



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Cabral Flecha, Angela; Castro e Silva, Alcides Volpato; Alves Fusco, José Paulo; Bernardes, Américo  
Tristão

Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 52, núm. 4, agosto, 2012, pp. 386-406

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155123123003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## REDES DE EMPRESAS E SEUS EFEITOS SOBRE O TURISMO

### BUSINESS NETWORKS AND THEIR EFFECTS ON TOURISM

### REDES DE EMPRESAS Y SUS EFECTOS SOBRE EL TURISMO

#### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo propor um modelo de alinhamento competitivo para a rede de atores do turismo, visando aumentar sua coesão e facilitar a busca de objetivos comuns. Tal proposta foi definida com base na *expertise* dos autores na análise de redes de turismo, aliada a resultados obti-

dos na pesquisa em Ouro Preto (MG). Dessa forma, foi possível perceber o peso dos atores envolvidos em função dos critérios de escolha utilizados pelos visitantes para configurar seu caminho dentro da região turística analisada e, assim, reforçar os relacionamentos existentes.

**PALAVRAS-CHAVE** Redes de empresas, alianças, parcerias, turismo, Ouro Preto.

**Angela Cabral Flecha** angela.flecha@gmail.com

Professora do Curso de Turismo, Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto – MG, Brasil

**Alcides Volpato Castro e Silva** alcidescs@gmail.com

Professor do Curso de Física, Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto – MG, Brasil

**José Paulo Alves Fusco** jpafusco@uol.com.br

Professor da Faculdade de Engenharia e Tecnologia de Bauru, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Bauru – SP, Brasil

**Américo Tristão Bernardes** atb@iceb.ufop.br

Professor do Curso de Física, Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto – MG, Brasil

**Abstract** The relationships between firms, to be successful, demand high levels of transparency, information and physical flows of goods and services, in order to provide free access for all people involved in doing business together. The same can be said regarding flow of money resources and talents needed by the processes and operations performed by the network. Thus, the main idea involves reaching balance conditions in terms of sharing the results obtained by all participants, considering their objectives and goals, to keep the network form of organisation as being an adequate strategy. This proposal was defined from the authors' expertise in analysis of tourism networks, together with results obtained on research in Ouro Preto. Thus it was possible to realize the weight of the players involved depending on the selection criteria used by visitors to configure their way into of the tourist region analyzed and thereby strengthen existing relationships.

**keywords** Networks, alliances, partnerships, tourism sector, Ouro Preto.

**Resumen** El presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo de alineamiento competitivo para la red de actores del turismo, para aumentar su cohesión y facilitar la busca de objetivos comunes. Tal propuesta fue definida con base en la expertise de los autores en el análisis de redes de turismo, aliada a los resultados obtenidos en la investigación en Ouro Preto (MG). De esa manera fue posible percibir el peso de los actores involucrados en función de los criterios de elección utilizados por los visitantes para configurar su camino dentro de la región turística analizada y, así, reforzar las relaciones existentes.

**Palabras clave** Redes de empresas, alianzas, turismo, Ouro Preto.

## INTRODUÇÃO

Durante a última década, foram realizados vários estudos na tentativa de entender o uso das redes, *clusters* e teorias de aglomeração, explicar o seu papel no turismo e sua influência no desenvolvimento regional (Novelli, SCHMITZ, SPENCER, 2006). Entretanto, para se compreender mais claramente a relação de redes no turismo, faz-se necessária a compreensão do significado oferta e demanda turística. A oferta pode ser representada pelos atores/nós da rede e a demanda significa os turistas que proporcionam a ligação entre os atores/nós. Ou seja, podemos dizer que a rede de turismo se compõe de ícones pertencentes à oferta e a demanda, do meio analisado.

É esse conjunto que gera os dados de fluxo de uma rede. É importante ressaltar que o entendimento do comportamento do fluxo de uma rede constitui-se em um aporte relevante para a gestão pública e proporciona oportunidade às autoridades do setor na busca de alternativas que otimizem o funcionamento dessa rede.

O setor do turismo é, por si só, interconectado e interdependente, entretanto a crise, concorrência, *organisation support* e tecnologia são destacados por Wang e Fesenmaie (2007) como algumas das precondições para a formação de uma rede de turismo. Essas precondições, somadas às mudanças de comportamento do visitante e estilo de vida, têm sido frequentes, tais como a baixa permanência no destino que Novelli, Schmitz e Spencer (2006) destacam como o fator-chave que retarda o crescimento econômico das cidades como estratégia para expandir as oportunidades e reduzir a sazonalidade do setor e aumentar das atrações e de facilidades.

Para tanto, as perguntas que orientam este estudo são as seguintes: Por que o turismo de Ouro Preto é tão desagregado? Quem são os principais atores do turismo de Ouro Preto? Existe uma rede de empresas de turismo em Ouro Preto?

Este artigo está distribuído em quatro partes. A primeira parte apresenta os objetivos e limitações do estudo. A segunda parte apresenta uma discussão teórica sobre conceitos norteadores do tema proposto: (a) turismo, por se tratar de analisar o comportamento do visitante; (b) redes de empresas, por se configurar o setor do turismo; e (c) indicadores de desempenho, pela necessidade das empresas de desenvolverem um conjunto de informações adequado para atingimento de um mesmo objetivo. A terceira parte apresenta a

metodologia e discute os resultados obtidos no campo de uma pesquisa desenvolvida na região turística de Ouro Preto, e a quarta e última parte apresenta a conclusão do estudo e sugestões de aplicação envolvendo o comportamento dos turistas e consequente reflexo na formação das bases competitivas do setor.

## ABORDAGEM TEÓRICA

### Turismo

O conceito de turismo tem dois focos: a demanda e a oferta. O conceito baseado na demanda foca as “atividades das pessoas que viajam para locais que estejam fora de seu ambiente rotineiro a lazer, negócios e por outros motivos e que neles permaneçam por não mais do que um ano consecutivo” (OMT, 1994). Esse conceito contempla: o deslocamento de pessoas entre vários lugares/destinos; a permanência nesses lugares/destinos; a viagem até esses lugares/destinos; a qualidade das atividades desenvolvidas nesses lugares/destinos; a obrigatoriedade da mudança do ambiente usual; a temporariedade dos deslocamentos; a motivação da viagem, que não pode estar ligada ao trabalho permanente; e a distância mínima (a OMT recomenda 160 quilômetros).

A definição baseada na oferta é que “a atividade turística consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações que se propõem a servir às necessidades e aos desejos específicos dos turistas” (LEIPER, 1979, p. 400) e se combinam de alguma forma para proporcionar a experiência de viagem (COOPER e outros, 2001, p. 40) a um determinado preço (MIDDLETON e CLARKE, 2002). O setor é composto por: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis (GOELDNER, RITCHIE, MCINTOSH, 2002, p. 23), a amálgama (LEIPER, 1990) que surge da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs (MCINTOSH, GOLDNER, RITCHIE, 2008, p. 26).

Denominados por alguns pesquisadores “indivíduos”, por outros, “grupos que viajam”, ou “turistas”, e por outros, “visitantes”, têm comportamentos distintos e devem ser classificados.

O turista é a pessoa que viaja de um lugar para outro por razões não profissionais, que permanece por mais de uma noite e menos de um ano. Entretanto, os militares, diplomatas, imigrantes e estudantes residentes

não são turistas. Já os excursionistas são os viajantes que passam menos de 24 horas em uma destinação (OMT, 1994). Serão especialmente tratados como turistas e excursionistas neste trabalho e, quando se tratarem dos dois, serão denominados visitantes.

### Redes e suas abordagens análogas

De maneira geral, as redes podem ser entendidas como uma forma organizacional, não são nem mercados nem hierarquias (POWELL, 1990). As redes são alternativas às formas de mercado e de integração vertical por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação. Suas características estão na velocidade da comunicação, na decisão, no desenvolvimento de produto ou tecnologia, assim como levam em conta a credibilidade entre os atores envolvidos, a negociação de itens de difícil mensuração, as habilidades específicas, o espírito de inovação, a experiência, a filosofia de defeito zero, os benefícios mútuos, a confiança, as ações recíprocas e a estrutura formal.

Redes, de uma maneira geral, são estruturas formadas por nós e ligações. Por mais de 40 anos, todas as redes foram tratadas pela ciência como sendo completamente aleatórias; tais redes poderiam ser modeladas pela adição de ligações aleatórias aos nós das redes (ERDOS e RÉNYI, 1959). Uma predição importante dessa teoria das redes aleatórias é de que o sistema resultante seria amplamente democrático: a maioria dos nós teria o mesmo número de ligações. De fato, a distribuição da conectividade dos nós (ou grau de incidência) numa rede aleatória é uma distribuição de Poisson, onde se tem a grande maioria fazendo o mesmo número de ligações.

Entretanto, muitos anos mais tarde, tornou-se possível mapear grandes redes reais e verificar a validade da hipótese das redes aleatórias. Descobriu-se que a rede mundial WWW (com nós equivalendo aos documentos e ligações aos links) (PASTOR-SATORRAS, 2001; ALBERT e outros, 1999) segue uma distribuição de conectividade dada por uma lei de potência. Essas redes são chamadas redes invariantes por escala (RIE) ou simplesmente redes sem escala (ALBERT e BARABASI, 2002; DOROGOVTSSEV e MENDES, 2002), pelo fato de não apresentarem um tamanho ou uma conectividade característicos (como é o caso das redes aleatórias). Elas estão por trás da estrutura de muitas redes naturais e artificialmente criadas pelo homem.

