481–510 , 1985.
- GRAZIANO, J.; VILARINHO, C.; DALE, P. TURISMO EM ÁREAS RURAIS: SUAS POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES NO BRASIL. **Caderno CRH, Vol. 11, N<sup>o</sup> 28, 1998** , 2006.
- GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M. Metodologias de Sistemas Agroindustriais. **Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)** p. 50 , 2008.
- IBGE. *Produto Interno Bruto 2013* . Rio de Janeiro: IBGE. , 2013
- ITO, N. C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea** v. 16, n. 2, p. 290–307 , 2012.
- LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; SILVA, M. S. Afinal, quais as variáveis caracterizam a existência de um *cluster*, arranjos produtivos locais (APLs) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)? **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** v. 11, n. 1, p. 120–151 , 2012.
- Mapa topográfico Espírito Santo*. Disponível em: <<http://pt-br.topographic-map.com/places/Espírito-Santo-6660218/>>. Acesso em: 12 set. 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica - Livros na Amazon.com.br**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 320 p. .
- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. Estratégia Como Prática : Um Estudo Das Práticas Da Ação Estratégica No *Cluster* De Lojas Comerciais Da Rua Das Noivas Em São Paulo. **RPCA** p. 38–58 , 2013.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters, Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: análise das publicações nacionais no período de 2000 A 2011. **SIMPOI** , 2012.
- 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. **Business Clusters: An International Perspective**. New York: Routledge, 2005.

232 p. .

PERRY, M. **Controversies in Local Economic Development**. [S.l.]: Routledge, 2010. 257 p.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal** v. 14, n. 3, p. 179–191 , 1993.

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. **On Competition: update and expanded edition**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 p. .

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. [S.l.]: Elsevier, 1985. 512 p. .

PORTER, M.E. Clusters and the New Economics of Competition. , 1998a.

PORTER, M.E. **On Competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1998b. .

QUANDT, C. O. Redes De Cooperação E Inovação Localizada: Estudo De Caso De Um Arranjo Produtivo Local. **Review of Administration and Innovation - RAI** v. 1, n. 1 , 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. .

ROQUE, A. *Estudo preliminar da cadeia produtiva turismo rural Brasil* . Brasilia: IICA Brasil - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. , 2013

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração** p. 112–123 , 2012.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública** v. 46, n. 4, p. 1131–1156 , 2012.

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 n<sup>o</sup>3, p. 16 , 2014.

SOUZA, D. A.; GIL, A. C. Produção Científica Nacional Sobre Clusters Turísticos. **Revista Turismo** v. 16, n. 3, p. 573–598 , 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.

TELLES, R. *et al.* Clusters Comerciais : Um Estudo Sobre Concentrações De Bares Na Cidade De São Paulo. **Gestão & Regionalidade** v. 27, n. 81, p. 32–45 , 2011.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for

- Organizations. **Source: The Academy of Management Review** v. 4, n. 4, p. 507–519 , 1979.
- TODEVA, E.; KESKINOVA, D. Clusters in the south east of England. **University of Surrey** p. 137 , 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p. .
- 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.
- VERSCOORE, J.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos** v. 46, n. 1, p. 105–115 , 2010.
- VERSCOORE, 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. .

**APENDICE 1**

Breve explicação da pesquisa e objetivos (Informações para contato telefônico, e-mail e whatsapp).

Prezado Sr. \_\_\_\_\_,

Meu nome é Alejandro Ramirez, aluno de Mestrado da Universidade Paulista UNIP, e o (a) Sr. (Sra.) foi indicado (a) por \_\_\_\_\_ para participar de minha pesquisa sobre vantagem competitiva de empresas da sua região. Será uma conversa rápida e confidencial sobre seu negócio.

Estarei na região em Maio deste ano e gostaria de confirmar sua participação na pesquisa.

Qual o seu e-mail para confirmação e envio da Visão Geral do Projeto?

Muito obrigado!

Alejandro Ramirez

## APENDICE 2

### Bloco 1– Perguntas sobre redes e *cluster*

<b>Objetivo Específico C: Caracterizar o TRAF como rede de empresas ou <i>cluster</i>.</b>		
Nº	Pergunta	Fundamentação Teórica
1	Sua empresa é participante do TRAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
2	Como tomou conhecimento do TRAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
3	Conhece alguma ação do governo para incentivar o setor da sua empresa?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
4	As empresas se reúnem para trocar ideias por aqui?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
5	Participa de alguma associação de empresas por aqui?	Clusters tem a capacidade de potencializar o uso do conhecimento entre as empresas e entre universidades e empresas (ZACCARELLI et al, 2008).
6	Vocês realizam atividades em comum?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

7	Como é a reunião de vocês? O que vocês fazem ?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
8	Essas organizações se reúnem para discutir problemas em comum?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
9	A quem você recorre quando precisa de uma informação que não tem ou para ter acesso a novidades ou solução para algum tipo de problema?	Clusters tem a capacidade de potencializar o uso do conhecimento entre as empresas e entre universidades e empresas (ZACCARELLI et al, 2008).
10	Qual tipo de vantagem você percebe em estar instalado nesta região, ao invés de estar em outro local?	Empresas podem atuar em conjunto, no que os autores chamam de rede de negócios, buscando obter escala, poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, aprendizagem e inovação (VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, 2008)

**Bloco 2 – Perguntas sobre Participação no *cluster***

<b>Objetivo específico D: Identificar a intensidade de participação das empresas no TRAF.</b>		
<b>Nº</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>
1	Sua empresa participa do TRAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
3	Quais associações sua empresa faz parte?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
4	Conhece a Convensun Bureal da Montanha? Conhece a AGROTURES? Conhece o Sebrae?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
5	Qual a frequência de encontros com os representantes de outras empresas da região?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

6	Quais são as atividades realizadas em conjunto com outras empresas da região?	Competição e a cooperação podem caminhar em conjunto (NEWLANDS, 2003)
	Existe vantagem em trocar ideias com empresas do mesmo setor e que estão muito próximas?	Competição e a cooperação podem caminhar em conjunto (NEWLANDS, 2003)
7	Alguém da empresa faz parte da direção de alguma associação?	Competição e a cooperação podem caminhar em conjunto (NEWLANDS, 2003)
	Com qual frequência você encontra e conversa com pessoas de outras empresas do mesmo setor em um local para tomar um café, um suco em festas ou outras ocasiões?	Efeito cafeteria (PERRY, 2005)

