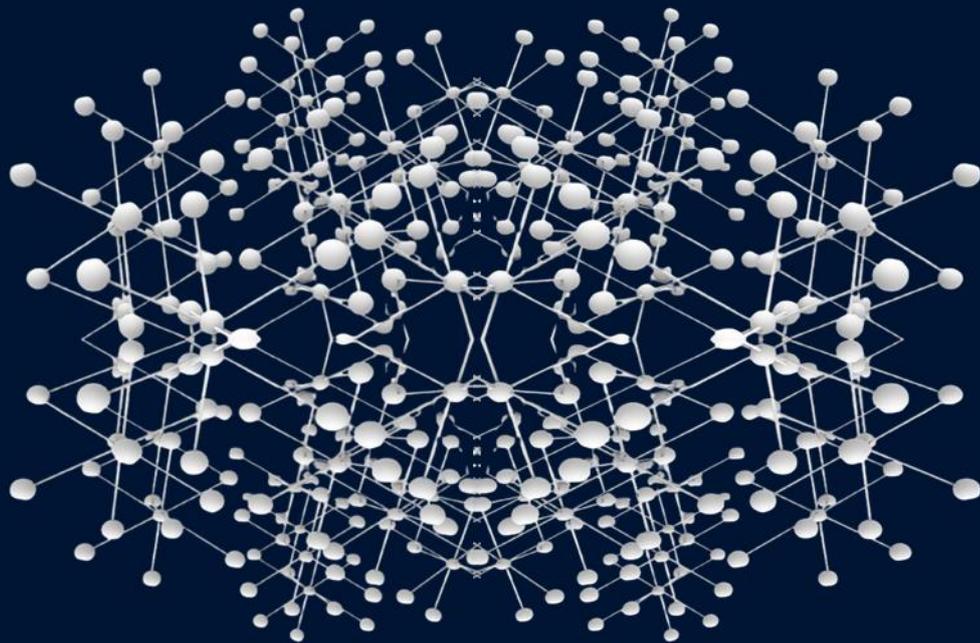


Pequenas Empresas em Redes de Negócios



Alejandro Ramirez
Flavio Macau



Pequenas Empresas em Redes de Negócios

Pequenas Empresas em Redes de Negócios

Alejandro Ramirez
Flavio Macau



ISBN: 978-65-00-49125-8

BR



9 786500 491258

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ramirez, Alejandro
Pequenas empresas em redes de negócios
[livro eletrônico] / Alejandro Ramirez, Flavio
Macau. -- São Paulo : Ed. do Autor, 2022.
PDF.

Bibliografia.
ISBN 978-65-00-49125-8

1. Gestão de negócios 2. Pequenas empresas
3. Pequenas empresas - Administração 4. Redes de
negócios I. Macau, Flavio. II. Título.

22-118342

CDD-658.044

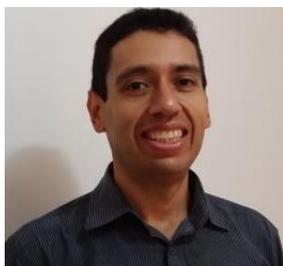
Índices para catálogo sistemático:

1. Redes de negócios : Administração de empresas
658.044

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Alejandro Ramirez

Mestre em Administração de Empresas. MBA em Comércio Exterior. Graduação em Administração. Professor de Comércio Exterior, Economia e Negócios, Métodos de Pesquisa, Formação de Preços de Venda, Empreendedorismo e Plano de Negócios e Matemática Financeira na Universidade Paulista. Professor de Marketing Institucional e Gestão Empreendedora e Inovação no Centro Paula e Souza. Atua na área de Administração de Pequenas empresas, com ênfase em Redes de Negócios, Estratégia Organizacional e Empreendedorismo.



<http://alejandroramirez.work/>

orcid.org/0000-0002-6451-9499

Flavio Macau

Doutor em Estratégia de Operações pela FGV / EAESP, Mestre em Comportamento Organizacional pelo Mackenzie, pós-graduado em Gestão da Qualidade pela POLI / USP, Engenheiro Mecatrônico POLI / USP. Foi professor nos cursos de pós-graduação lato sensu no Insper, no MBA In Company na FGV, e da graduação da UNIP. Coordenou o núcleo de docentes permanentes do programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Paulista - UNIP. É Diretor Acadêmico na Edith Cowan University (Austrália). Atua nas áreas de redes de empresas, gestão de operações e supply chain.



<https://www.linkedin.com/in/flaviomacau>

orcid.org/0000-0002-9205-8132

ÍNDICE

RESUMO EXECUTIVO	3
INTRODUÇÃO	4
AS REDES INTERORGANIZACIONAIS	6
<i>CLUSTER</i>	10
A VANTAGEM COMPETITIVA E O DESEMPENHO	14
COMO A PARTICIPAÇÃO ATIVA NUM <i>CLUSTER</i> INFLUENCIA A VANTAGEM COMPETITIVA?	18
A PROPOSTA METODOLÓGICA	22
OS RESULTADOS.....	24
O MODELO.....	26
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS	31

RESUMO EXECUTIVO

O objetivo deste livro é apresentar um modelo para analisar como a participação de pequenas empresas numa rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva. Esta obra é baseada na pesquisa realizada pelos autores e fundamentada nas teorias de redes de negócios, tais como de Nohria e de Grandori e Soda, e nas teorias de Vantagem Competitiva de Porter e Barney. Foi realizado um estudo conceitual sobre publicações científicas de 2012 a 2022 e em outros documentos oficiais disponíveis na internet. Foram estabelecidos pressupostos e fatores que podem influenciar a vantagem competitiva de pequenas empresas numa rede de produção agrícola local. Sugere-se que a Participação Ativa de uma pequena empresa pode oferecer vantagem competitiva, principalmente pela adaptação estrutural da empresa na rede, pela localização da empresa dentro de um *cluster* e pelos relacionamentos com outros participantes. Este modelo pode orientar administradores e empresários de pequenas empresas que visam explorar o potencial das redes de produção agrícola local para alcançar vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

Vantagem competitiva como resultado da estratégia das empresas tem sido alvo frequente das organizações e assunto recorrente em pesquisas no campo da administração das pequenas empresas. 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 pode ser observada em empresas que pertencem a redes de empresas e em redes de empresas concentradas geograficamente (*cluster*) (Porter 1998a). Os *clusters* podem ser entendidos como uma resposta estratégica às pressões do ambiente que as empresas estão inseridas e aos incentivos governamentais, como ocorre no setor de agronegócio. (Todeva; Keskinova 2006).