O mecanismo de formação de uma RIE pode, então, ser resumido por:

- Crescimento: parte-se de um *cluster* mínimo de  $M_0$  nós totalmente conectados e um novo nó é adicionado à rede, conectado a nós já existentes;
- Crescimento: Inicia-se com um agrupamento formado por alguns nós, todos eles conectados uns aos outros. O processo de crescimento é realizado pela adição de novos nós ao conjunto preexistente (rede). Cada novo nó é conectado a alguns dos nós que formam a rede, de acordo com algum tipo de prescrição (ver abaixo o mecanismo de conexão preferencial);

De maneira simplista, uma rede é um conjunto de nós com algumas regras para conectá-los. Originalmente, as redes são estruturas abertas capazes de expandir-se de maneira ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se dentro da rede (CASTELLS, 2000, p. 498; COSTA, 2003), entretanto é necessário que se utilizem os mesmos códigos de comunicação, como valores e indicadores de desempenho. Elas, por serem abertas, são suscetíveis à inovação e sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELLS, 2000).

O surgimento de uma rede ocorre quando um propósito comum consegue aglutinar diferentes atores e convocá-los para a ação. É uma organização sem hierarquia, os seus elementos estão ordenados sem a mediação de qualquer controle ou governo. Essa ordem é produzida por uma dinâmica de autoajuste, que acontece devido à circulação da informação de modo não linear. Em sua estrutura, não há somente um centro, cada ponto (elemento) existente no sistema pode vir a ser o centro, conforme o ponto de vista, logo possui vários centros, consequentemente há a divisão do poder. Por meio da característica de transitividade, os pontos que não possuem todas as conexões possíveis passam a tê-las, sendo que, de acordo com a quantidade de conexões existente no ponto, podemos classificá-lo como hiperconector.

Redes são, ainda, estruturas organizacionais frágeis e dinâmicas. Desse modo, surge a ideia de movimento, como o conjunto de ações necessárias para alimentar o desejo e o exercício de participação, para dar pujança às dinâmicas de conexões e relacionamento entre os integrantes. Apesar de sua onipresença e importância em praticamente todos os processos que são realizados pelas pessoas, os mecanismos básicos que regem seu funcionamento ainda são pouco conhecidos.

Para a existência de uma rede, são necessários alguns pré-requisitos que Costa (2003) descreve como práticas e princípios democráticos, inclusive do ponto de vista social, e emancipatórios, do ponto de vista político. Abertas e democráticas, as redes proporcionam a identidade de seus membros, sem, no entanto, anular a sua diversidade, não impedindo que, a qualquer instante, novos atores possam se integrar. Sua estrutura, então, se formará a partir de uma conectividade entre seus pontos ou nós, baseada não em noções primárias de disposição geográfica e quantidade, mas sim na capacidade e dinâmica produzidas por esse tipo de sistema, que são:

- Não linearidade (a rede se estende em todas as direções);
- Laço de realimentação (as mensagens viajam ao longo de um caminho cíclico);
- Capacidade de regular a si mesma (capacidade de corrigir seus erros, regular e organizar a si mesma);
- Multiplicação de ações (poder de expansão das conexões);
- Dinâmica do relacionamento horizontal (ausência de uma relação de subordinação) e;
- Interdisciplinaridade (ancorada em perspectivas filiadas às várias correntes do chamado pensamento sistêmico e às teorias da complexidade).

Esses pré-requisitos podem ser considerados como o núcleo “duro” das redes. Entretanto, pode-se observar a existência de outros enfoques, tais como: uma relação moral de confiança (FUKUYAMA, 2000), sendo um grupo de agentes individuais que têm em comum normas ou valores além daqueles necessários às transações habituais de mercado. Ao atuar de maneira co-operada, as empresas obtêm vantagens competitivas, partilhando informações, conhecimento e tecnologia, alertando, porém, que o rompimento dessa parceria pode causar um dilema entre cooperação e competição.

Bernardes e outros (2006) destacam que redes, originariamente, são estruturas invisíveis, informais e tácitas. As pessoas só as veem quando precisam delas, ou seja, quando elas são acionadas. Os mesmos autores destacam que a primeira condição para a existência de uma rede é a participação voluntária. A autonomia é o fundamento do modo de operação dos integrantes, pois, sem a participação ativa, nenhuma iniciativa vai adiante. Porém, deve haver um pacto que orquestre uma coordenação das autonomias ou facilitadores.

A formação das redes de cooperação representa um papel muito importante na identidade regional,

pois significa que os habitantes de um lugar procuram incorporar ao seu próprio sistema cultural os símbolos, valores e aspirações mais profundas da sua região.

Especificamente no que diz respeito às características de uma rede de negócios, Fusco e outros (2004) mencionam alguns aspectos como a não hierarquia, o compromisso de aliança a longo prazo, a flexibilidade e a colaboração, ressaltando que a rede pode variar quanto ao tamanho, objetivo e estrutura (formal e informal). Operar sem hierarquia parece ser uma das mais importantes propriedades distintivas da rede (CAPRA, 2001; COSTA, 2003; LAZZARINI, 2008).

A aplicação da abordagem de redes para o gerenciamento de destinos pode vir a ser um excelente instrumento de desenvolvimento. Os atores da rede precisam identificar pontos de interesse comuns e ações concretas que possam ser realizadas, trazendo benefícios para cada um dos participantes; caso contrário, corre-se o risco de se criar uma rede sem vida. Sem haver troca de informação, compartilhamento de experiências, aprendizado conjunto ou ação coletiva, a rede se enfraquece, e sua existência perde a razão de ser.

O termo “redes”, neste trabalho, será considerado como todo e qualquer tipo de ligação entre dois ou mais nós. Serão adotadas como atores ou nós as empresas que compõem uma rede. Os visitantes (turistas e excursionistas) serão representados pelas ligações ou *links*.

Para tentar reduzir o amplo espectro de aspectos a serem analisados para compreensão da dinâmica de uma rede de empresas, Grandori e Soda (1995) propõem uma nova tipologia, conhecida como “redes interfirmas”, descritas e classificadas segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, e podem se apresentar como: sociais, burocráticas e proprietárias, demonstradas na Figura 1.

- Redes sociais: o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Destacam-se dois tipos de redes sociais: as simétricas e as assimétricas. Na social simétrica não existe um polo detentor de poder diferenciado. A social assimétrica tem a presença de um agente central.
- Redes burocráticas: caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Destacam-se dois tipos de redes burocráticas: simétricas e assimétricas. A burocrática simétrica auxilia no desenvolvimento de acordos formais de

relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. A burocrática assimétrica os contratos, para as redes de agências, especifica cláusulas específicas, inspeções, controle dos direitos e transferência de *know how* para alinhar o interesse dos agentes.

- Redes proprietárias: são aquelas que também dispõem de um contrato formal, porém com acordos de propriedade. Destacam-se duas formas de coordenação interfirmas que utilizam acordos sobre os direitos de propriedade: *joint ventures* (simétricas) e *capital ventures* (assimétrica). As *joint ventures* são definidas como o resultado da junção de duas ou mais firmas que conduzem atividades e criação conjuntas e são proprietárias e gestoras de uma terceira empresa, que necessita de diversos mecanismos de coordenação, comunicação, decisões compartilhadas e processos de negociação para balancear os acordos de capitais. A *capital venture* é um tipo de rede proprietária assimétrica em que um investidor financia outro participante da rede, que está com dificuldade em obter crédito pelas formas tradicionais, para desenvolver atividades inovadoras e arriscadas.

Amato Neto (2000) sugere duas categorias de redes de cooperação: a vertical, composta por empresas que realizam atividades em diferentes etapas do processo de transformação dos materiais; e a horizontal, composta por empresas que realizam atividades em uma mesma etapa do processo de transformação dos materiais e/ou em um mesmo setor.

Qualquer tipo de rede encerra uma estrutura e determinadas relações entre os atores. A presença de regularidades nas relações é denominada estrutura. A

estrutura contém canais em que os atores trocam bens e serviços, transferem recursos e informações. Na estrutura, estão presentes a relação de poder, a confiança, o oportunismo, o controle social, os sistemas de alinhamento de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores, entre outros aspectos (SACOMANO NETO e SACOMANO, 2004). Dentro da perspectiva analítica de redes, tem-se a análise posicional que considera seus aspectos estruturais e relacionais.

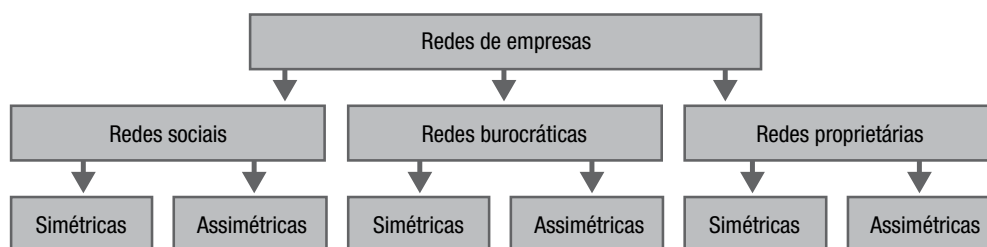
Para um ator, seu posicionamento estrutural varia entre a rede densa e a rede difusa. O conceito de densidade é entendido por meio da intensidade da interconexão entre os atores da rede – quanto maior a interconexão, maior a densidade (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).