### Bloco 3 – Perguntas sobre Vantagem Competitiva

<p><b>Objetivo Específico E:</b> Identificar evidências de vantagens competitivas das empresas da região.</p> <p><b>Objetivo Específico F:</b> Estabelecer relações entre intensidade da atividade no TRAF e as vantagens competitivas.</p>		
Nº	Pergunta	Fundamentação Teórica
1	Quais as vantagens de estar nesta região?	Fundamento 1 – Localização - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
	<p>Por estar nesta região, você percebe:</p> <p>( ) Aumento de faturamento ?</p> <p>( ) Aumento de investimento na empresa?</p> <p>( ) Adoção de novas práticas de trabalho?</p> <p>( ) Aumento de novos produtos ou serviços?</p> <p>( ) Aumento de novos fornecedores?</p> <p>( ) Aumento do número de novos clientes?</p> <p>( ) Aumento do número de empregados?</p> <p>( ) Redução de custos totais?</p>	Fundamento 1 – Localização - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
	Quais as vantagens de participar da AGROTURES?	Fundamento 6 – Cooperação - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
	Qual a vantagem de participar do TRAF?	Fundamento 3 – Especialização das empresas participantes de um <i>cluster</i> (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)

	<p>Conhece empresa que está com dificuldades por não ter entrado no TRAF? Quantas?</p>	<p>Fundamento 7 – Substituição seletiva de negócios - (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>
	<p>Algume de sua família trabalha nesta empresa ou outra empresa do mesmo setor na região?</p>	<p>Fundamento 9 – Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i> (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>
	<p>Qual é o principal produto ou serviço de sua empresa?</p>	<p>Fundamento 10 – Introdução de novas tecnologias - (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>
	<p>Como esta produto ou serviço começou a ser o principal produto da empresa?</p>	<p>Fundamento 10 – Introdução de novas tecnologias - (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>
	<p>Quanto custa para produzir o seu principal produto?</p>	<p>Fundamento 11 – Estratégia de resultado - (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>
	<p>Qual o faturamento annual da empresa? ou Qual o faturamento mensal da empresa? ou</p>	<p>Fundamento 11 – Estratégia de resultado - (ZACCARELLI <i>et al.</i>, 2008)</p>

	Qual a quantidade vendida por mês? ou Qual a quantidade vendida por ano?	Fundamento 11 – Estratégia de resultado - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
	Qual o preço de venda do produto ou serviço?	Fundamento 11 – Estratégia de resultado - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
	Quanto custa para manter a propriedade por mês?	Fundamento 11 – Estratégia de resultado - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)

### Bloco 4 – Perguntas agrupadas em sequencia para entrevista

Empresas do TRAF ( conforme divulgado pelo Ministério do Turismo) e do turismo rural na agricultura familiar nas cidades de Venda Nova do Imigrante Domingos Martins e Afonso Cláudio.

PERGUNTAS PARA REPRESENTANTES DAS EMPRESA DO TRAF	
Empresa:	
Principal atividade:	
Outras atividades	Diversificação - Vantagem Competitiva (BARNEY, J. B.; HESTERLY, 2011)
Área aproximada da propriedade (ha) :	
Distância entre a empresa e associações e agencia de fomento (km):	Concentração Geográfica – Fundamento 1 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
Conhece alguma ação do governo federal, estadual ou municipal que incentivou ou incentiva o seu negócio?	Políticas Públicas (NEWLANDS, 2003)
Conhece o TRAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
Conhece o PRONAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
Participou ou Participa do PRONAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
Você percebe vantagem por ter entrado no TRAF ou PRONAF?	Turismo Rural na Agricultura Familiar (TRAF) (BRASIL, 2010).
Depois de entrar na rede do PRONAF ou TRAF, você percebeu:	Empresas podem atuar em conjunto, no que os autores chamam de rede de negócios, buscando obter escala, poder de mercado, acesso a

	soluções conjuntas, aprendizagem e inovação (VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, 2008)
Aumento de faturamento?	
Aumento de investimento na empresa?	
Adoção de novas práticas de trabalho?	
Aumento de novos produtos ou serviços?	
Aumento de novos fornecedores?	
Aumento do número de novos clientes?	
Aumento do número de empregados?	
Redução de custos totais?	
Redução de custos de compras?	
Conhece empresa que está com dificuldades por não ter entrado no TRAF? Quantas?	Empresas podem atuar em conjunto, no que os autores chamam de rede de negócios, buscando obter escala, poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, aprendizagem e inovação (VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, 2008)
O Sebrae ou alguma associação promoveu ou trouxe alguma maneira nova de administrar a empresa? Quais?	Complexidade - (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016) Políticas Públicas (NEWLANDS, 2003)
Vocês participam de alguma associação? (Qual? Ativamente?)	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
Qual associação vocês participam?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).

Participam da Associação ativamente?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
Quais as vantagens de participar da associação Associação?	Redes são um conjunto de <i>nós</i> interconectados, cuja intensidade e frequência de interação entre os atores serão maiores em comparação com a interação com os que não pertencerem a ela (CASTELLS, 2000).
Vocês participam de eventos técnicos que a associação ou o Sebrae promovem para melhorar os serviços e produtos?	Sensibilização para a necessidade de ação coletiva. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016) Estratégia de resultado orientada para o cluster. Fundamento 11 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
Você considera que existe vantagem de sua empresa por participar ativamente das reuniões e eventos com outras empresas da região?	Concentração Geográfica. Fundamento 1 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008). Cooperação entre empresas do cluster de negócios. – Fundamento 6 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
Vocês participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações). Participam muito ou pouco?	Fundamento 6 – Cooperação entre empresas do cluster de negócios - (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008)
Vocês trocam informações sobre seus negócios? Quais?	Necessidade de troca. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016) Cooperação entre empresas do <i>cluster</i> . Fundamento 6 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).

Vocês fazem trabalhos em conjunto com outras empresas? Quais?	Interdependência. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016)
Tem alguma regra que vocês costumam seguir na região? Coisas que podem (ou não podem) fazer?	Presença de regras de ação conjunta. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016)
Com quais empresas vocês tem parcerias? (Se o entrevistado não citar nenhuma do agroturismo, refazer a pergunta com esse enfoque)	Cooperação entre empresas do cluster de negócios - Fundamento 6 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
As empresas de agroturismo da região tem algum objetivo em comum? Qual?	Existência de objetivos coletivos. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016) Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas - Fundamento 4 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
Sua empresa coopera com outras? Como?	Sensibilização para a necessidade de ação coletiva. (GIGLIO <i>et al.</i> , 2016) Cooperação entre empresas do cluster de negócios - Fundamento 6 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
Pelo fato de participar das reuniões ou eventos com outras empresas, você percebe alguma ou algumas das seguintes vantagens em relação a outras empresas:	Empresas podem atuar em conjunto, no que os autores chamam de rede de negócios, buscando obter escala, poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, aprendizagem e inovação (VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, 2008) – Estratégia de resultado voltado para o <i>cluster</i> - Fundamento 11 (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008).
Aumento de faturamento?	
Aumento de investimento na empresa?	
Adoção de novas práticas de trabalho?	
Aumento de novos produtos ou serviços?	
Aumento de novos fornecedores?	