Competir como parte de uma rede de negócios pode trazer vantagem competitiva duradoura para as empresas participantes da rede e, como efeitos desta participação, podem ser observados: relacionamentos de trocas interorganizacionais; especialização e diversificação de produtos e serviços; integração entre as empresas participantes do *cluster* e cooperação (Zaccarelli et al. 2008). As empresas participantes do *cluster* oferecem oportunidades para cada empresa individualmente, para o *cluster* como um todo, para a região em que a empresa pertence e para o país. Os benefícios internos (gerados dentro do *cluster*) são negados a empresas isoladas (Newlands 2003). Globalmente, o interesse dos governos pelos *clusters* de negócios também está associado à sustentabilidade, à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento regional e social (Farr-Wharton et al. 2015; Newlands 2003).

No Brasil o agronegócio foi incentivado a fazer parte do Turismo Brasileiro visando à manutenção da produção local de agroalimentos associada à sustentabilidade, desenvolvimento social e regional. O Ministério do Turismo Brasileiro aumentou o investimento, através de instituições financeiras federais, de R\$ 1bi em 2003 para R\$ 13 bi em 2015 (Brasil 2016) e desenvolveu programas para fomentar as redes de produção agrícola local através da inserção de empresas no que denominou de Turismo Rural na Agricultura

Familiar (TRAF) indicando a importância dos *clusters* para o desenvolvimento das empresas e do país (Brasil 2022).

A vantagem competitiva de empresas numa rede de produção agrícola pode ser influenciada pela maneira com que a empresa participa e se adapta na rede. Na atuação de uma empresa em uma rede de produção agrícola local, a relação entre organizações e a vantagem competitiva destas empresas pode ser caracterizada como um problema de pesquisa: Como a Participação Ativa de uma empresa numa rede de produção agrícola local pode influenciar sua vantagem competitiva? O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de modelo para estudo da vantagem competitiva de empresas numa rede de produção agrícola local por meio da identificação de fatores que podem levar a vantagem competitiva, tendo uma contribuição de natureza conceitual e metodológica.

Este livro é justificado pela contribuição teórica sobre vantagem competitiva de pequenas empresas em uma rede de produção agrícola local, *clusters* e pela relevância das pesquisas realizadas em redes de negócios (Zaccarelli et al. 2008; Giglio et al. 2016; Telles et al. 2013). Além disso, estudos sobre vantagem competitiva de empresas em rede são utilizados para a implantação de políticas públicas, como é o caso das políticas realizadas pelo Ministério do Turismo com o TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar), investidores e agências de fomento de pequenas empresas. A seguir, a Fundamentação Teórica sobre Redes Interorganizacionais, *Cluster* e Vantagem competitiva utilizada nesta pesquisa.

AS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A teoria da sociedade em redes, que é a base para este trabalho, foi fundamentada por autores que argumentaram de maneira convergente que as empresas estão em redes (Castels et al. 2005), podendo ou não ter consciência deste pertencimento e, ainda, utilizar ou não as vantagens desta nova maneira de relação interorganizacional (Grandori e SODA 1995; Nohria 1992). “As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós (participantes) de acordo com as mudanças necessárias” (Castels et al. 2005, 20). O engajamento da empresa para além de seus limites como uma entidade única oferece vantagem para a rede como um todo (Porter 1998, 20). A vantagem competitiva não está nos recursos tangíveis de cada empresa; estão na rede e nos recursos que são compartilhados de maneira coletiva (Giglio e Onusic 2013). Porter (1998) destaca que os benefícios da participação em uma rede de empresas podem ser de difícil acesso – e até mesmo impossível de acessar – 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 em que essas categorias geralmente aparecem foram detectadas em diversas pesquisas sobre redes. Essas categorias são sociais, advindas da participação das empresas na rede, que surgem espontaneamente como pilares do formato de rede e podem ser observadas em uma rede de empresas. Essas categorias são: Interdependência; Complexidade; Necessidades de troca; Conhecimento da necessidade de ação coletiva; Existência de objetivos coletivos; Presença de algumas regras ou normas de ação conjunta (tecnicamente chamada de Governança). Contrariamente, sinais de formatos de mercado (competição isolada), ou hierarquia (poder central que determina os processos) são claramente percebidos com a ausência destas categorias (Giglio et al. 2016).

Borgatit e Everett (2006) afirmam que numa rede, um participante que possua maior número de ligações em relação aos outros participantes realiza maior troca de informações e a esta medida denominaram de Centralidade. Além

disso, os participantes da rede transacionam informações entre si e classifica-se a rede como uma rede de alta densidade quando todos os participantes trocam informações dentro da rede. A densidade dessas conexões e a natureza das trocas entre os atores constituem a estrutura da rede. Os participantes que ficam isolados criam buracos estruturais e não tem Participação Ativa na rede (Borgatti e Everett 2006).