Gnyawali e Madhavan (2001) destacam três características das redes densas. A primeira é que esse tipo de rede facilita o fluxo de informação e outros recursos; a segunda é que funcionam como sistemas fechados de confiança e normas divididas nas quais as estruturas de comportamento padrão se desenvolvem mais facilmente; e a última e terceira é que facilitam a atribuição de sanções.

As redes difusas originam-se quando o grau de interconexão é relativamente menor. Um dos aspectos positivos das redes difusas para o desempenho das firmas está associado ao acesso às novas informações, pelo caráter não redundante das relações (SACOMANO NETO, 2004).

Uma das formas de se entender o posicionamento relacional é por meio da coesão das relações entre os atores. A Figura 2 ilustra um ator central em uma rede difusa e em uma rede densa. O grau de interconexão das relações é ilustrado pelos traços mais espessos nas redes densas. A coesão das relações é uma propriedade relacional dos pares de atores de uma rede e pode ser

**Figura 1 – Tipologia de redes de empresas**



Fonte: Grandori e Soda (1995).

compreendida por meio da intensidade do relacionamento (forte ou fraco, estratégia de saída ou diálogo, relações de longo prazo).

Nas ciências sociais, pode-se observar uma série de denominações para redes, tais como: aglomerações, agrupamentos, *clusters* etc., onde todos têm, basicamente, o mesmo significado. Neste estudo, a nomenclatura adotada será a de redes.

### Indicadores de desempenho e alinhamento estratégico

A globalização foi outra relevante mudança decorrente desse panorama, trazendo a necessidade da mudança nos sistemas de medição de desempenho das empresas, outrora excessivamente focados nas medidas financeiras. Pode-se dizer que, atualmente, as decisões de gerenciamento em uma empresa devem estar relacionadas a um número maior de preocupações, envolvendo aspectos tais como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, habilidades estratégicas, localização, entre outros. Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender as dimensões da qualidade do produto/serviço e qualidade no atendimento do ponto de vista do cliente (MAFRA, 1999). Para que tais aspectos possam ser gerenciados, seu desempenho tem que ser medido (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21). Assim, a adoção de um sistema de medidores de desempenho poderá auxiliar na construção de parâmetros para que as empresas possam monitorar, avaliar, diagnosticar (MARTINS e COSTA NETO, 1998) e corrigir suas ações objetivando as melhorias neces-

sárias e até fixar metas e como alcançá-las. Enfim, o que são indicadores?

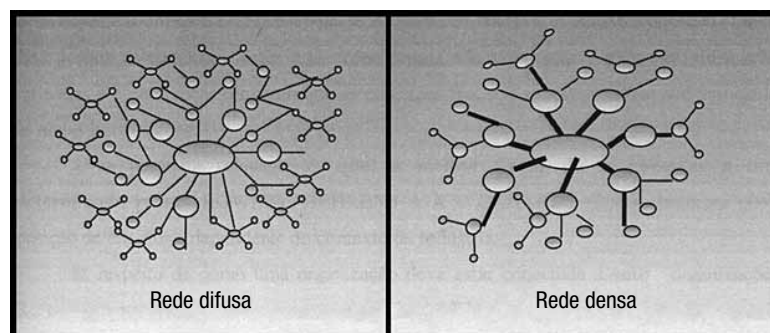
Neely e outros (1999) identificam o indicador como uma alternativa utilizada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma decisão tomada pela empresa. Por meio de um indicador de desempenho, as organizações poderão conhecer quais são suas ações e seus resultados. Segundos os autores:

- medir desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação;
- medida de desempenho é a unidade utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação;
- sistema de medidores de desempenho é o conjunto de medidas para quantificar eficiência e a eficácia de uma ação;
- eficiência está relacionada com a utilização dos recursos utilizados na ação e eficácia dos objetivos propostos para a ação.

A maioria dos autores propõe o uso de variáveis como qualidade, custo, tempo (MOREIRA, 2002), produtividade, como medidas para a elaboração de indicadores, e Hronec (1993, p. 16-17) as descreve em três dimensões:

- Qualidade – quantifica a excelência do produto ou serviço na visão do cliente;
- Tempo – quantifica a excelência do processo e é de interesse da administração;
- Custos – quantifica o lado econômico da excelência e, entre os diversos interessados, destacam-se a administração e os acionistas.

**Figura 2 – Posicionamento estrutural: rede difusa e rede densa**



Fonte: Gnyawali e Madhavan (2001)



Para que um indicador seja eficiente, deve estar associado ao objetivo desejado, bem como o entendimento de suas características básicas. Hronec (1993, p. 14-15) os tipificou em medidores de processo e *output*, Harrington (1993, p. 212-219), em qualitativos ou de atributos e quantitativos ou de variáveis, Lantelme (2001), em específicos e globais, Kaplan e Norton (1997), em indicadores de resultado e vetores de desempenho. Alarcón e outros (2001) classificaram em indicadores de resultado, de processo e variáveis, Souza e outros (1994) os dividem em indicadores de desempenho, qualidade e produtividade.

Neste artigo, os indicadores de desempenho foram baseados na extensa revisão bibliográfica realizada e nos dados colhidos junto aos cinco maiores atores do turismo de Ouro Preto. Tais indicadores de desempenho se apresentaram bem similares com Hronec (1993), entretanto optou-se por manter no estado original sugerido pelos atores, conforme descrito a seguir:

- Qualidade – julgamento subjetivo por parte de cada cliente em relação ao nível de serviço recebido;
- Preço – valor pago pelo cliente do serviço recebido;
- Acessibilidade – facilidade para se chegar ao local onde é prestado o serviço;
- Conhecimento prévio – nível de informação anterior sobre o serviço pretendido pelo cliente.

Enquanto a maioria dos modelos existentes de alinhamento enfatiza os processos de planejamento racionais, Ciborra (1997) e Ciborra e outros (2000) discutem que considerações limitadas foram dadas às realidades práticas de gerentes. O autor mantém que o alinhamento não deve ser visto como um produto de um processo racional de planejamento, mas como uma relação que envolve vários atores e baseada nos conceitos de cuidado, cultivo e hospitalidade.

Não existe uma definição para alinhamento competitivo e estratégico (KYOBE, 2008). Várias definições foram propostas para descrever os conceitos de alinhamento estratégico; ligação (REICH e BENBASAT, 2000); integração (WILKINSON e DALE, 1999), e parece não existir um consenso. Neste trabalho, alinhamento competitivo é definido como o processo de assegurar que as escolhas de aquisição, desenvolvimento e desdobramento das ações sejam consistentes com as metas empresariais, fatores organizacionais, o ambiente externo e vice-versa.

Foi utilizada a tipologia que adotará como pilares para avaliar o alinhamento da rede de atores do turis-

mo em Ouro Preto: a solidez da rede, a solidez das parcerias e a solidez dos serviços, que se baseará na avaliação dos visitantes. Assim, em termos de variáveis relevantes, será possível obter indicadores necessários para composição desse alinhamento, como descrito abaixo e na metodologia:

- Solidez da rede – simetria da rede como um todo – grau de centralidade ou porcentagem de participação dos atores da rede no negócio – quantidade de clientes processados na rede por ator.
- Solidez das parcerias – simetria das relações – considerando o poder econômico (número de funcionários) dos atores envolvidos em um relacionamento. Classificação da importância dos atores em um relacionamento, considerando a participação relativa de cada ator envolvido no total de fluxo da rede.
- Solidez dos serviços (avaliação dos visitantes) – confiabilidade da fonte de informações – fontes pessoais ou públicas, que são autoridades independentes.
  - Qualidade – julgamento subjetivo por parte de cada cliente em relação ao nível de serviço recebido;
  - Preço – valor pago pelo cliente do serviço recebido;
  - Acessibilidade – facilidade para se chegar ao local onde é prestado o serviço;
  - Conhecimento prévio – nível de informação anterior sobre o serviço pretendido pelo cliente.

## METODOLOGIA

Este estudo foi descritivo e exploratório para os primeiros passos da investigação, de modo a determinar uma situação de mercado com base na obtenção de informações. Somados a isso, utilizou a pesquisa qualitativa, que foi o estudo de caso, aliado à pesquisa quantitativa, que utilizou a pesquisa de campo, com a utilização de formulários e questionários. Devido à quantidade de variáveis, a modelagem matemática assumiu uma complexidade tal que foi exigida a utilização de programas computacionais.

A coleta de dados, inicialmente, foi feita por meio de dados secundários para o conhecimento do problema e obtenção de dados dos atores do turismo de Ouro Preto, utilizando, para isso o *Guia 4 Rodas*, o



site ouropreto.com e dados de pesquisas do Nupetur (2005, 2006, 2007, 2009). As teorias foram amplamente pesquisadas em vários campos, como a Física, com os conceitos de redes complexas, suas características, propriedades, limitações e vantagens, o que permitiu a compreensão do comportamento das empresas de turismo de Ouro Preto, fluxo dos turistas, quem é o ator/nó que mais indica serviços turísticos na cidade. A gestão e a engenharia de produção contribuíram com conceitos de *marketing* de serviços, de serviços, comportamento do consumidor e suas diferenciações, redes de empresas e cadeias de fornecimentos, bem como a construção de indicadores de desempenho e alinhamento competitivo, para fazer um diagnóstico da rede e propor estratégias e ações futuras (Figura 4) e, finalmente, todo esse conhecimento foi transplantado para o setor do turismo, que tem toda uma sistemática própria.