Aumento do número de novos clientes?	
Aumento do número de empregados?	
Redução de custos totais?	
Redução de custos de compras?	
Pelo fato de estar nesta região do ES, você percebe vantagem em relação a outras empresas que não está na região?	
Você percebe:	
Aumento de faturamento?	
Aumento de investimento na empresa?	
Adoção de novas práticas de trabalho?	
Aumento de novos produtos ou serviços?	
Aumento de novos fornecedores?	
Aumento do número de novos clientes?	
Aumento do número de empregados?	
Redução de custos totais?	
Redução de custos de compras?	
Qual é o principal produto ou serviço de sua empresa?	Especialização das empresas – Fundamento 3 (ZACCARELLI et al, 2008). Caráter evolucionário por introdução de tecnologia . Fundamento 10 (ZACCARELLI et al, 2008).
Como este produto ou serviço começou a ser o principal produto da empresa?	Caráter Evolucionário por introdução de tecnologias – Fundamento 10 (ZACCARELLI et al, 2008).
O que vocês compram para o dia- a-dia da empresa? Tem empresas fornecedoras em comum com outras empresas da região?	Abrangência de Negócios viáveis e relevantes. Fundamento 3 (ZACCARELLI et al, 2008).
Alguma empresa aproveita algum resíduo da operação de vocês? (reciclagem, reaproveitamento de água, alimentos)	Complementaridade por utilização de subprodutos – Fundamento 5 (ZACCARELLI et al, 2008).
Conhece casos de empresas do mesmo setor que fecharam? Quais ou quantas?	Substituição seletiva dos negócios do <i>cluster</i> – Fundamento 7 (ZACCARELLI et al, 2008).

O que sua empresa tem de diferente das outras do mesmo setor? O que você gostaria de fazer ou implantar?	Uniformidade do nível tecnológico. Fundamento 8 (ZACCARELLI et al, 2008).
Existem pessoas da sua família trabalhando na empresa? Existem mais de uma pessoa de outra família que trabalham aqui?	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i> - Fundamento 9 (ZACCARELLI et al, 2008).
Quanto custa para produzir o seu principal produto por mês? (R\$)	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i> Fundamento 11 (ZACCARELLI et al, 2008).
Quanto vende por mês?	Estratégia de resultado orientada para o cluster Fundamento 11 (ZACCARELLI et al, 2008).
Qual o preço de venda do produto ou serviço principal?	Estratégia de resultado orientada para o cluster Fundamento 11 (ZACCARELLI et al, 2008).
Quanto custa para manter a propriedade por mês?	Estratégia de resultado orientada para o cluster Fundamento 11 (ZACCARELLI et al, 2008).
Como está atualmente? (Crise)	Estratégia de resultado orientada para o cluster Fundamento 11 (ZACCARELLI et al, 2008).

### Bloco 5 – Perguntas para representantes de Associações

Nome:	
Conhece o TRAF ou PRONAF? Participa ou participou? Qual a vantagem Das empresas participar deste projeto?	
Conhece empresa que está com dificuldades por não ter entrado no TRAF? Quantas?	
Quantas empresas são de agroturismo nesta região?	
Quais as empresas que vocês consideram que sejam do agroturismo?	
Quais empresas permitem que o turista vivenciem o dia a dia rural e que mantém produção agrícola?	
Vocês tem reuniões com representantes das empresas de agroturismo?	
Qual ou quais empresas tem uma participação maior?	
Qual a atividade agrícola dessas empresas?	
Existem outras associações de empresas de agroturismo?	
Vocês promovem eventos com as empresas? Quais? Com qual frequência?	
Existem empresas de agroturismo que não são associadas?	
Existem empresas que participam pouco ou não participam das reuniões? Quais?	
Você considera que existe vantagem das empresas que participam ativamente dos eventos em relação às empresas que não participam dos eventos?	
Vocês incentivam produtores a entrarem para o agroturismo?	
Alguma empresa incentivada tem participação ativa? Qual empresa?	
Conhece casos de empresas do mesmo setor que fecharam? Quais ou quantas?	
Vocês participam de eventos técnicos que o Sebrae promove para melhorar os serviços e produtos?	
A associação ou o Sebrae promoveu ou traz alguma maneira nova de administrar a empresa? Quais?	

### Bloco 6 – Perguntas para representantes de Prefeituras

Nome:	
Cargo:	
O Agroturismo é fomentado?	
Conhece alguma política pública que incentiva ou incentivou a formação de redes de turismo rural na agricultura familiar? Qual?	
Conhece o TRAF ou Rede TRAF?	
Quais são as associações da região?	
O que você considera como Agroturismo	
Pode indicar alguns produtores que você acredita que tem potencial para ingressar no agroturismo?	
Considera que as empresas do agroturismo tem maior vantagem competitiva sobre outras empresas em outros locais?	
Quantas empresas são de agroturismo familiar?	
Quais as empresas que vocês consideram que sejam do agroturismo?	
Quais empresas permitem que o turista vivenciem o dia a dia rural e que mantém produção agrícola?	
Vocês tem reuniões com representantes das empresas de agroturismo?	
Qual ou quais empresas tem uma participação maior?	
Qual a atividade agrícola dessas empresas?	
Vocês promovem eventos com as empresas? Quais? Com qual frequência?	
Vocês incentivam produtores a entrarem para o agroturismo?	
Qual empresa tem participação ativa?	

### Bloco 7 – Perguntas para representantes de Propriedades Rurais

Empresas não pertencentes ao Turismo Rural na agricultura familiar das cidades de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio.