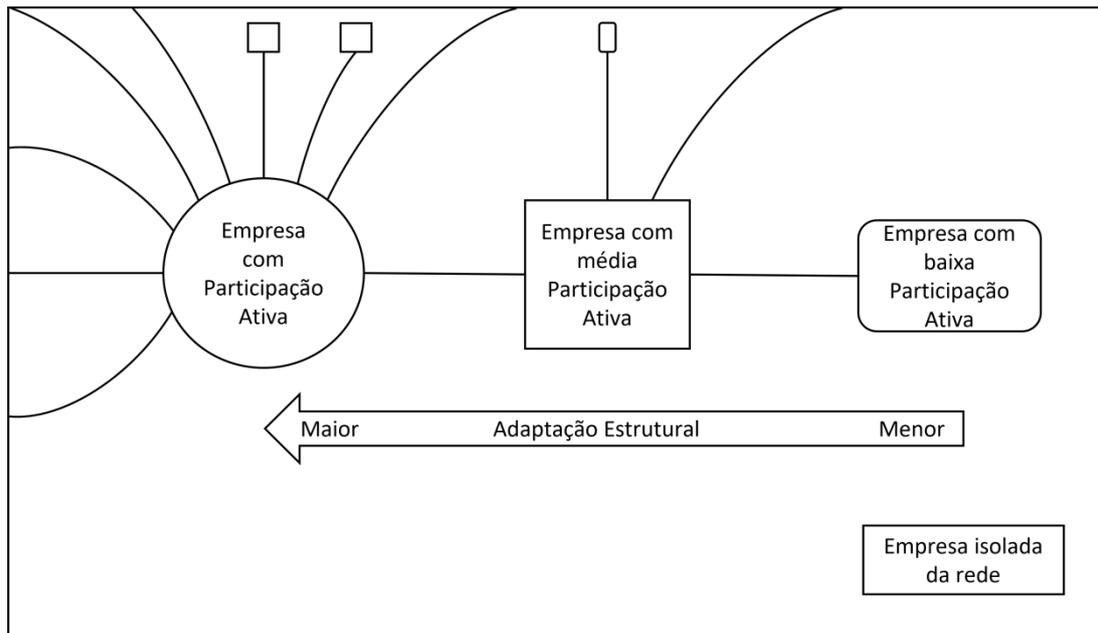
Na pesquisa, foram denominadas as empresas com maior número de ligações (com maior centralidade) e que trocam maiores informações com o maior número de empresas como empresas que tem um dos elementos da Participação Ativa (ver o capítulo “Como a Participação Ativa Influencia a Vantagem Competitiva?”). Na **Figura 1** este tipo de empresa foi representada por círculos e suas ligações com arcos e retas. Os quadrados representam as empresas com média Participação ativa e possuem número de ligações menor que as empresas que têm Participação Ativa e maior número de ligações que as empresas de baixa Participação Ativa; os arcos e retas são representações de ligações. As empresas com baixa Participação Ativa possuem menor número de ligações que as empresas de média Participação Ativa e este tipo de empresa está representada por retângulos com bordas arredondadas; os arcos e retas também representam um número médio de ligações. As empresas isoladas da rede estão representadas por um retângulo sem ligações por arcos e retas.

Assim, se uma empresa inserida numa rede se adapta estruturalmente, se posicionando como uma empresa com maior centralidade ou que esteja ligada a uma empresa com maior centralidade, terá melhor acesso às informações e conseqüente vantagem competitiva em relação a empresas que não estejam ligadas a uma empresa com maior centralidade ou que estejam isoladas conforme a **Figura 1** abaixo.

A Adaptação Estrutural pode ser entendida como o movimento que a empresa faz em direção ao centro da rede de negócios. Por exemplo, numa 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 por estas distâncias entre as propriedades. Os empresários podem manter seus relacionamentos com outras empresas da rede em contatos semanais em bares, igrejas e associações que facilitam o encontro destas

peçoas. Desta forma, a pequena empresa busca adaptação estrutural pela ligação com outras empresas participantes da rede, com empresas maior número de ligações e com outras empresas participantes da rede que estejam ligadas a empresas com maior número de ligações e possibilitem maior transferência de informações. Diante disso, foi formulada a seguinte proposição:

Figura 1: Participação Ativa e Adaptação Estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores.

Proposição 1 (P1): A adaptação estrutural de uma empresa na rede, posicionada com Participação Ativa ou com ligação com uma empresa de Participação Ativa influencia a vantagem competitiva da empresa.

Assim, na medida em que uma pequena empresa se adapta estruturalmente na rede para obter maior centralidade, ela alcança um dos elementos da Participação Ativa (ver capítulo “Como a Participação Ativa Influencia a Vantagem Competitiva?”) e possibilita alcançar vantagem competitiva diante dos outros integrantes da rede de negócios.

Existe ainda outra perspectiva que deve ser analisada para que se alcance a Participação Ativa e que leva a pequena empresa à Vantagem Competitiva: a posição geográfica da empresa na rede e seus relacionamentos

com outras organizações e pequenas empresas. Isso será tratado no capítulo seguinte sobre *Cluster*.

Neste capítulo observamos que:

- “As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós (participantes) de acordo com as mudanças necessárias” (Castels et al. 2005, 20).
- A Adaptação Estrutural pode ser entendida como o movimento que a empresa faz em direção ao centro da rede de negócios.

CLUSTER

Clusters são aglomerados de empresas e outras organizações que estão interligadas em determinadas localidades e são relacionadas com produtos ou serviços específicos (Porter 1998b). A concentração geográfica de empresas (*cluster*) foi batizada por Porter (1990) quando o autor, que buscava compreender a vantagem competitiva das nações, concluiu que a concentração geográfica das empresas está associada à vantagem competitiva das respectivas cidades. No Brasil, alguns autores denominam alguns aglomerados de empresas como APL (Arranjo Produtivo Local), nos APL's também existe a presença marcante do poder público e instituições que incentivam a formação e crescimento das trocas entre as organizações do aglomerado (Mascena, Figueiredo e Boaventura 2013). Um *cluster* pode ser considerado como um subgrupo ou um tipo especial de rede de negócios com algumas peculiaridades, principalmente pela localização geográfica onde as empresas estão concentradas (Zaccarelli et al. 2008; Siqueira et al. 2014). Newlands (2003), 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 estes aglomerados. Porter (1998) afirma que os governos têm novas funções para desempenhar diante dos *clusters*, como por exemplo, definir regras de concorrência, promover a formação de *clusters* e modernizar os bens públicos para impactar as empresas participantes.