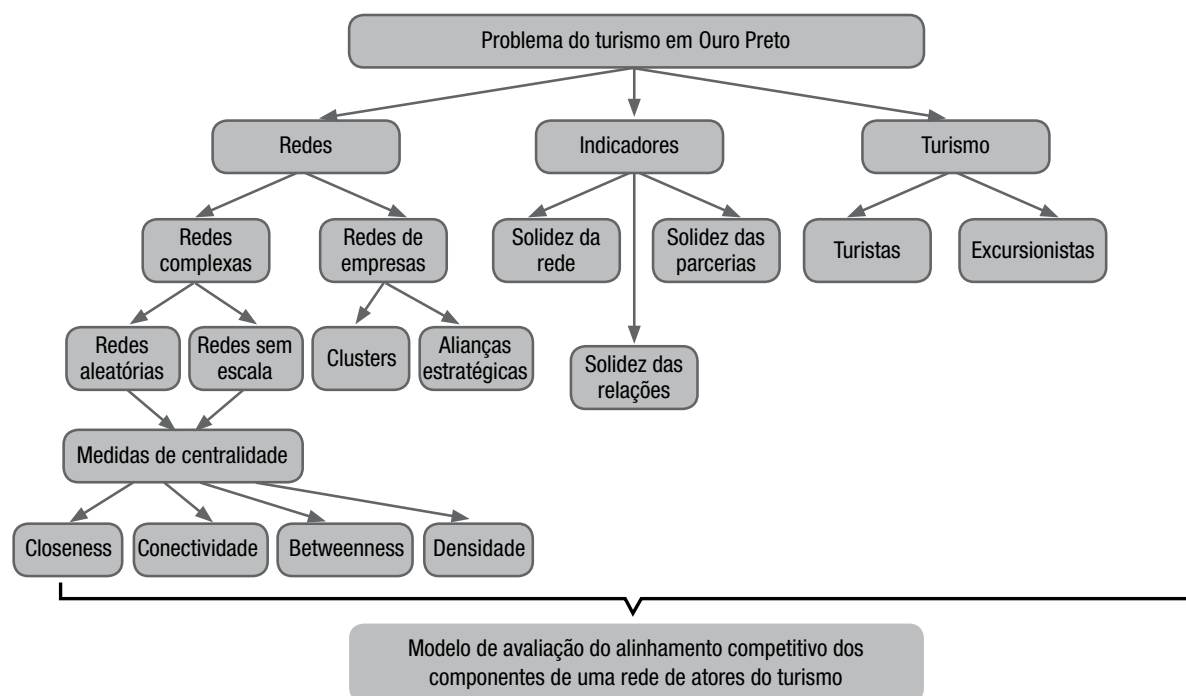
Ainda foi feito um estudo de caso, já que essa técnica tem a capacidade de introduzir novos conceitos e

paradigmas, que são indispensáveis para o avanço da teoria. Foi feito um levantamento do estrato da população total dos visitantes da cidade de Ouro Preto não censitário, baseando-se no livro de visitação do Museu da Inconfidência, que, no ano de 2009, totalizou 94 mil visitantes, por ser o registro mais confiável existente em Ouro Preto (NUPETUR, 2005).

Neste trabalho, foram selecionadas amostras em seis etapas, a saber:

- Amostra de público, que foi calculada em uma população finita de 100 mil, com um erro amostral relativo máximo de cinco pontos percentuais com nível de confiança de 95%, que possibilita inferências estatísticas para o universo de visitantes da cidade;
- Amostra do pré-teste que foi adotado, 5% da amostra adotada na pesquisa;
- Segmentação da amostra inicial de 600, excluindo-se os moradores e trabalhadores da cidade, que

**Figura 3 – Arcabouço teórico**



Fonte: Dados primários, 2010

não eram foco dessa pesquisa, conforme demonstrado no Gráfico 1.

- Amostra por segmento, para a identificação dos dados para definição dos indicadores;
- Amostra das empresas que compõem a rede de turismo, obtida por meio da indicação dos turistas e excursionistas;
- Seleção da amostra das 20 maiores empresas da rede, de acordo com o número de empregados, para confirmação dos indicadores.

O modelo de amostragem utilizado para a amostra de público foi a amostra probabilística por tráfego ou acidental, quando o pesquisador pode interferir na probabilidade de seleção ao determinar, arbitrariamente, os locais das aplicações dos formulários, que foram a Praça Tiradentes, a Rua Direita e a Feira de Pedra-Sabão.

O formulário foi construído para possibilitar identificar os principais atores da rede de turismo de Ouro Preto e quais fatores poderão ter maior preponderância no processo decisório do turista sobre qual equipamento/serviço turístico utilizar, sendo composto, ao todo, por 24 questões macro, entre questões abertas e fechadas, dicotômicas e não dicotômicas, e elaboradas com base em perguntas diretamente relacionadas ao fluxo de visitantes entre esses atores.

As primeiras questões (1 a 3) consistiram em filtros que tiveram o objetivo de separar os moradores/trabalhadores/estudantes. As questões de 4 a 10 identificaram os turistas e excursionistas, sua

origem, organização da viagem, busca de informações, meios de transporte e comunicação. Os turistas consistiram em 41% (244 respondentes) e os excursionistas, 51% (309 respondentes). A partir da 10ª até a 18ª questão, elas foram subdivididas em seis subquestões, ou seja, 10, 10A, 10B, 10C, 10D, 10E, 10F, visando abordar todas as possibilidades relativas a um determinado ator.

As questões que se seguiram foram fechadas, visavam identificar o nome do estabelecimento que indicou aquele local. As questões seguintes visavam compreender quem exerceu e qual a forma de influência exercida sobre o visitante na escolha de determinado serviço/atrativo, e solicitavam, também, a avaliação dos visitantes; para tanto, foi utilizada a escala *Likert*. Com isso, foi possível mostrar qual o grau de importância atribuída pelo visitante a cada um dos fatores mencionados, além de conhecer qual destes têm maior influência no processo de decisão de compra do visitante.

Finalmente, as questões relativas ao perfil socioeconômico dos visitantes, uma vez que têm uma relação direta com as expectativas, percepções e ambições do visitante. Conhecer o perfil da demanda de determinado destino ou serviço é primordial para o sucesso da análise de qualquer indicador de qualquer oferta.

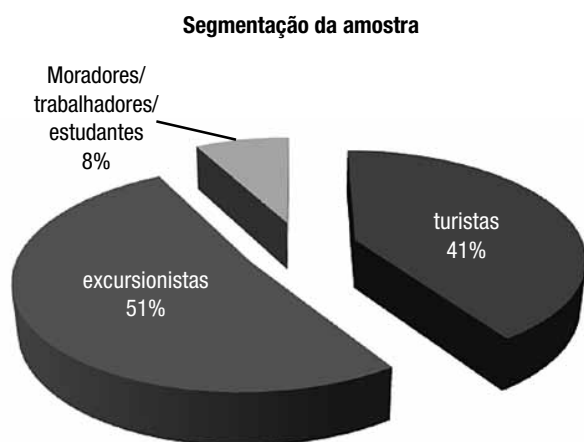
Foi realizado o tratamento dos dados mediante transcrição dos resultados às planilhas eletrônicas do programa Microsoft Excel. Por meio das respostas obtidas durante a aplicação dos formulários, tornou-se possível mapear a rede de atores de turismo de Ouro Preto, em que o visitante (agente de ligações) destacou diversos estabelecimentos prestadores de serviços turísticos (nós/atores) que receberam o maior número de conexões (indicações/citações).

As ferramentas utilizadas foram o *software* Ucinet 6.109 For Windows para o desenho da rede e identificação de suas propriedades, análise do comportamento dos atores e da rede, e o NetDraw 2.28 (BORGATTI, 2002) para obter as figuras das redes.

### Avaliação dos relacionamentos

O objetivo principal colocado para a realização das entrevistas foi o de obter elementos que permitissem conhecer e compreender os mecanismos e procedimentos relevantes, considerando o assunto alinhamento competitivo entre os atores de uma rede do setor de turismo. No ambiente ou contexto concorrencial,

**Gráfico 1 – Segmentação da amostra**



Fonte: Dados primários, 2009.

foram identificados pelos visitantes os subsetores do turismo da cidade de Ouro Preto, a saber: hospedagens (hotéis, pousadas, *hosteling*, hospedaria, repúblicas); alimentação (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, supermercados); compras (artesanato, joalherias); atrativos (museus, igrejas, parques); serviços de informações turísticas (guias, centro de informações turísticas).