Empresa:	
Principal atividade:	
Outras atividades	
Área aproximada da propriedade (ha) :	
Distância entre a empresa e associações e agência de fomento (km):	
Conhece alguma ação do governo federal, estadual ou municipal que incentivou ou incentiva o seu negócio?	
Conhecem o TRAF ou PRONAF? Participa ou participou? Qual a vantagem de participar ou de ter participado?	
O Sebrae ou alguma associação promoveu ou trouxe alguma maneira nova de administrar a empresa? Quais?	
Vocês participam de alguma associação? Qual? Ativamente?	
Quais as vantagens de participar da associação _____?	
Vocês participam de eventos técnicos que a associação ou o Sebrae promovem para melhorar os serviços e produtos?	
Você considera que existe vantagem de sua empresa por participar ativamente das reuniões e eventos com outras empresas da região?	
Vocês participam de algum evento em conjunto com outras empresas? (festas, reuniões, comemorações)	
Vocês trocam informações sobre seus negócios? <b>Com quais empresas?</b>	
Vocês fazem trabalhos em conjunto com outras empresas? Quais?	
Tem alguma regra que vocês costumam seguir na região? Coisas que podem (ou não podem) fazer?	
Com quais empresas vocês tem parcerias? (Se o entrevistado não citar nenhuma do agroturismo, refazer a pergunta com esse enfoque)	

Sua empresa coopera com outras? Como?	
Quanto custa para produzir o seu principal produto por mês? (R\$)	
Quanto vende por mês?	
Qual o preço de venda do produto ou serviço principal?	
Quanto custa para manter a propriedade por mês?	
Como está atualmente? (Crise)	
Você já pensou em fazer parte do turismo?	
Por que não participa do turismo?	

### APÊNDICE 3

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>Preparação anterior:</b>	seleção do entrevistado, contato prévio solicitando a participação, acesso ao local e apresentação de credenciais.
<b>Apresentação:</b>	informar nome do pesquisador e do orientador; informar a organização responsável pela pesquisa; informar o tipo de pesquisa a que se refere (mestrado em administração) e informar a linha de pesquisa.
<b>Objetivo da Pesquisa:</b>	informar que a pesquisa se destina ao estudo de vantagens competitivas de empresas concentradas geograficamente.
<b>Contribuições da pesquisa:</b>	informar as contribuições que se pretende com o estudo.
<b>Informar sigilo:</b>	especificar se a identidade do entrevistado deve ser mantida em sigilo (“Sim” ou “Não”). Preencher, assinar e entregar ao entrevistado um documento em que ele assume formalmente um compromisso de que manterá a identidade do entrevistado em sigilo (caso tenha sido solicitado o sigilo).
<b>Aplicar formulário:</b>	procedimentos a serem observados pelo pesquisador durante a realização da entrevista:
<b>Informar métodos de registro:</b>	informar que a entrevista será gravada para facilitar o registro, devido ao volume de informações, e que, o pesquisador fará nota de alguns pontos durante o procedimento.

<b>Fazer anotações:</b>	Registro de Entonações, hesitações e expressões faciais e corporais do entrevistado. Turato (2000) sugere que o pesquisador preste atenção na entonação, hesitação e expressões faciais e corporais do entrevistado, todas estas informações não verbais também devem ser levadas em consideração quando o pesquisador estiver fazendo suas interpretações sobre os dados coletados.
<b>Esclarecer dúvidas:</b>	Caso seja identificado que o entrevistado aparenta dúvidas sobre o significado de um termo durante a aplicação do formulário, ler os termos e seus respectivos significados ao entrevistado antes de ir para a próxima seção.
<b>Intervir minimamente:</b>	Procurar intervir o mínimo possível para não quebrar a sequência de pensamento do entrevistado.
<b>Finalização da Entrevista:</b>	procedimentos de encerramento da entrevista, a serem observados pelo pesquisado:
<b>Comentários posteriores à entrevista:</b>	Deixar claro que, se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone.
<b>Qualidade:</b>	Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista (aplicado no

	pré-teste).
<b>Solicitar indicações:</b> <b>Solicitar autorização para obter dados da contabilidade:</b>	Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir com a pesquisa; neste caso, obter do entrevistado os seguintes dados: nome da pessoa, organização, área, cargo, telefone e e-mail.
<b>Solicitar revisão de dados:</b>	Combinar com o entrevistado que ele faça uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados).
<b>Agradecer:</b>	Agradecer em nome do pesquisador, agradecer em nome da instituição.
<b>Fornecer contatos:</b>	Fornecer informações de contato (nome, e-mail e telefone).

**APÊNDICE 4****TERMO DE SIGILO**

“Eu, **Alejandro Lynn Pereira Ramirez**, brasileiro, casado, administrador, portador do RG nº 8.982.023 - X, CPF n.º 1 8 9 4 0 7 2 0 8 - 1 4, residente e domiciliado à Rua Cunha Matos, 141, na cidade de São Paulo, SP, venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de (\_\_\_\_\_), bem como outras informações sigilosas, à minha pesquisa de mestrado relacionada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista, seja durante e/ou após a realização da mesma.”

---

Alejandro Lynn Pereira Ramirez

**APÊNDICE 5****AUTORIZAÇÃO PARA FORNECIMENTO DE DADOS**

“Eu, \_\_\_\_\_ , RG nº \_\_\_\_\_ ,  
representante da empresa \_\_\_\_\_ , cnpj:  
\_\_\_\_\_ , autorizo o fornecimento de dados para a pesquisa do Sr.  
Alejandro Lynn Pereira Ramirez RG: 8982023-X do Programa de Mestrado em  
Administração da Universidade Paulista, que manterá os dados em sigilo comprometendo-se  
neste ato não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou  
de qualquer outra forma, o nome ou a identidade desta empresa, bem como outras  
informações sigilosas, seja durante e/ou após a realização da mesma.”

\_\_\_\_\_  
Representante da empresa

## APÊNDICE 6

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA (DIÁRIO DE CAMPO)

1. Identificação	
Local, Data e Hora da Visita	
Dados da organização (Razão Social, localização, área de atuação)	
2. Variáveis observadas	
a) Vantagem competitiva	
b) <i>Cluster</i> (concentração geográfica, especialização, abrangência de negócios, complementaridade de produtos, cooperação, substituição seletiva de negócios, uniformidade)	
3. Ambiente	
a) Ações e interações entre as pessoas ( <i>recurrent patterns</i> )	
b) Fatos Observados: eventos realizados, reações a visitantes	
c) Espaço físico: estrutura, recursos disponíveis, organização dos espaços e dos objetos, localização	
d) Sujeitos: aparência, modo de agir, de falar, posição no grupo/contexto.	