Perry (2010) aponta que a particularidade de cada *cluster* deve ser levada em conta nas pesquisas acadêmicas sobre este tema. Embora de natureza e escala diferentes, os pesquisadores tendem a procurar reduzir processos complexos de transformação regional em um modelo que se enquadre em um quadro teórico preferido. Nesse sentido, vale a pena refletir sobre diferentes tipos de evidências que os pesquisadores acadêmicos, consultores de políticas e profissionais de desenvolvimento econômico oferecem e demandam (Perry 2010).

Telles et al (2013) concluiu que num *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 um 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 a determinação de um *cluster* assim como abordou Telles et al (2011) para o *cluster* estudado por ele.

Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) analisaram que as teorias atuais dão maior destaque para a ação coletiva existente entre os participantes de um *cluster*, considerando este comportamento do *cluster* como uma importante “força-motriz” para o sucesso dos *clusters*; estes relacionamentos 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 a vantagem competitiva obtida dentro destes aglomerados necessita 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, conferir um caráter explicativo à pesquisa.

O programa TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) implantado no Brasil pode ser um exemplo de formações de *cluster* ou rede de produção agrícola local. O TRAF “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.” (BRASIL, 2022). No TRAF é possível verificar de maneira empírica como a localização geográfica e

os relacionamentos dão suporte para uma Participação Ativa da pequena empresa e que levam à Vantagem Competitiva.

Diante disso, os relacionamentos entre as empresas e a localização geográfica de um *cluster* pode ter elevada influência na competitividade do *cluster* e conseqüente influencia na conquista da vantagem competitiva das empresas (Porter 2000). Num *cluster* com dimensões geográficas elevadas, em que as empresas estão localizadas em pontos distantes entre si, os relacionamentos entre as empresas ocorrem de maneira peculiar ao *cluster* e pode influenciar a vantagem competitiva das empresas (Perry 2010). Empresas que tenham Participação Ativa tem 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, num *cluster* em que as distâncias entre as empresas são elevadas, estas distâncias entre as propriedades podem influenciar: os relacionamentos; a participação das empresas no *cluster*; o acesso às informações; o acesso entre os participantes do *cluster* e, conseqüentemente, a vantagem competitiva das empresas. Assim, a localização geográfica das empresas dentro do *cluster* pode influenciar a participação das empresas e pode influenciar a vantagem competitiva das empresas.

Desta forma, os autores formularam as seguintes proposições **P1** e **P2**:

Proposição 2 (P2): A localização geográfica de uma empresa dentro do *cluster* influencia a participação e a vantagem competitiva da empresa no *cluster*.

Proposição 3 (P3): Os relacionamentos da empresa com outras organizações do *cluster* influenciam a participação e a vantagem competitiva da pequena empresa.

Assim, observou-se que, além da Adaptação Estrutural, a localização geográfica da pequena empresa no *cluster* e os seus relacionamentos influenciam a sua Participação Ativa e, conseqüentemente, a sua vantagem competitiva. No próximo capítulo serão abordados os alvos das empresas: Vantagem Competitiva e o Desempenho.

Neste capítulo observamos que:

- *Clusters* são aglomerados de empresas e outras organizações que estão interligadas em determinadas **localidades geográficas** e são relacionadas com produtos ou serviços específicos (Porter 1998b).
- O programa TRAF (Turismo Rural na Agricultura Familiar) implantado no Brasil pode ser um exemplo de formações de cluster ou rede de produção agrícola local.

A VANTAGEM COMPETITIVA E O DESEMPENHO

Alguns autores atribuem a origem do termo vantagem competitiva à Ansoff (1965) que descreveu vantagem de empresas em relação a outras, originadas da percepção de tendências do mercado e do ajuste das suas ofertas. Com Porter (1985), a vantagem competitiva chegou ao topo quando o autor destacou que o objetivo e o sucesso de uma estratégia era a conquista da vantagem competitiva analisando a indústria com a perspectiva da vantagem competitiva.

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

Para alcançar vantagem competitiva as empresas podem utilizar com estratégia os seus recursos que ela controla, os quais são classificados em tangíveis e intangíveis; a área e os produtos produzidos numa propriedade agrícola são exemplos de recursos tangíveis; o trabalho em equipe dos trabalhadores e os relacionamentos de uma empresa de turismo rural na

agricultura familiar é um exemplo de recurso intangível. Além disso, os recursos também podem ser classificados em recursos físicos e recursos organizacionais. Os recursos físicos englobam a tecnologia física utilizada por uma empresa; a localização geográfica, equipamentos e matéria-prima são exemplos de recursos físicos. Os recursos organizacionais são atributos dos grupos de pessoas e suas relações entre grupos internos e com outros grupos no ambiente externo (Barney e Hesterly 2011). São exemplos de recursos organizacionais a cultura, as relações formais e informais da empresa e a troca de informação entre os produtores de uma determinada região.

Assim, o alcance da Vantagem Competitiva está diretamente ligado à adaptação estrutural na rede que a pequena empresa realiza para melhorar os seus recursos tais como os relacionamentos e à localização geográfica da empresa no *cluster*. Os recursos podem gerar vantagem competitiva e serem medidos com a comparação do desempenho entre empresas.

Neely (1995) definiu a medição do desempenho como o processo de quantificação da ação. 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 dava 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 e Brito 2012a).

O desempenho superior pode ser observado nas empresas em redes de negócios 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 Balestrim (2008) mediram o que chamaram de ganhos competitivos de empresas numa rede de cooperação. Os autores relacionaram os ganhos que as empresas têm por participarem de uma rede de cooperação e 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; e
- redução de custos e riscos.