Desse modo, procurou-se levantar, inicialmente, quais atores estão presentes na rede (mapeamento da rede) e quais atividades são por eles desenvolvidas, sendo feito, posteriormente, o mapeamento dos processos em função de seu potencial de contribuição para a formação da competitividade da rede, bem como os reflexos em sua dinâmica.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### O perfil dos visitantes

**Quadro 1 – Perfil dos turistas/excursionistas**

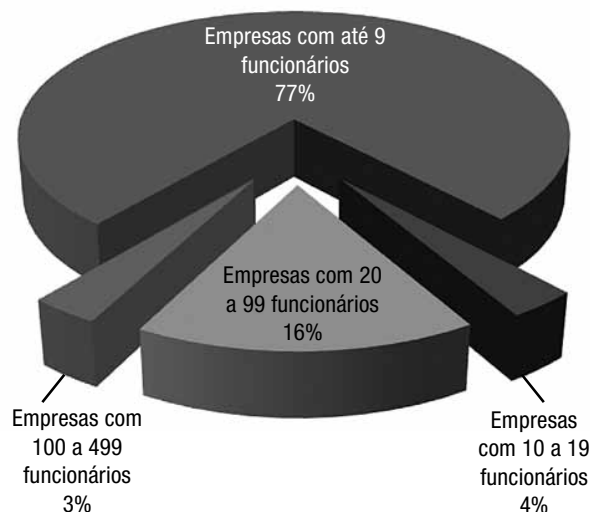
Item	Classes	Turistas (%)	Excursionistas (%)
Gênero	Masculino	41	40
	Feminino	59	60
Faixa etária	18 a 24 anos	20	25
	25 a 34 anos	33	30
	35 a 44 anos	26	24
	45 a 59 anos	19	17
Estado civil	Casados	41	37
	Solteiros	55	58
Escolaridade	Ensino médio	29	36
	Ensino superior	45	38
	Pós-graduação (*)	17	9
Renda familiar	Até R\$ 1.500,00	18	28
	de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.500,00	36	37
	de R\$ 3.500,00 a R\$ 5.000,00	19	13
	mais de R\$ 5.000,00	27	23

Fonte: Dados primários, 2010.

### O perfil dos atores

**Gráfico 2 – Tamanho das empresas por nº de funcionários**

**Tamanho das empresas por número de funcionários**



Fonte: Dados primários, 2010.

Dos 203 atores, foram selecionados 20 que informaram ter acima de 20 funcionários, conforme o Gráfico 2, para aprofundar a pesquisa de campo, e podem-se identificar os seguintes setores: hospedagem (7 empresas), alimentação (9 empresas), atrativos (3 empresas) e compras (1 empresa).

### O perfil das redes

A pesquisa de campo apontou a existência de 203 atores ligados ao setor de turismo, distribuídos como o Quadro 2:

De acordo com a estrutura do formulário aplicado aos visitantes, puderam-se identificar duas redes distintas: a rede de fluxo e a rede de indicação, que foram analisadas tanto para os turistas quanto para os excursionistas.

Alguns conceitos são definidos aqui para melhor compreensão deste trabalho. A solidez mede o quanto de ligações um nó processa. Apesar de solidez e densidade serem conceitos diferentes, à medida que a densidade de uma rede cresce, todos os nós tende-

**Quadro 2 – Atores da rede de turismo da cidade de Ouro Preto**

	Tipo	Quantidade
H	Hospedagens (hotéis, pousadas, <i>hosteling</i> , hospedaria, repúblicas)	63
A	Alimentação (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, supermercados)	80
C	Compras (artesanatos, joalherias, feira de pedra-sabão)	23
At	Atrativos (museus, igrejas, parques)	33
SIT	Serviços de informações turísticas (guias de turismo, centros de informações turísticas, ag. de viagens)	03
	<b>Atores</b>	<b>202</b>

Fonte: Dados primários, 2010.

rão a ter o mesmo número de ligações e, assim, sua solidez crescerá.

A fragmentação refere-se aos inúmeros nós que, após a aplicação dos questionários, não se conectam na rede e, assim, possuem ligações nulas e solidez *idem*. Esses nós são drasticamente mais pobres em conexão (zero) e não contribuem no cálculo da densidade nem da solidez.

- A rede de fluxo – o fluxo do turista é que possibilita a existência das ligações e as interações contidas entre os atores/nós da cidade. Se um turista ou excursionista qualquer foi em determinados pontos A, B, C e D, há a possibilidade de formar interações entre esses nós, criando uma rede com as ligações: A-B, A-C, A-D, B-C, B-D, D-C. Essas ligações e interações são possíveis na medida em que se observa a dinâmica proporcionada pelo turista/excursionista ao visitar tais atrativos. Entre os 203 atores/nós encontrados em toda a rede, 139 nós formam a rede de fluxo dos turistas e 82 nós formam a rede de fluxo dos excursionistas. Na rede de fluxo dos turistas, foram identificadas 2.270 ligações e, na rede de fluxo dos excursionistas, foram identificadas 1.082 ligações. Na Figura 4, que representa a rede de fluxo dos turistas, pode-se notar que existem inúmeros nós no entorno da rede que não estão conectados na rede de fluxo dos turistas, o que significa que esses nós, apesar de fazerem parte da oferta turística e constarem da

biblioteca, não foram visitados, e, consequentemente, não foram citados. No centro da figura, pode-se observar que o ponto mais conectado dessa rede é o Museu da Inconfidência que é o ator de número 86 na Figura 4.

Analisando os pontos desconectados, foram identificados: 12 atrativos, 31 alimentação, 20 compras e 2 serviços de informações turísticas (SIT), o que, em uma cidade turística, não deveria ocorrer, uma vez que os visitantes demandam informações a todo momento. Esse fato da desconexão de SITs pode levar à interpretação de que esses serviços possuem baixa competência.

Nas Figuras 1 e 2, o fluxo dos turistas e dos excursionistas está organizado da seguinte forma: o tamanho dos nós/atores está relacionado com sua força (neste trabalho força significa o Tamanho ou força de um nó/ator = a soma dos pesos das ligações. Força de um nó/ator é o número de vezes que o nó/ator é visitado) e a espessura da linha (neste trabalho espessura da linha significa o peso, ou seja, o número de vezes que uma ligação é realizada), que está relacionada com o peso da ligação. Os nós/atores mais importantes, segundo esses quesitos (os mais visitados), ficam no centro, e os nós/atores menos visitados nos extremos e os desconectados soltos representam o potencial não utilizado da rede.

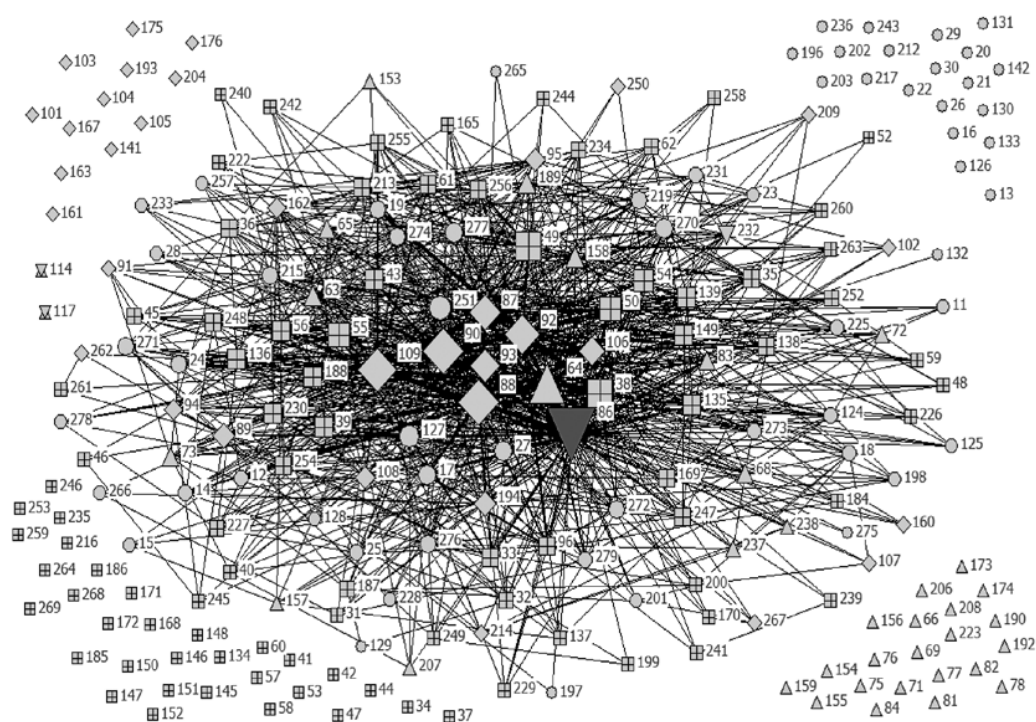
Na Figura 5, que representa a rede de fluxo dos excursionistas, podem-se encontrar inúmeros nós no entorno da rede que não estão conectados, o que significa que, apesar de fazerem parte da oferta turística e constarem da biblioteca, não foram visitados, e, consequentemente, não foram citados. No centro da figura, pode-se observar que o ponto mais conectado dessa rede permanece sendo o Museu da Inconfidência que é o ator de número 86 na Figura 5.