4. Fatores de vantagem competitiva de empresas que participam ativamente do <i>cluster</i> .			
Dimensão	Fatores	Característica	Evento Observado
Cooperação	Ausência de credibilidade ou falta de		
	Troca de técnicas e novas <del>tecnologias</del>		
	Relações estabelecidas		
	Partilha de informações		
	Complementaridade de serviços e recursos		
	Receio da perda de <del>competitividade</del>		
	Receio de estar exposto a oportunismo		
Relação com Instituições (Governo, Agencias de fomento, Associações)	Acesso a conhecimento técnico		
	Acesso a especialistas		
	Treinamentos e cursos específicos de		
	Mão de obra qualificada		
	Eventos/Congressos/Seminários		
	Projetos realizados em parceria (pesquisas, artigos, teses e dissertações)		
	Diferença de objetivos		
Conflito de interesses			

	Ações conjuntas		
	Discussões sobre propriedade intelectual		
	Propensão menor a riscos		
	Diferença do nível de conhecimento		
Mobilidade da força de trabalho	Empregados com experiência anterior da mão de obra em outras empresas do <i>cluster</i>		
	Consultores com experiência anterior em outras empresas do cluster		
	Fornecedores com experiência anterior em outras empresas do <i>cluster</i>		
	Formação anterior nas instituições de ensino do cluster		
Contexto	Proximidade geográfica		
	Existência de espaços físicos adequados		
	Compreensão do cenário em que os conhecimentos podem ser aplicados		
	Disponibilidade de tempo		
	Canais de Comunicação: informais (eventos, festas, encontros familiares) e formais (contratos, licenças)		

## APÊNDICE 7

**Tabela 58: Fonte de dados sobre empresas que não participam do agroturismo instaladas nas cidades do TRAF.**

Local	Dados
Sindicato Rural de Afonso Cláudio	<p>Contato: Beriato Augusto Alves</p> <p>Rua Rua Eliezer Lacerda Fafa, 46 - Bairro São Tarcisio - Afonso Cláudio - ES - CEP. 29.600-000, Afonso Cláudio.</p> <p>Telefone: (27) 3735-1058</p> <p>Celular: (27) 9953-5483</p> <p>Fax: (27) 3735-1058</p> <p>E-mail: <a href="mailto:sindrac@bsline.com.br">sindrac@bsline.com.br</a></p>
Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Afonso Cláudio, Laranja da Terra e Brejetuba sede: afonso cláudio	<p>Rua Quintino Bocaiúva, nº 132, Centro, Afonso Cláudio/ES – CEP: 29.600-000</p> <p>Telefax: (27) 3735-1134</p> <p>Celulares: (27) 9787-6783 - (27) 9787-6785 - (27)</p>
Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Afonso Cláudio, Laranja da Terra e Brejetuba sub-sede - laranja da terra:	<p>Rua Luiz Obermüller Filho, ° 57, Centro – CEP: 29.615-000</p> <p>Tel.: (27) 3736-1413</p> <p>Fax.: (27) 3736-1353</p> <p>Cel.: (27) 9787-6702</p> <p>E-mail: <a href="mailto:stbrejetuba@strafonsoclaudio.org.br">stbrejetuba@strafonsoclaudio.org.br</a></p>
Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Afonso Cláudio, Laranja da Terra e Brejetuba sub-sede - brejetuba:	<p>AV. Teixeira Griffó, 487, Centro – CEP: 29.630-000</p> <p>Tel.: (27) 3733-1196</p> <p>Fax.: (27) 3733-1188</p> <p>Cel.: (27) 9787-6701</p>

<p>Sindicato Rural de Domingos Martins e Marechal Floriano</p>	<p>Contato: Andre Luduvico Krohling  Rua Rua João Batista Wernersbach, 113, Centro - Domingos Martins - ES - CEP. 29.260-000  Telefone: (27) 3268-1396  Fax: (27) 3268-1396  E-mail: <a href="mailto:srdmartins@faes.org.br">srdmartins@faes.org.br</a>  Email Alternativo: <a href="mailto:sinddm@elonline.com.br">sinddm@elonline.com.br</a></p>
<p>Sindicato Rural de Venda Nova do Imigrante</p>	<p>Contato: Pedro Carnielli  Rua Av. Domingos Perim, 1.231 - Anexo ao Centro de Agroambiental - Providência - Venda Nova do Imigrante-ES - CEP: 29.375-000, Venda Nova do Imigrante.  Telefone: (28) 3546-0230  Celular: (28) 99988-964  E-mail: <a href="mailto:sindcursosvni@bol.com.br">sindcursosvni@bol.com.br</a>  Contato 2: Kássia Martinusso  Telefone: (28) 9901-5253  E-mail: <a href="mailto:kssiamartinuzzo@otmail.com">kssiamartinuzzo@otmail.com</a></p>
<p>SENAR-AR/ES - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural</p>	<p>Contato: Julio da Silva Rocha Junior  Endereço: Rua Av. Nossa Senhora da Penha, 1495 - Bloco A - Salas 1101 e 1103, Vitória  Telefone: (27) 3185-9202  Fax: (27) 3185-9203  E-mail: <a href="mailto:senar@faes.org.br">senar@faes.org.br</a>  Site: <a href="http://www.faes.org.br">www.faes.org.br</a></p>
<p>Prefeitura de Afonso Cláudio</p>	<p>Contato: Edmo  Endereço: Praça da Independência, 341 – Centro Afonso Cláudio – ES  CEP:29600-000  Tel: (27) 3735-4000  Site: <a href="http://www.afonsoclaudio.es.gov.br">http://www.afonsoclaudio.es.gov.br</a></p>

Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante	Endereço: Av. Evandi Américo Comarela, 385, Esplanada, Venda Nova do Imigrante, ES - CEP: 29375-000 Telefone: (28) 3546-1188 Site: <a href="http://vendanova.es.gov.br/website/site/Index.aspx">http://vendanova.es.gov.br/website/site/Index.aspx</a>
SEBRAE – Venda Nova do Imigrante	Endereço: R. Alberto Zavarize - Vila Betania, Venda Nova do Imigrante - ES, 29375-000, Brasil Tel: (28) 3546-1700

Fonte: elaborado pelo autor

## APÊNDICE 8

**Tabela 59: Cadastro da Empresa**

Empresa:						
Principal atividade:						
Nome do Contador:						
Telefone do Contador:						
Endereço:						
Distância entre a empresa e associações e redes de fomento (km):						
Telefone:						
Site:						
e-mail:						
Faturamento (R\$)						
Produção (unidades)						
Custos (R\$)						
Lucro líquido após I.R. (R\$)						
Ativo Total (R\$)						
Patrimônio Líquido (R\$)						
	<b>Ano</b>					
Início das atividades da empresa						
Período de início na rede (associação)						
	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Frequência</b>	<b>Local</b>	<b>Distância</b>	<b>Nome</b>
Participa de reuniões da rede (associação)						
Participa de reuniões com agencia de fomento						
Encontra proprietários de outras empresas						