Bourne et al. (2000) contribui 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 medidas que levem em conta outras perspectivas sobre a organização. O autor propôs fases de implementação de sistemas de medição baseado no processo de escolha das algumas empresas; cada empresa determinou a maneira de medir seus desempenhos de acordo com a suas estratégias. Kimura e Suen (2003) utilizaram o Analytic Hierarchy Process (AHP) como um modelo de multicritérios para a o balanceamento entre a importância das medidas financeiras e não financeiras na tomada de decisão. Os índices contábeis também podem ser utilizados para medir o desempenho de uma empresa em relação a outras empresas ou em relação ao setor que a empresa pertence; em geral, quando o índice de uma empresa é maior que a média dos índices das empresas do setor esta 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 destes

índices, melhor o resultado da empresa (Barney e Hesterly 2011). Alguns poucos índices se comportam de maneira contrária – quanto menor melhor. Para um grupo de pequenas empresas em que nem todos escrituram seus resultados, os valores declarados pelos empresários e representantes das empresas podem ser utilizados como fonte de dados 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). Além disso, a quantidade de negócios realizados pelas empresas podem indicar o seu desempenho em relação à outras empresas da rede de negócios. Assim, podem ser utilizados os valores de:

- Receita Mensal;
- Custo Mensal e;
- Área da Propriedade.

Diante disso, a vantagem competitiva pode ser alcançada pela administração dos recursos tangíveis e intangíveis como os relacionamentos com outras organizações, localização geográfica no *cluster* e pela capacidade de adaptação estrutural na rede de negócios. Além disso, a vantagem competitiva pode ser medida através de índices de desempenho permitam analisar diferentes valores atribuído pelos clientes para as empresas participantes de uma rede de negócios.

Neste capítulo observamos que:

- Uma empresa possui vantagem competitiva quando gera maior valor econômico do que as outras empresas que competem com ela.
- O desempenho é a medida da efetividade das ações da empresa ... pode ser observado nas empresas em redes de negócios podendo ser resultado das **relações entre os participantes da rede.**

COMO A PARTICIPAÇÃO ATIVA NUM 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, positivamente ou negativamente, o alcance da vantagem competitiva do ponto de vista de Redes de Negócios. Zaccarelli et al (2008) explicam que algumas empresas não consideram as relações com outras empresas da rede como recursos de difícil imitação e isso as leva a não terem Participação Ativa na rede; trocam poucas informações com a rede e sem movimento para se adaptação à estrutura da rede. Estas empresas realizam seus trabalhos considerando o ambiente externo estático e uniforme; ignoram os benefícios decorrentes das relações com as outras empresas que poderiam interagir com elas numa rede. Empresas que são indiferentes à rede podem desprezar as oportunidades de obter vantagem destes relacionamentos e tornam-se menos competitivas.

A vantagem gerada neste relacionamento entre empresas é obtida, em grande parte, de maneira informal, sem o estabelecimento de contratos assinados entre as empresas. 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 estes recursos.

A vantagem competitiva de uma empresa não está somente em seus recursos materiais, ou humanos, mas também no seu posicionamento em uma rede de empresas que possibilita acesso e uso de recursos disponíveis para todas as empresas da rede (Giglio e Onusic 2013). Uma associação de pequenas empresas do agronegócio pode ser um exemplo em que se observa uma rede de negócios que gera vantagem entre os participantes, já que cada um não pode resolver sozinho todos os complexos problemas de negócios.

É necessário operacionalizar maneiras de avaliar se um aglomerado de empresas está, ou não, organizado em rede. Estar no formato de rede implica que os participantes sigam as diretrizes dos esforços de ação coletiva, para abordar seus problemas empresariais de maneira coletiva (Giglio et al. 2016).

Assim, quanto mais imbricada estruturalmente, socialmente e economicamente, maiores as chances de uma empresa fortalecer sua posição competitiva e/ou realizar movimentos estratégicos.

A capacidade competitiva dos *clusters* está associada a diferentes fatores como a localidade geográfica, os recursos do local e a notável concentração de negócios relevantes para o *cluster* como um todo (Zaccarelli et al. 2008). As estratégias são utilizadas pelas empresas participantes dos *clusters*, bem como pelos governos que tem 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 estas 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 esta 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 entre si diante da dificuldade de medir as relações sociais complexas. A relação de cooperação entre empresas pode influenciar a maneira das políticas públicas que são criadas para fomentar a formação e manutenção de *clusters* de negócios.

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

Verifica-se que mais de um fator influencia a vantagem competitiva de empresas numa rede de produção agrícola local. Primeiro, dentro da perspectiva

de redes interorganizacionais, a Adaptação Estrutural da empresa na rede, como foi abordada no subtítulo As Redes Interorganizacionais, influencia a participação na rede que influencia a Vantagem Competitiva da empresa;

Segundo, dentro da perspectiva de *cluster* de negócios como um tipo especial de rede, a localização geográfica numa rede de produção agrícola local, é um aspecto relevante para obtenção de Vantagem Competitiva da empresa; quanto mais próxima de uma região de maior valor atribuído pelos clientes do cluster uma empresa estiver, mais vantagem poderá ter. No entanto, 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 pelos relacionamentos com as organizações do *cluster* e conseqüentemente aumentar a Vantagem Competitiva da empresa;

Terceiro, 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 este recurso como estratégia. Numa rede de produção agrícola local, empresas que utilizam e consideraram sua Adaptação Estrutural, a Localização Geográfica de sua empresa e os 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 estes fatores, podem ter menor participação na rede e desvantagem competitiva e menor desempenho em relação a empresas que consideram estes fatores em seus negócios. Desta maneira, foi formulada a seguinte proposição:

Proposição 4 (P4): A Participação Ativa de uma empresa numa rede de produção agrícola influencia a vantagem competitiva e o desempenho desta pequena empresa.

Assim, a Participação Ativa pode ser entendida com a união dos três elementos: Adaptação Estrutural, Relacionamentos entre organizações e Localização Geográfica da empresa no *cluster*. A Participação Ativa leva a empresa à Vantagem Competitiva que pode ter medidas de desempenho medidas e comparadas entre as pequenas empresas da rede de negócio.

Neste capítulo observamos que:

- A maneira pela qual a empresa participa da rede pode influenciar a vantagem competitiva desta empresa pelo aproveitamento das vantagens de participar de um *cluster*. Maior participação pode levar a maior vantagem competitiva; baixos níveis de participação pode levar a menor vantagem.
- A **Participação Ativa** pode ser entendida com a união dos três elementos: **Adaptação Estrutural, Relacionamentos entre organizações e Localização Geográfica** da empresa no cluster. A Participação Ativa leva a empresa à Vantagem Competitiva que pode ter medidas de desempenho medidas e comparadas entre as pequenas empresas da rede de negócio.