Analisando os pontos desconectados, foram identificados: 58 hospedagens, 15 atrativos, 45 alimentação, 26 compras e 2 SITs, o que pode ser analisado como baixa competência desses serviços. Algumas possibilidades podem ser consideradas, tais como a distância de alguns desses nós do principal *hub*. Alguns desses nós podem não estar acessíveis durante o dia, como é o caso de alguns bares e restaurantes, impossibilitando a visitação e frequência por parte do excursionista. A curta permanência na cidade supostamente impediria a utilização desses nós, ou seja: 46,8% permanecem, no máximo, 24 horas, sem pernoite; 18,9%, 2 dias; 15,7%, 3 dias e 4,3%, 4 dias. Esses dados referem-se à pesquisa realizada pelo Nupetur em 2007. Outros fatores

são baixa competência dos serviços de informações turísticas (guias de turismo, agências de viagens e centros de informações turísticas) na função de prover informações aos turistas e desconhecimento da existência dos serviços de informações turísticas por falta de sinalização adequada.

- A rede de indicações – esta foi montada envolvendo os mesmo atores da rede de fluxo e foi possível o seu mapeamento por meio da relação entre “quem” indicou “o que” aos visitantes que percorreram os nós da rede (ver Figura 6). Na rede de indicação dos turistas, foi identificada uma possível baixa

**Figura 4 - Rede de fluxo – turistas (\*)**



Fonte: Dados primários, 2009.

(\*) O tamanho dos símbolos (ver significado na tabela) está relacionado à potência dos nós. A intensidade das ligações está identificada pela espessura das linhas. Os números ao lado de cada símbolo identificam os nós entre os 203 pontos localizados.

### Quadro 3 – Legenda das figuras 1, 2, 3 e 4

○	Círculo	Hospedagem (pousadas, hotéis, albergues, repúblicas)
■	Quadrado	Alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, supermercados)
△	Triângulo	Compras (joalherias, lojas de artesanatos)
◆	Diamante	Atrativos (museus, igrejas, centros de convenções e eventos, minas, cachoeiras, parques, horto florestal)
⚡	Triângulos	Serviços de informações



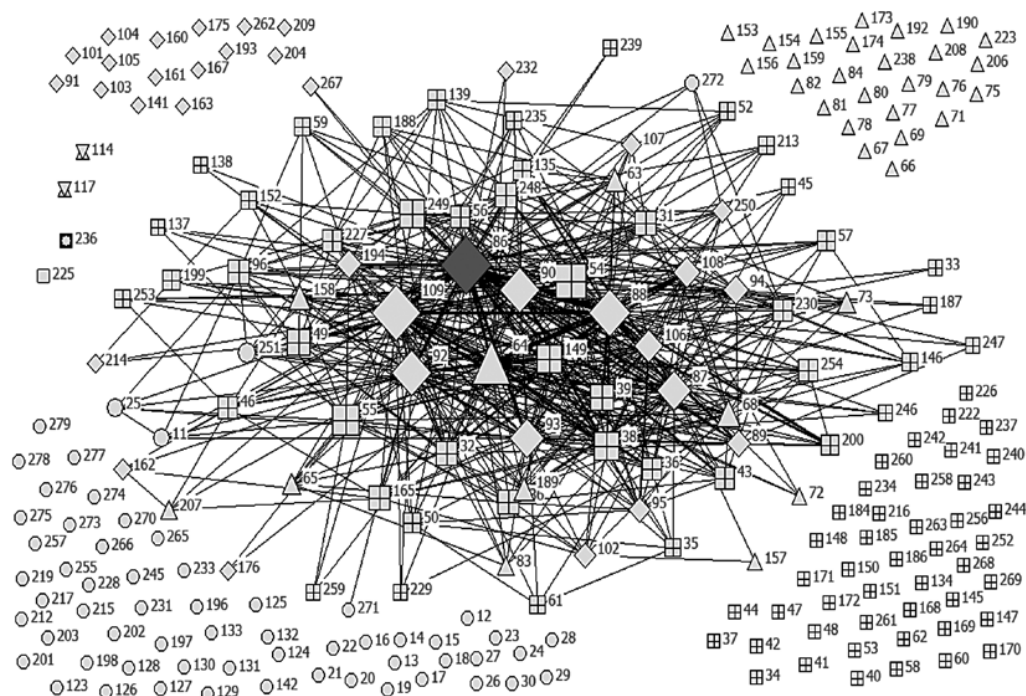
competência dos SITs (guias de turismo, agências de viagens e centros de informações turísticas) em prover informações aos visitantes, que se encontram desconectados do restante da rede, como é o caso do nó/ator 117. Pode-se notar a fragilidade da rede de indicação, que está concentrada principalmente em dois nós: os guias de turismo (114) e as agências de viagens (122). Um maior número de nós desconectados está concentrado no setor de alimentação (70 nós), e observa-se que é um número significativo. Pode-se supor que boa parte dos atores/nós da cidade não tem relacionamento formal com o guia de turismo ou com agências de viagens; não devem pagar comissão para os guias de turismo/agências de viagens; estão focados em outros segmentos como a população local; como os turistas/excursionistas da cidade de Ouro Preto têm um alto índice de escolhas individuais, isso reflete

na falta de interesse dos representantes dos nós em estar se ligando a alguma rede ou pagar comissão para os guias de turismo; encontram-se distantes geograficamente do principal *hub* turístico da cidade; ou há ausência de contato com fornecedores de turistas (agências/operadoras) em outros centros, como Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro.

Nessa rede, além da indicação dos turistas, é possível encontrar indicações tanto dos guias de turismo quanto das agências de viagens e um número mais variado de atores. Nota-se que existem nós do setor de alimentação (39), compras (82) e hospedagem (24 e 19).

Adicionalmente, com relação à rede de indicações dos turistas, pode-se supor que boa parte dos meios de hospedagem da cidade não deve ter relacionamento formal com os guias de turismo, ou mesmo com agên-

**Figura 5 – Rede de fluxo – excursionistas (\*)**



Fonte: Dados primários, 2009.

(\*) O tamanho dos símbolos (ver significado na tabela) está relacionado à potência dos nós. A intensidade das ligações está identificada pela espessura das linhas. Os números ao lado de cada símbolo identificam os nós entre os 203 pontos localizados.



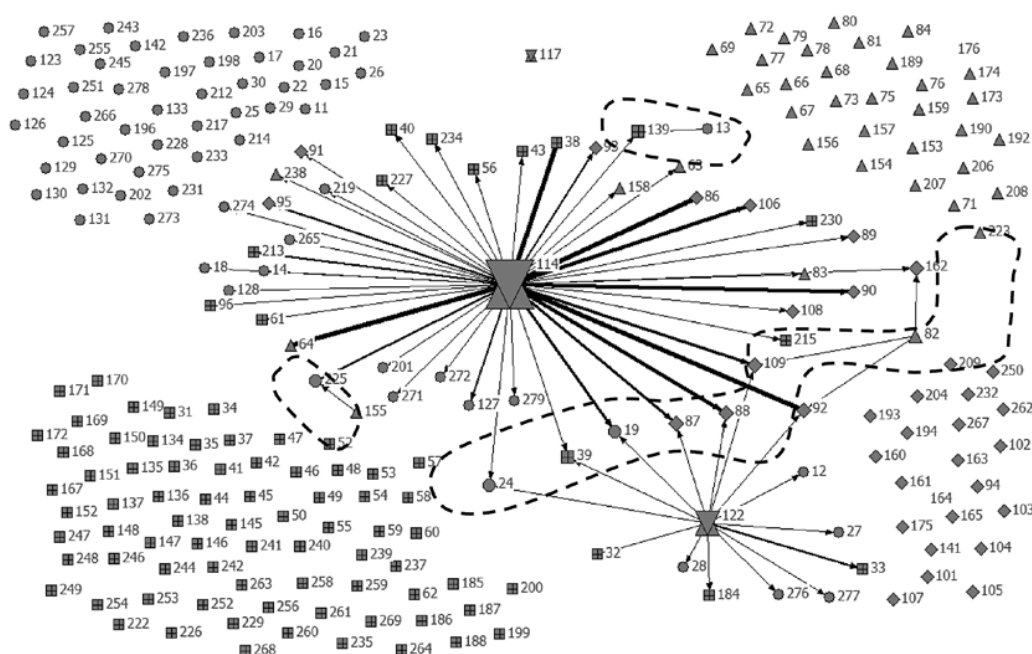
cias de viagens, a exemplo das repúblicas estudantis; não devem pagar comissão para os guias de turismo/agências de viagens, a exemplo das repúblicas estudantis e os atrativos; pequena oferta de hospedagens na cidade levando os proprietários a crer que não é necessário adotar ações proativas; como os turistas/excursionistas da cidade de Ouro Preto têm um alto índice de escolhas individuais, isso reflete na falta de interesse dos representantes dos nós em estar se ligando a alguma rede ou pagar comissão para os guias de turismo; baixíssima permanência dos excursionistas na cidade. Existem relatos de excursionistas que ficaram na cidade somente o tempo de visita de três atrativos; encontram-se distantes geograficamente do principal *hub* turístico da cidade.

Nessa rede de indicação de turistas, observou-se que o setor que mais se encontra desconectado é o de alimentação, com 60 atores, seguido por 48 atores/nós do setor de hospedagem, 33 atores do setor de compras e 24 atores/nós dos atrativos.

Chamou a atenção a quantidade e a qualidade dos nós desconectados, se for considerado que, em uma rede de indicação com 203 atores/nós, somente 58 atores estão conectados e geraram 65 ligações em que a relação dos atores por ligação é muito baixa. Desse total de atores conectados, 16 são do setor de alimentação, 13 são atrativos, 19 são hospedagens, 7 são compras e 2 das informações.