Fonte: elaborado pelo autor

## APÊNDICE 10

Figura 25 – Visão Geral do Projeto para divulgação - Domingos Martins

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

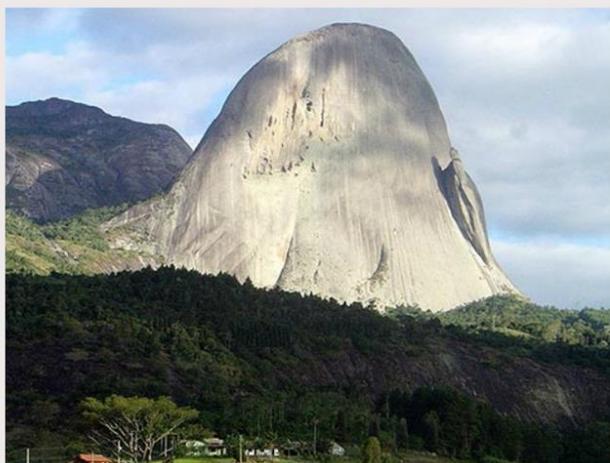
### VANTAGENS COMPETITIVAS DE EMPRESAS EM REDES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA LOCAL.

A busca por vantagem competitiva é uma necessidade diária das empresas. Novos desafios surgem a cada dia, exigindo adaptação e visão de negócio em novos contextos. Esta pesquisa tem como objetivo determinar como a participação de uma empresa numa rede de produção agrícola local influencia sua competitividade.

Em todo mundo existe o interesse dos governos por estudos sobre aglomerados de empresas, desenvolvimento regional e desenvolvimento social. No Brasil, políticas públicas adotadas na última década pelos Ministérios do Turismo, do Desenvolvimento Agrário e do Meio Ambiente desenvolveram projetos sobre redes de produção agrícola local para fomentar a agricultura familiar e o turismo. Como exemplo, houve incentivo à formação de Redes de Turismo Rural na Agricultura Familiar, com diversos tipos de efetividade e resultados.

Esta pesquisa estudará esses resultados, comparando redes que receberam incentivos com as que seguem por conta própria, e também empresas que participam ativamente das redes com aquelas que não participam ativamente da rede.

### Uma análise do agroturismo da região serrana do Estado do Espírito Santo.



(Foto: Divulgação/ Prefeitura de Domingos Martins)

A ideia é obter informações que apontem se a participação ativa numa rede traz vantagem competitiva às empresas. Se isso for verificado, será visto ainda por que tais empresas relutam em se inserir mais na rede de produção agrícola local, diante das possíveis vantagens fruto da presença num mesmo ambiente geográfico, com oferta semelhante de políticas públicas.

Assim, esta pesquisa será um estudo científico que irá comparar as empresas que pertencem ao TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) da região serrana do Espírito Santo com as que optam por ficar de fora dessa rede.

Alejandro Ramirez : aluno do programa de mestrado em Administração na UNIP Universidade Paulista — e-mail: zyken@zyken.com.br — Tel.: (11) 98381-8265.  
Orientador: Prof. Dr. Flavio Romero Macau

### APÊNDICE 11

Empresas do Agroturismo de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Afonso Cláudio			
	Empresa	Endereço	Segmento do Agroturismo
1	AAGROPE	Endereço: Rod. BR-262, Km 107, Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
2	ARTESANATO DA CLÁUDIA	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 01, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
3	ARTESANATO DE MÁRMORE E GRANITO	Endereço: Rod. BR 262, Km 110, São João de Viçosa, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
4	ARTESANATO VOLUNTÁRIAS HPM	Endereço: Rua Bouganville, 50, Residencial do Bosque, Vila Betânea, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
5	CACHAÇA TEIMOSINHA	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 4,5, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
6	CAFÉ DA ROÇA ALTOÉ DA MONTANHA	Endereço: Rod. BR 262, Km 106, Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria Alimentação
7	CANALTURES	Endereço: Av. Ângelo Altoé, 174, Centro, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agência de Receptivo Guias de Turismo
8	CAPRINOVA	Endereço: Av. Domingos Perim, 593, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
9	CASA DAS ORQUÍDEAS	Endereço: Rod. BR-262, Km 106, Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
10	CERVEJARIA ALTEZZA	Endereço: Estrada Vai e Vem, s/n, Distrito de São José de Alto Viçosa, Venda Nova do Imigrante-ES	Agroindústria
11	FAZENDA CARNIELLI	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 4, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
12	FAZENDA SAÚDE	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 98, Entrada na Rod. dos Produtores, Venda Nova do Imigrante-ES ou Acesso pela Rod. Pedro Cola, Km 4, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Restaurantes

13	HOTEL VENTURIM	Endereço: Rod. BR-262, Km 110, São João de Viçosa, Venda Nova do imigrante-ES.	Agroindústria Alimentação Hospedagem Restaurantes
14	LA BELLA VISTA	Endereço: Estrada de Alto Bananeiras, Sítio Beira Rio, Alto Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
15	MERCATO AGROTURISMO	Endereço: Rua Ana Minette, 136, próximo ao Alpes Hotel, Centro, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
16	PAIOL DAS ARTES	Endereço: Rod. BR 262, Km 102, Tapera, Venda Nova do Imigrante-ES.	Artesanato
17	ORQUIDÁRIO TAPERA	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 103, Vale Sossai, Tapera, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
18	POUSADA CASA VECCHIA	Endereço: Tapera, Venda Nova do Imigrante-ES	Hospedagem
19	POUSADA DO NONNO	Endereço: Tapera, Venda Nova do Imigrante-ES.	Hospedagem
20	PRODUTOS SÔNIA CARNIELLI	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 04, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
21	RECANTO DO TIO VÉ	Endereço: Estrada Alto Bananeiras, Km 2, Bananeiras, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
22	RESTAURANTE VENTURIM	Endereço: Rod. BR 262, Km 110, São João de Viçosa, Venda Nova do imigrante-ES.	Agroindústria Alimentação Hospedagem Restaurantes
23	SÍTIO BELLA TOZA	Endereço: Rodovia dos Produtores, Km 9,5, Alto Caxixe, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
24	SITIO E ADEGA TONOLE	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 04, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
25	SITIO FAMÍLIA BRIOSCHI	Endereço: Rodovia Pedro Cola, Km 05, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
26	SITIO FAMÍLIA LORENÇÃO	Endereço: Tapera, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
27	SÍTIO GUAÇU-VIRÁ	Endereço: Rodovia dos Produtores, Km 9, Sítio Guaçu-Virá, São José do Alto Viçosa, Venda Nova do Imigrante-ES.	Entretenimento Sítio
28	SITIO SOSSAI ALTOÉ	Endereço: Rod. BR 262, Km 103, Venda Nova do Imigrante-	Agroindústria