A PROPOSTA METODOLÓGICA

A pesquisa que deu base para este livro, propôs um estudo explanatório em relação aos seus objetivos (Gil 2008), pois permite um aprofundamento sobre determinado tema de pesquisa que já é estudado, no entanto, ainda de complexa formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Apesar de existirem diversas pesquisas desenvolvidas com base em Porter (2000) nas indústrias, os autores focaram nas pequenas empresas do turismo rural na agricultura familiar.

A lógica do estudo foi indutiva, pois parte de dados ou observações particulares constatadas visam à obtenção de proposições gerais contidas nas partes examinadas (Marconi e Lakatos 2003). Os pesquisadores formularam o modelo com base em pequenas empresas em três cidades da região sudeste do Brasil especializada no turismo rural e na produção de café cultivado em área montanhosa.

Neste estudo, é proposto um modelo para estudos sobre vantagem competitiva de empresas em uma rede de produção agrícola local, a partir de um estudo bibliográfico (GIL 2008) e, além disso, a rede de empresas foi selecionada a partir das características apresentadas por Giglio et al (2016). Também foram utilizadas algumas características apresentadas por Zaccarelli et al. (2008) para verificar se as empresas pesquisadas formam um *cluster*.

Na rede de empresas foi realizada a coleta e análise de dados de secundários e documentos oficiais sobre o TRAF divulgados pelo ministério de Turismo do Brasil. Também foi realizada uma pesquisa de artigos para proposição do modelo e estudo de vantagem competitiva em uma rede de produção agrícola local usando aspectos da perspectiva de redes. Foram buscados artigos publicados no período de 2012 a 2017 sobre: redes de empresas; *cluster*; APL; turismo rural; vantagem competitiva e; TRAF. A delimitação da teoria está representada na **Figura 2**.

Figura 2: Delimitação da Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

OS RESULTADOS

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 **Quadro 1**.

Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) concluíram que as pesquisas sobre *clusters*, de maneira geral, abordam os relacionamentos entre empresas (cooperação) e, 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 num *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 num *cluster* e a estratégia. A pesquisa bibliográfica indicou crescimento das publicações de artigos sobre *cluster*. O termo “arranjo produtivo local” apresentou maior número de citações quando comparado à palavra *cluster* e, maior número de downloads quando comparado aos outros termos. O termo “vantagem competitiva” aponta maiores citações para os artigos que abordam desempenho (Brito e Brito 2012b).

O TRAF apresenta possíveis sinais de rede conforme a teoria de redes elaborada por Giglio et al. (2016), destacada por Araújo, Bahia e Ferreira (2011) e descritas por Pin (2007), Roque (2013), Candiotto (2013) e Turnes (2015). Nestes artigos e documentos foram observados no TRAF as categorias de Giglio et al. (2016). Nestes artigos e documentos foram observados no TRAF: A) Interdependência: as empresas do 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. B) Complexidade: a exigência de numerosas, simultâneas e especiais tarefas requer a participação de várias organizações. A atuação das empresas de recepção e guias de turismo são exemplos de ação conjunta. C) Necessidade de troca: a produção exige o intercâmbio de informações entre organizações. As

empresas se agem em conjunto em benefício do todo. Exemplo: é necessária a participação de todas as organizações 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 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 durante os diversos lugares percorridos durante a visita. F) Presença de regras de ação conjunta: regras formais e informais estabelecidas pelos participantes da rede que organizam e controlam as ações. A palavra-chave “TRAF” apresenta baixo número de artigos publicados em relação às outras palavras desde 2006; existem diversos documentos publicados pelo governo brasileiro sobre o turismo rural na agricultura familiar (Brasil 2008; Brasil 2007; Brasil 2003; Brasil 2022).

Quadro 1 – Busca Spell 2012 - 2017

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
<i>cluster</i>	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

O MODELO

Apresenta-se assim o modelo para estudo da vantagem competitiva de empresas numa rede de produção agrícola local com proposições conforme **Figura 3**. 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 desta pesquisa (YIN 2010). Retomando as proposições estabelecidas no decorrer das teorias utilizadas, podemos agrupá-las conforme a figura 4 a seguir que mostra um modelo para Vantagem Competitiva de empresas em rede de produção agrícola local:

Proposição 1 (P1): A adaptação estrutural de uma empresa na rede, posicionada com Participação Ativa ou com ligação com uma empresa de Participação Ativa influencia a vantagem competitiva da empresa.

Proposição 2 (P2): A localização geográfica de uma empresa dentro do *cluster* influencia a participação e a vantagem competitiva da pequena empresa no *cluster*.

Proposição 3 (P3): Os relacionamentos da empresa com outras organizações do *cluster* influenciam a participação e a vantagem competitiva da pequena empresa.

Proposição 4 (P4): A Participação Ativa de uma pequena empresa numa rede de produção agrícola local influencia sua vantagem competitiva e o seu desempenho.

A participação da empresa na rede influencia a vantagem competitiva; maior participação pode levar a maior vantagem competitiva; baixos níveis de participação pode levar a menor vantagem competitiva em relação a empresas com maior participação na rede de produção agrícola local.