No desenho da rede de indicações, o que muda é que, como a indicação é uma rede direcionada, os tamanhos dos nós apresentam-se distintos, indicando que, quanto maior o nó, maior é a sua força. Na Figura 7, está retratada a rede de indicações dos excursionistas e, novamente, pode-se destacar a importância adquirida pelos guias de turismo (114) e as agências de viagens (122), em que, em diversos momentos, os atrativos (representados pela figura do diamante/losango) são indicados tanto pelos guias de turismo quanto pelas agências de viagens. Nota-se, ainda, que o nó 117, que se refere aos SITs, tais como a Secretaria Municipal de

**Figura 6 – Rede de Indicação – turistas (\*)**



Fonte: Dados primários, 2010.

(\*) Na rede de indicação, o tamanho dos símbolos está relacionado à potência dos nós. A intensidade das ligações está identificada pela espessura das linhas. Os números ao lado de cada símbolo identificam os nós entre os 203 pontos localizados.

Turismo e Centro de Informação Turística da FIEMG, se encontra desconectado.

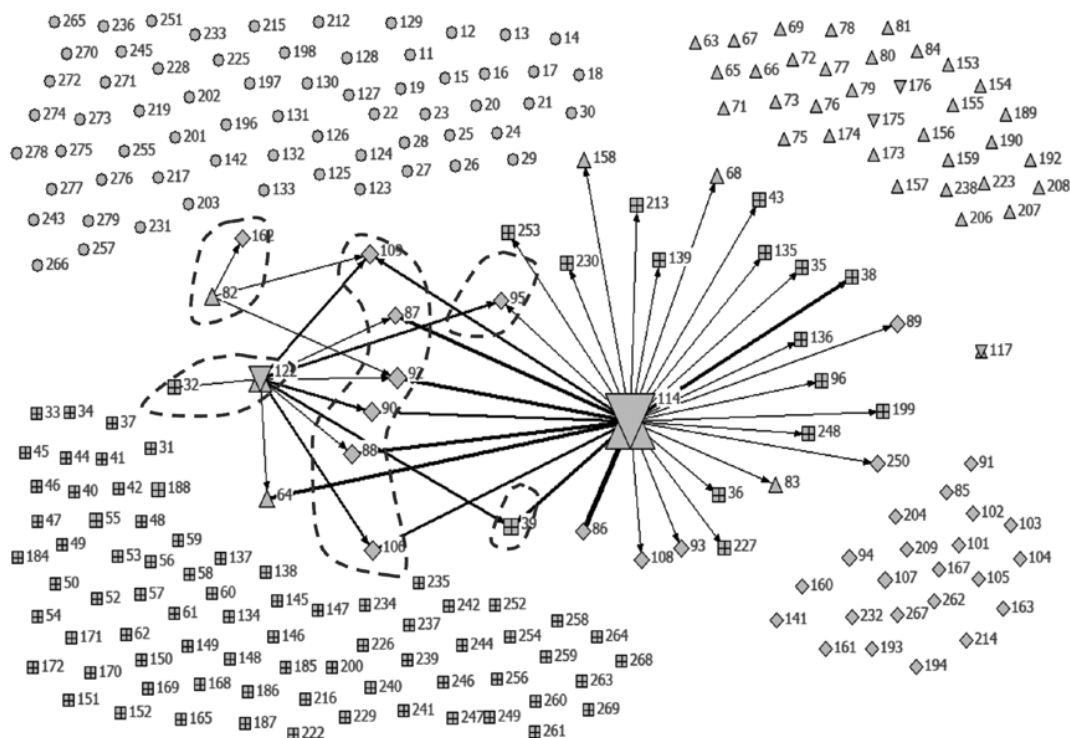
A rede de indicações dos turistas também se apresenta mais densa do que a rede de indicação dos excursionistas (Figura 7), e algumas suposições podem ser consideradas, tais como que os nós da hospedagem estão totalmente desconectados pelo fato de os excursionistas não pernoitarem e, assim, não terem necessidade de escolha desse ator; os nós do setor de alimentação encontram-se desconectados, provavelmente pelo fato do pouco tempo despendido na cidade ou por estarem localizados geograficamente distantes do *hub* do fluxo turístico da cidade; os atrativos podem estar desconectados pela baixíssima permanência dos excursionistas na cidade e pela baixa competência dos nós de SITs em prover informações aos excursionistas; tanto os guias de turismo (114) quanto às agências de

viagens (122) estão fortemente ligadas aos atrativos; os atrativos que mais se destacam na rede de indicação dos excursionistas tanto pela indicação dos guias de turismo quanto pelas agências de viagens, foram: 86 – Museu da Inconfidência, 88 – Igreja São Francisco de Assis, 92 – Museu Casa dos Contos, 87 – Igreja Nossa Senhora do Carmo, 106 – Museu do Aleijadinho e 109 – Praça Tiradentes.

Nessa rede de indicação dos excursionistas, observa-se que os atores/nós mais desconectados são do setor de alimentação, com 73 atores, 31 atores do setor de compras, 22 atores/nós dos atrativos e 1 ator de informações, o que pode significar: baixa competência dos SITs e turistas/excursionistas de agências de viagens externas que chegam à cidade com pacotes herméticos.

Quanto ao setor de hospedagem (64 atores), já era esperado que permanecesse desconectado na rede de

**Figura 7 – Rede de Indicação – excursionistas (\*)**



Fonte: Dados primários, 2010.

(\*) Na rede de indicação, o tamanho dos símbolos está relacionado à potência dos nós. A intensidade das ligações está identificada pela espessura das linhas. Os números ao lado de cada símbolo identificam os nós entre os 203 pontos localizados.

excursionistas, uma vez que esse tipo de visitante não pernoita, portanto não se utiliza desse ator.

Chamam a atenção a quantidade e a qualidade dos nós desconectados, se for considerado que, em uma rede de indicação com 203 atores/nós, somente 36 atores estão conectados, e geram 41 ligações em que a relação de atores por ligação é muito baixa.,

### Conjunto de indicadores para o alinhamento competitivo dos componentes da rede de atores do turismo

Indicadores referentes à solidez da rede (ISR): para identificar a solidez da rede, foi necessário calcular a simetria da rede como um todo e calcular o peso de participação dos atores/nós da rede no negócio. Para tanto, identifica-se a quantidade de clientes processados na rede por ator/nó, que é igual ao número de ligações de cada ator/nó. O peso de participação dos atores  $Qv$  (onde  $v = t, e$ ) é definida como a quantidade de visitantes (turistas ou excursionistas) processados pelo total de visitantes.

$$QV_i = \frac{\sum lig_i}{\sum turistas} \quad (1)$$

Se os pesos de visitantes por total de visitantes para cada ator/nó ( $Qv$ ) forem muito próximos uns dos outros, significa que os nós da rede processam a mesma quantidade de visitantes, o que indica que essa é uma rede simétrica.

De acordo com os resultados encontrados, o Museu da Inconfidência que é o ator de número 86, com 473 ligações, é o nó com maior participação no processamento de visitantes, com peso que ultrapassa 1 (1,94), seguido pelo Praça Tiradentes que é o ator de número 109, com 318 ligações, e pela Igreja São Francisco de Assis que é o ator de número 88, com 308 ligações. Como já visto em outros pontos deste trabalho, nenhum dos atores/nós que processam maior número de turistas encontra-se nos grupos de alimantação ou hospedagem.

Para o caso dos excursionistas, a mesma expressão (1) foi utilizada, e também se observa uma situação em que a maior parte dos atores/nós processa poucos clientes, com forte assimetria.

Indicadores referentes à solidez das parcerias (ISP): para identificar os indicadores referentes à ISP, foi necessário classificar o grau de importância de um ator em um dado relacionamento visando identificar

a possível dependência que um ator tem do outro. A classificação da importância dos atores em relação à rede como um todo pode ser medida por meio das ligações de um ator/nó com outro, dividido pela quantidade de ligações. Com base na matriz de fluxo com todas as conexões entre todos os nós, foi calculada a força  $Fi$  para cada nó.

Seleciona-se o maior valor de ( $Fi / Fi$ ). Sendo baixo esse valor, significa que o nó não tem forte dependência com nenhum dos que a ele estão conectados. Quanto mais próximo de 1 (100%) for esse valor, significa que ele tem forte dependência com algum de seus vizinhos. Se a tabela montada tiver só valores pequenos, significa que não há forte dependência, o que pode indicar que não há parcerias fortes.

Conforme apresentado inicialmente, a rede de atores do turismo de Ouro Preto é formada por 203 atores/nós, em que foram identificados 140 nós que formam a rede de fluxo dos turistas e 83 nós que formam a rede de fluxo dos excursionistas. Na rede de fluxo dos turistas, foram identificadas 2.270 ligações e, na rede de fluxo dos excursionistas, foram identificadas 1.082 ligações.

Esses cálculos geraram um arquivo por meio do Ucinet 6.0 em que a rede de turistas apresentou um total de ligações válidas de 2.270. Destas, 1.922 ligações estão abaixo de 1% e 348 estão com as ligações acima de 1%. Dessas 348 ligações, 265 tiveram uma força até de 2%, 16 com 3%, 3 com 4%, e 8 com 5%, o que significa que não há uma forte dependência entre a maior parte dos nós.