		ES.	
29	APIÁRIO E MELIPONÁRIO NEBLINA	Endereço: Rod. ES-470, Rua dos Pomeranos, Sítio Neblina, Tijuco Preto, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
30	APIARIO FLOR DE MEL	Endereço: Rod. ES 470, Km 01, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
31	APIÁRIO FLORIN	Endereço: Rod. ES 165, Km 2,5, União, São Bento, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
32	ARTESANATO STEIN	Endereço: Rod. ES 470, Paraju, Domingos Martins-ES.	Artesanato
33	ARTESANATOS EUGÊNIA	Endereço: Estrada Vale da Estação, Km 10, Santa Isabel, Domingos Martins-ES.	Artesanato
34	ARTESANATOS JAQUEIRA	Endereço: Rod. ES 470, Paraju, Domingos Martins-ES.	Artesanato
35	ASSOCIAÇÃO DE TAPECEIROS FRUFRUS DE PONTO ALTO	Endereço: Rod. ES 470, Ponto Alto, Paraju, Domingos Martins-ES.	Artesanato
36	BISCOITOS DA LÉIA	Endereço: Rod. ES 470, Ponto Alto II, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
37	CACHAÇA CHAPELÃO	Endereço: Rod. ES 470, Km 13,5, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
38	CACHAÇA GRANFINA	Endereço: Rod. ES 470, Estrada Velha, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
39	CACHAÇA MAIS UMA	Endereço: Rod. ES 470, Km 09, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
40	CAFÉ 262 - CAFETERIA E CONVENIÊNCIA	Endereço: Rod. BR 262, Km 95, Fazenda do Estado, Domingos Martins-ES.	Alimentação
41	CAFÉ COLONIAL PETERLE	Endereço: Rod. BR 262, Km 88, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Alimentação
42	CAFÉ COM PROSA	Endereço: Rodovia BR 262, KM 38, Trevo de Santa Isabel, Domingos Martins-ES.	Agroindústria Alimentação
43	CANTO DOS SABORES	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 87, Aracê, Domingos Martins-ES.	Alimentação
44	COGUMELOS CANAL	Endereço: Rod. BR 262, Km 80, São Floriano, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria

45	DELÍCIAS DA VOVÓ	Endereço: Rod. ES-470, Praça Pedro Ewald, Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
46	FAMÍLIA ALTOÉ-TIA CILA	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 01, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
47	FAMÍLIA BUSATO	Endereço: Rod. Pedro Cola, Km 4,5, Providência, Venda Nova do Imigrante-ES.	Agroindústria
48	FAMÍLIA PIZZOL-IOGURTE ARTESANAL SÃO VALENTIM	Endereço: Rod. ES 163, Km 12, Comunidade de Barcelos, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
49	FATTORIA TRE BAMBINE	Endereço: Estrada do Chapéu, Km 3, Sede, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
50	HOTEL FAZENDA CHINA PARK	Endereço: Rodovia BR 262, Km 72, Vitor Hugo, Caixa Postal 90, Domingos Martins-ES. CEP 29260-000 - (Próximo a Pedra Azul).	Alimentação Aventura Entretenimento Hospedagem Restaurantes Sítios
51	IMPORIUM DA ROÇA	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
52	JARDIM DAS ARTES	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 87, Aracê, Domingos Martins-ES.	Artesanato
53	LANCHONETE CHICO POINT	Endereço: Rod. ES 470, Centro, Paraju, Domingos Martins-ES.	Alimentação
54	LAZER PLASTER	Endereço: Rod. ES 165, Km 9, Vargem Grande, Afonso Cláudio-ES.	Entretenimento
55	MARIETTA DELICATESSEN	Endereço: Rota do Lagarto, Km 7, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
56	MARILENE APARECIDA BRAVIM ULIANA	Endereço: Rod. BR 262, Km 87. Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Hospedagem
57	MASSAS D' MARIA	Endereço: Rod. BR 262, Km 90, Próx. Morangão, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES	Agroindústria
58	MONARCA DEFUMADO	Endereço: Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
59	ORQUIDARIO VALE DA NEBLINA	Endereço: Rod. ES-470, Soído de Baixo, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
60	PENHAZUL	Endereço: Rota do Lagarto, Pedra Azul, Aracê, Domingos	Agroindústria

		Martins-ES.	
61	POUSADA E RESTAURANTE OPASHAUS	Endereço: Estrada de Chapéu, Km 3, Sede, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Restaurantes
62	POUSADA E RESTAURANTE SÍTIO DO GALO	Endereço: Sítio do Galo, Zona Rural, Domingos Martins-ES	Hospedagem Restaurantes
63	POUSADA ENCANTOS DA CASCATA	Endereço: Cascata do Galo, Zona Rural, Domingos Martins-ES.	Hospedagem
64	POUSADA RABO DO LAGARTO	Endereço: Rota do Lagarto, Km 07, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Hospedagem
65	PRODUTOS DO CARMO	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
66	PRODUTOS RONCHI	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 89,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
67	RECEPTIVO PEDRA AZUL	Endereço: Rua Uliana, 36, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agência de Receptivo Guias de Turismo
68	RESERVA BREMENKAMP	Endereço: Vila de Biriricas, Domingos Martins-ES.	Entretenimento
69	RESTAURANTE ALECRIM	Endereço: Rod. ES 164, Km 73, São Paulo do Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
70	RESTAURANTE DELÍCIAS DE PORTUGAL	Endereço: Rota do Lagarto, Km 5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
71	POUSADA CHEZ DOMAINE	Endereço: Rod. ES 165, Km 7,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria Hospedagem Restaurantes
72	RESTAURANTE DON LORENZONI DUE	Endereço: Rota do Lagarto, Km 3, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
73	RESTAURANTE E POUSADA DELÍCIAS DA TILÁPIA	Endereço: Estrada de Chapéu, Km 6, Sede, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Restaurantes
74	RESTAURANTE ESPAÇO VELLOZIA	Endereço: Rod. BR 262, Km 89,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
75	RESTAURANTE LAGO DA LUA	Endereço: Rod Geraldo Sartório, km 6,5, São Paulo do Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
76	RESTAURANTE PASSOS	Endereço: Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos	Restaurantes