Verifica-se que mais de um fator influenciam a vantagem competitiva de empresas numa rede de produção agrícola:

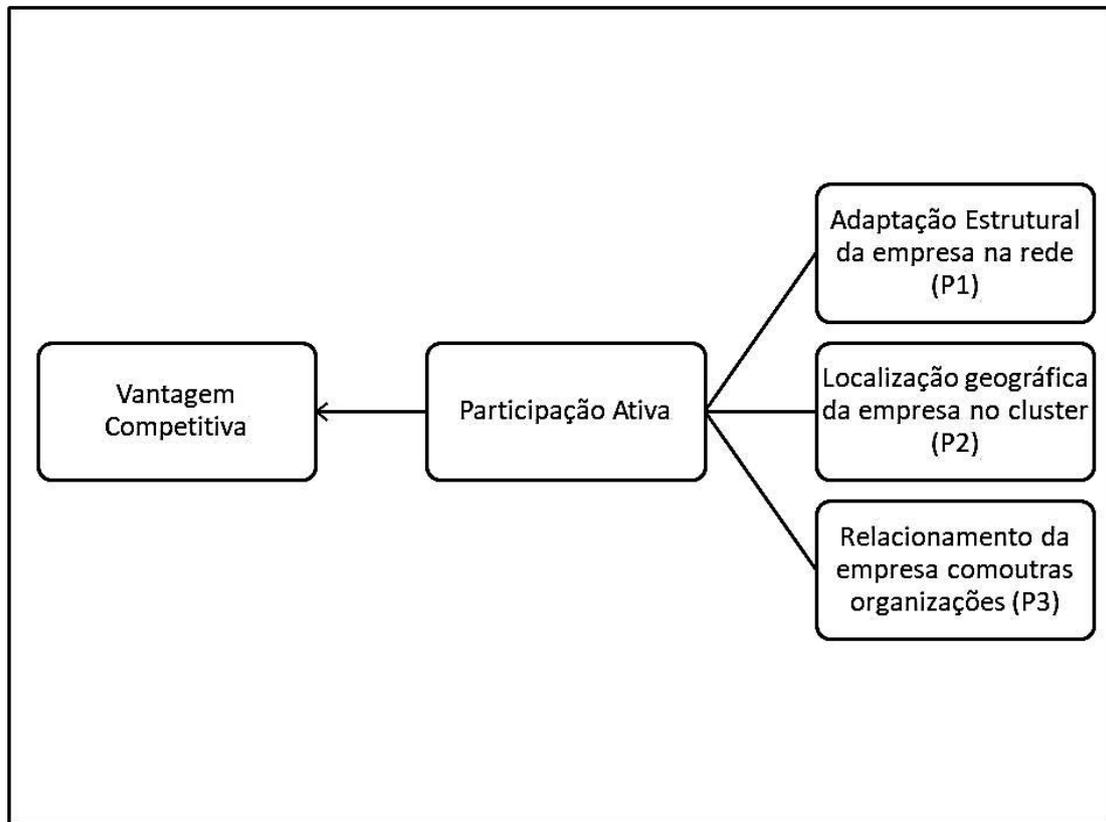
A adaptação estrutural da empresa na rede também influencia sua participação e sua vantagem competitiva, pois para que os relacionamentos sejam mantidos é necessário vencer a barreira imposta pela distância entre as propriedades de uma rede de produção agrícola; a barreira pode ser minimizada pela ligação com participantes com maiores números de ligações com outros participantes e que possibilitam maior transferência de informações.

A localização geográfica de empresas numa rede de produção agrícola tem elevada influência na participação das empresas e na vantagem competitiva destas empresas; a posição geográfica toma outra proporção numa rede de produção agrícola, pois apesar da concentração geográfica atrair clientes para a rede, numa rede de produção agrícola local as distâncias entre as propriedades dificultam o acesso entre os participantes da rede e conseqüentemente os relacionamentos entre eles. O acesso às propriedades pode interferir positivamente ou negativamente na vantagem competitiva da empresa.

O relacionamento com as organizações da rede é outro fator que influencia a participação das empresas e a vantagem competitiva, pois os participantes fazem tarefas em cooperação, trocam informações sobre novas tecnologias e visam o benefício geral, que pode levar vantagem competitiva à rede de empresas e para cada empresa em particular.

“A **participação** da empresa na rede influencia a vantagem competitiva; maior participação pode levar a maior vantagem competitiva; baixos níveis de participação pode levar a menor vantagem competitiva em relação a empresas com maior participação na rede de produção agrícola local.”

Figura 3: Modelo



Fonte: elaborado pelos autores

CONCLUSÃO

Desta forma, a pesquisa realizada pelos autores buscou através da literatura sobre redes de negócios, cluster, vantagem competitiva, desempenho e turismo na agricultura familiar base para formulações de proposições e para a proposta de um modelo para analisar como pequenas empresas podem alcançar vantagem competitiva pela perspectiva de Redes de Negócios.

Este livro teve por objetivo apresentar a proposta de modelo formulada pelos autores para análise da vantagem competitiva de pequenas empresas em rede de produção agrícola local por meio do qual podem ser identificados os fatores que influenciam a obtenção de Vantagem Competitiva. A partir do levantamento teórico de artigos e dos documentos oficiais publicados pelo Ministério do Turismo, foi proposto um modelo para estudos sobre o tema, instituído a partir de quatro pressupostos: Adaptação Estrutural, Localização Geográfica e Relacionamentos com empresas da rede. Verifica-se que, no contexto de redes interorganizacionais e *clusters*, que para a obtenção de vantagem competitiva as pequenas empresas de uma rede de produção agrícola local podem utilizar os fatores que influenciam sua Participação Ativa na rede.

É possível que a Participação Ativa de uma pequena empresa numa rede de produção agrícola local influencie positivamente a vantagem competitiva. A participação reúne fatores distintos (adaptação estrutural da empresa na rede, localização geográfica da empresa no *cluster* e seus relacionamentos com outras empresas e organizações do *cluster*) e que cada um destes fatores influencia a participação da empresa e esta Participação Ativa pode levar à Vantagem Competitiva. Cada empresa pode apresentar Vantagem Competitiva ou desvantagem em relação a empresas numa rede de produção agrícola local se considerar os fatores apresentados. É possível que quando a pequena empresa está adaptada estruturalmente na rede, leva em consideração sua localização dentro do *cluster* e seus relacionamentos com outras empresas, esta empresa tenha Participação Ativa e Vantagem Competitiva em relação a outras empresas.

Assim, este livro apresentou uma ferramenta metodológica que pode orientar os pesquisadores na realização de estudos sobre redes de produção agrícola local. Apresenta ainda uma contribuição prática gerencial, na medida em que o modelo proposto pode orientar os gestores das pequenas empresas de uma rede de produção agrícola local na obtenção de vantagem competitiva, administradores públicos que visem explorar o potencial das redes de produção agrícola local e agências de fomento de pequenas empresas.



REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. 1965. Corporate Strategy. [S.l: s.n.].

ARAÚJO, A.L.M. M.; BAHIA, E.T.; FERREIRA, W.R. 2011. Turismo rural na agricultura familiar: um estudo sobre as possibilidades e limitações no município de Alfredo Vasconcelos, MG. Caderno Virtual de Turismo.

BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. 2011. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. 2006. A Graph-theoretic perspective on centrality. Social Networks.

BORTOLASO, I; VERSCHOORE, J.R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A.V. 2012. Estratégias cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

BOURNE, Mike et al. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, Organização e Gestão. 2017. Série Relatórios metodológicos: economia informal urbana. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv29357>.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural no Brasil. 2022. Ministério do Turismo. [S.l: s.n.]. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/turismo-responsavel/diretrizes-turismo-social>.

BRASIL, Ministério do Turismo. Caminhos do Brasil Rural. Brasília: [s.n.]. 2022. <<https://www.institutobrasilrural.org.br/download/20130609161821.pdf>>.

BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 7- Roteirização Turística. 2022. Brasília: Ministério do Turismo. <<https://www.gov.br/turismo/pt-br>>.

BRASIL, Ministério do Turismo. Turismo Rural: Orientações Básicas. 2010. Ministério do Turismo. Brasília: Ministério do Turismo.

BRASIL, Ministério do Turismo. Anuário Estatístico de Turismo - 2016: ano base 2015. Brasília: Ministério do Turismo.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. 2012a. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus Efeitos sobre o Desempenho. Revista de Administração de Empresas.

BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. 2012b. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. Revista de Administração Contemporânea.

CANDIOTTO, L. Z. P. 2013. O discurso da viabilidade do turismo rural na agricultura familiar: o Programa Nacional de Turismo Rural na Agricultura Familiar (PNTRAF) e o papel do Estado do Paraná no contexto. Revista de Cultura e Turismo.

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

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

DANI, A. C. et al. 2013. 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).

FARR-WHARTON, B. S. R. et al. 2015. Reducing creative labour precarity: beyond network connections. Management Decision.

GIGLIO, E. M. et al. 2016. Business Networks: Concepts, Methodologies and Research. 1. ed. São Paulo: Global South Press.

- GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. 2013. Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre).
- GIL, A. C. 2008. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas.
- GRANDORI, A.; SODA, G. 1995. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. Organization Studies.
- ITO, N. C. et al. 2012. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. Revista de Administração Contemporânea.
- KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan. 2003. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. RAE eletrônica.
- LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; SILVA, M. S. 2012. 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.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. 2003. Fundamentos de Metodologia Científica - Livros na Amazon.com.br. 5a. ed. São Paulo: Atlas.
- MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. 2013. Estratégia Como Prática: Um Estudo Das Práticas Da Ação Estratégica No *Cluster* De Lojas Comerciais Da Rua Das Noivas Em São Paulo. RPCA.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. 2013. *Clusters* e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. Revista de Administração de Empresas.
- NEELY, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management.
- NEWLANDS, D. 2003. Competition and Cooperation in Industrial *Clusters*: The Implications for Public Policy. European Planning Studies.
- NOHRIA, N. 1992. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? Boston: Harvard Business School Press.

- PERRY M. 2005. *Business Clusters: An International Perspective*. New York: Routledge.
- PERRY M. 2010. *Controversies in Local Economic Development*. [S.l.]: Routledge.
- PIN, J V. 2007. *Agroturismo: impactos sobre o turismo no espaço rural no Espírito Santo*. Vitória: SEBRAE/ES.
- PORTER M. E. 2000. *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*.
- PORTER M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. [S.l.]: Elsevier.
- PORTER M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations* *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*.
- PORTER M.E. 1998a. *Clusters and the New Economics of Competition*.
- PORTER M.E. 1998b. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- QUANDT, C. O. 2012. *Redes De Cooperação E Inovação Localizada: Estudo De Caso De Um Arranjo Produtivo Local*. *Review of Administration and Innovation - RAI*.
- ROQUE, A. 2013. *Estudo preliminar da cadeia produtiva turismo rural Brasil*. Brasília: IICA Brasil - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
- ROTH, A. L. et al. 2012. *Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos*. *Revista de Administração*.
- SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. 2012. *Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo*. *Revista de Administração Pública*.
- SIQUEIRA, J. P. L. et al. 2014. *Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP*. *Revista Capital Científico - Eletrônica*.

SOUZA, D. A.; GIL, A. C. 2014. Produção Científica Nacional Sobre *Clusters* Turísticos. Revista Turismo.

TELLES, R. et al. 2013. Atratividade em *clusters* comerciais: um estudo comparativo de dois *clusters* da cidade de São Paulo. Gestão & Regionalidade.

TELLES, R. et al. 2011. *Clusters* Comerciais: Um Estudo Sobre Concentrações De Bares Na Cidade De São Paulo. Gestão & Regionalidade.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. 1979. Social Network Analysis for Organizations. Source: The Academy of Management Review.

TODEVA, E.; KESKINOVA, D. 2015. *Clusters* in the south east of England. University of Surrey p. 137, 2006. TURNES, V. A. Turismo Rural na Agricultura Familiar: conceitos e práticas. 1. ed. Florianópolis: Imaginar o Brasil.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. 2008. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. RAUSP - eletrônica.

WEGNER, D. et al. 2015. Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. Revista de Administração da UNIMEP.

YIN, R. K. 2010. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZACCARELLI, S.B. et al. 2008. *Clusters* e Redes de Negócio - Uma Nova Visão para a Gestão dos Negócios. São Paulo: Atlas.

ISBN: 978-65-00-49125-8

ORL



9 786500 491258