		Martins-ES.	
77	RESTAURANTE PETERLE'S	Endereço: Rod. BR 262, Km 88, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
78	RESTAURANTE PREFERITO DA MONTANHA	Endereço: Rota do Lagarto, Km 7, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
79	RESTAURANTE VALSUGANA	Endereço: Rod. BR 262, Km 89,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
80	SÍTIO ALAMÁ SONHO MEU	Endereço: Estrada Vale da Estação, Sede, Santa Isabel, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
81	SÍTIO BOA ESPERANÇA	Endereço: Rod.ES-470, Km 11, Boa Esperança, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
82	SÍTIO CAPITÃO POUSADA	Endereço: Estrada Vale da Estação, Santa Isabel, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
83	SÍTIO COLOMBIANO	Endereço: Rod. ES 470, Km 14, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
84	SÍTIO DA AMIZADE	Endereço: Rod. ES-470, Nova Almeida, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
85	SÍTIO DA RESSACA	Endereço: Rod. ES 470, Km 09, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
86	SÍTIO DAS FLORES	Endereço: Rod. BR 262, Km 89,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
87	SÍTIO DOS PALMITOS	Endereço: Rod. ES 165, Km 4, São Bento, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
88	SÍTIO HERANÇA	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
89	SÍTIO MENINA DOS OLHOS	Endereço: Rod. ES 470, Km 09, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
90	SÍTIO MODELO	Endereço: Rod. ES 470, Km 5,5, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
91	SÍTIO RECANTO DA FLORESTA	Endereço: Rod. ES 470, Km 3, Paraju, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Sítios
92	SÍTIO RECANTO DOS CANÁRIOS	Endereço: Rod. ES-470, Km 05, Nova Almeida, Paraju, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
93	SÍTIO ULIANA	Endereço: Acesso pela Rod. BR 262, Km 86, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria

94	SOMBRA DA SERRA	Endereço: Rod. BR 262, Km 36, Domingos Martins-ES.	Hospedagem Restaurantes
95	TRANSVERDE	Endereço: Rod. BR 262, Km 90, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
96	TRAVOLETTA - RISTORANTE E DELICATESSEN	Endereço: Rod. BR 262, Km 96,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Restaurantes
97	VENDA DA ROTA	Endereço: Rota do Lagarto, Km 7, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES	Agroindústria
98	VINHOS GILLES	Endereço: Rod. ES-470, Alto Paraju, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
99	VIVENDA VERDE	Endereço: Rod. ES 164, Km 298,5, Pedra Azul, Aracê, Domingos Martins-ES.	Agroindústria
100	CACHAÇA THIMOTINA	Endereço: Estrada da Floresta, Km 1,5, Afonso Cláudio-ES.	Agroindústria
101	CANTINHO DOS TRÊS PONTÕES	Endereço: Alto Graminha, Serra Pelada, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem
102	CHARME DISQUE FESTA	Endereço: Centro, Afonso Cláudio-ES.	Entretenimento
103	CONTÁBIL ALVES	Endereço: Rua José Garcia, 13, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Contabilidade
104	DINAH LOPES ARTESANATOS	Endereço: Sítio Capiiau, Empoçado, Afonso Cláudio-ES.	Artesanato
105	EXPRESS PIZZAS E LANCHES	Endereço: Rua Padre Leduc, 145, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Agroindústria
106	FAZENDA RONCETTI	Endereço: Fazenda Roncetti, Rio da Cobra, Afonso Cláudio-ES.	Sítios
107	HOTEL 3 PONTÕES	Endereço: Rua Francisco D'Avila Apolinário, 145, João Valim, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem
108	MUSEU DAS GRANDES GUERRAS	Endereço: Rodovia Afonso Cláudio à Serra Pelada, Km 6, Três Pontões, Afonso Cláudio-ES.	Entretenimento
109	PAIOL PIZZARIA	Endereço: Rod ES 165, Vargem Grande, Afonso Cláudio-ES.	Alimentação
110	PARADA DA SERRA	Endereço: Rod. ES 484, Trecho Afonso Claudio a Laranja da Terra, Arrepido, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem Restaurantes
111	PASTELARIA RÚSTICOS SABORES	Endereço: Rod. ES 165, Vargem Grande, Afonso Cláudio-ES.	Alimentação

11 2	PIZZARIA CANTINHO DA RUA	Endereço: Rua José Jorge Hadadd, 181, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Alimentação
11 3	PIZZARIA LAGO DA PEDRA	Endereço: Três Pontões, Afonso Cláudio-ES..	Alimentação
11 4	POUSADA AFONSO CLÁUDIO	Endereço: Rua Quintino Bocaiúva, 128, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem Restaurantes
11 5	POUSADA RURAL ACAPULCO	Endereço: Córrego Ingá, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem
11 6	POUSADA SOSSEGO	Endereço: Avenida José Correia de Oliveira, 698, Leni Alves de Lima, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem
11 7	POUSADA VISTA DELLA PIETRA	Endereço: Rod. ES 484, Km 3, Arrependido, Afonso Cláudio- ES.	Hospedagem
11 8	POUSADA VOVÓ DINDINHA	Endereço: Fazenda Vargedo, Zona Rural, Afonso Cláudio-ES.	Hospedagem
11 9	RESTAURANTE DO MARCÃO	Endereço: Avenida. Presidente Vargas, 265, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Restaurantes
12 0	RESTAURANTE E LANCHONETE BALAIO	Endereço: Praça Aderbal Galvão, 180, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Restaurantes
12 1	RESTAURANTE E POUSADA DA VALÉRIA	Endereço: Rua Antônio Manoel Fernandes, 16, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Restaurantes
12 2	RESTAURANTE O CAIPIRÃO	Endereço: Avenida Otávio Saiter, 47, Centro, Afonso Cláudio-ES.	Restaurantes
12 3	RPPN TRÊS PONTÕES	Endereço: Três Pontões, Arrependido, Afonso Cláudio- ES.	Entretenimento
12 4	SÍTIO DO DIM	Endereço: Emçoçado, Afonso Cláudio-ES.	Agroindústria
12 5	SÍTIO VISTA ALEGRE	Endereço: Vargedo, Afonso Cláudio-ES.	Agroindústria

Fonte: Adaptado de AGROTURES