A rede de excursionistas apresentou um total de ligações válidas de 1.082. Destas, 828 ligações estão abaixo de 1% e 256 estão com as ligações acima de 1%. Dessas 256 ligações, 39 tiveram um peso de 2 a 3%, uma 4%, quatro 5% e uma 10% de força, o que significa que não há uma forte dependência entre a maior parte dos nós.

Indicadores de solidez dos serviços (ISS): com base nas informações obtidas junto às empresas pesquisadas, este artigo considerará como indicadores a avaliação dos visitantes (turistas/excursionistas) em relação a qualidade, acessibilidade (localização), preço, confiabilidade da fonte de informação (quem indica), conhecimento prévio (tempo de negócio/credibilidade/reputação) e localização/acesso. Esses indicadores farão parte dos indicadores referentes à ISS, item integrante da proposta para o alinhamento competitivo da rede de atores do turismo, conforme Quadro 4.

Pôde-se observar que os fatores mais levados em consideração e que têm maior peso na avaliação dos turistas e excursionistas foram a confiabilidade da fonte de informações, a qualidade, o preço e a localização. Entretanto, a localização é um destaque para o excursionista que não dispõe de tempo e a confiabilidade da fonte de informação (quem indica) é destaque para o turista. O conhecimento prévio foi muito pouco considerado e avaliado, mesmo porque, em geral, no turismo, grande parte dos visitantes não volta ao lugar visitado.

Diante dos resultados encontrados e descritos acima, se pode inferir que a rede de visitantes da cidade de

Ouro Preto é uma rede fortemente assimétrica, difusa, com baixa conectividade e baixo índice de formação de sub-redes. Pode ser considerada uma rede de baixo índice de dependência, com ausência de empresas de médio e grande portes, levando a crer que essas empresas têm um forte perfil de empresas familiares. Os visitantes que dão vida a essa rede apontaram quatro indicadores de valor que devem ser levados em consideração pelos atores componentes da rede de turismo de Ouro Preto: a importância do tratamento da informação na cidade (confiabilidade da fonte de informações), o preço e a qualidade alinhados com as expectativas dos visitantes, o que impacta na satisfação

**Quadro 4 – Quadro de indicadores de solidez dos serviços**

Turistas	Hospedagem	Confiabilidade	Extremamente importante
		Preço	Extremamente importante
		Qualidade	Extremamente importante
		Acessibilidade	Não avaliaram
	Alimentação	Confiabilidade	Muito importante para os restaurantes, padarias e lanchonetes Supermercados é extremamente importante
		Preço	Muito importante
		Qualidade	Bar, padaria e lanchonete como extremamente importante
		Acessibilidade	
	Compras	Confiabilidade	Muito importante
		Preço	Muito importante
		Qualidade	Muito importante. Para as joalherias, é extremamente importante
		Acessibilidade	Extremamente importante
Excursionistas	Hospedagem	Confiabilidade	Não avaliaram
		Preço	
		Qualidade	
		Acessibilidade	
	Alimentação	Confiabilidade	Muito importante para os restaurantes, supermercados e lanchonetes
		Preço	Restaurantes, supermercados, bares e lanchonetes é muito importante
		Qualidade	Restaurantes, supermercados, bares e lanchonetes é muito importante
		Acessibilidade	Restaurantes, bares e lanchonetes é muito importante Supermercados é extremamente importante
	Compras	Confiabilidade	Muito importante
		Preço	Muito importante. Para as joalherias, é extremamente importante
		Qualidade	Muito importante. Para as joalherias, é extremamente importante
		Acessibilidade	Muito importante

Fonte: Dados primários, 2010.

do visitante e, por fim, mas não menos importante, a importância de tornar acessível um número maior de atrativos e serviços (acessibilidade/localização) conforme sintetizado no quadro abaixo:

para os integrantes da rede por meio de sistemas de troca de conhecimento.

b) Quanto à solidez das parcerias, foi possível identificar, por meio da classificação da importância dos

**Quadro 5 – Quadro síntese dos resultados**

	ISR	ISP	ISS
Rede de visitantes	Rede fortemente assimétrica onde os grandes processadores são os atrativos	Não é uma rede interdependente, ou seja, poucos nós com alto índice de dependência	CPQA

## CONCLUSÃO

Este estudo apresenta uma forma alternativa para avaliação de redes de empresas, segmentando a rede de operações, envolvendo atividades e relacionamentos físicos, de comercialização e desenvolvimento de negócios. A pesquisa realizada no setor de turismo de Ouro Preto procurou mapear a rede formada pelos atores individuais que operacionalizam os serviços. Dessa maneira, foi possível esboçar os desenhos das redes, bem como avaliar a densidade dos elos entre fornecedores e clientes, e sua importância relativa no contexto.

Para tanto, o presente trabalho apresenta um conjunto de indicadores para avaliar o alinhamento competitivo dos componentes da rede de atores de turismo. Considerando sua aplicação no território turístico de Ouro Preto, os indicadores aqui apresentados se mostraram eficazes para propor esse alinhamento, uma vez que demonstraram:

a) Quanto à solidez da rede, é uma rede fragmentada e fortemente assimétrica. Entretanto, uma rede assimétrica pode não ser de todo ruim e também, necessariamente, ela não é estática, e sim dinâmica, isto é, pode ser uma rede assimétrica que passará a ser simétrica. Em uma rede assimétrica, os atores despendem muito mais energia na obtenção de informações, pois “é cada um por si” e, com isso, muitos obtêm vantagem competitiva nesse esforço, entretanto, em uma cidade pequena, essa vantagem não é duradoura, uma vez que os atores do turismo são de setores interdependentes. Também foi visto que uma rede simétrica poderia trazer uma acomodação aos atores, portanto sugerem-se ações que permitam obter os dois tipos de vantagens, sempre trazendo novidades

atores dentro da rede como um todo, que a cidade tem uma rede frágil, fragmentada e fortemente dependente dos atrativos com indicação da existência de sub-redes frágeis, tais como: sub-redes de hotéis-restaurantes e sub-redes de compras-hotéis, como se apresenta na Figura 6. Esse fato pode ter como origem a falta de cooperação e, consequentemente, a falta de confiança entre os atores demonstrada na relação da força da ligação, ou seja, é quase que uma “via de mão única”. Nesse caso, algumas ações pró-confiança poderão ser desenvolvidas, tais como iniciar pequenas tentativas no sentido de criar parcerias e apresentar os resultados dessas ações de modo que os parceiros consigam enxergar vantagens na cooperação por meio de ações de monitoramento permanentes. Propor, formalmente, ao órgão gestor dos atrativos, ações que possam beneficiar todos os atores, tais como a divulgação de pequenos circuitos onde possam incluir, além dos atrativos, restaurantes, lojas e hotéis.

c) Quanto à solidez dos serviços, pode-se sugerir, por meio dos parâmetros propostos pelos atores, e comprovados pelos visitantes, que o preço, qualidade, confiabilidade da fonte de informações e a acessibilidade/localização poderão guiar ações que busquem atender as expectativas dos visitantes por meio da criação de cardápio de preços promocionais; desenvolver em conjunto com outros atores seus próprios serviços de guias; desenvolver ações promocionais na Praça Tiradentes e no Museu da Inconfidência; propor, para os gestores municipais, uma sinalização turística eficaz.

Com base nos resultados apresentados e dentro das limitações de toda pesquisa, as redes identificadas mostram uma completa falta de interação entre os atores, haja vista o grande número de atores desconectados, o que pode impedir a formação das redes, mas

também pode ser uma oportunidade de apresentar estes resultados para os atores do turismo da cidade e as consequências de não se trabalhar agrupados. Claramente, a natureza exploratória destas análises, por terem sido estudados os atores de um único destino, coloca uma limitação na generalização dos resultados aqui encontrados. Porém, mesmo que tais resultados sejam limitados, eles mostram a validade dos métodos utilizados. A possibilidade para fazer uma avaliação quantitativa para as características da rede de atores de turismo de um destino pode ser extremamente útil para as organizações responsáveis pela administração do sistema turístico.

Nota-se, também, com o presente estudo, que as interações da rede de turismo de Ouro Preto são geradas exclusivamente pelo turista, sem qualquer indício de cooperação e/ou interações entre os nós – unidirecional e não bidirecional. A cooperação entre os nós poderia aperfeiçoar o sistema, como possivelmente uma interligação entre os museus, pois influenciaria diretamente na rede de indicação (sub-redes de museus), e, por conseguinte, na rede de fluxo, como demonstrado nos resultados desta pesquisa. Outro ponto interessante encontrado por meio dos indicadores foi o reforço do indicador de acessibilidade (localização) como um dos indicadores a serem considerados pelos atores da rede de turismo da cidade. Isso reforça a necessidade de distribuir melhor a atividade turística de Ouro Preto. Com os resultados deste estudo, ficou nítida a necessidade de mudanças no comportamento dos atores da rede de turismo de Ouro Preto, que devem ser progressivas, dada a cultura local.

## REFERÊNCIAS

- ALARCÓN, L. F. entre outros. *Learning from collaborative benchmarking in the construction industry*. In: Annual Conference Of Lean Construction, 9., 2001, Singapura: IGLC, National University of the Singapore, 2001. p. 407-415.
- ALBERT, R; BARABÁSI, A-L. *Statistical Mechanics of Complex Networks*. Reviews of Modern Physics. vol.74, p. 47, 2002.
- ALBERT, R; JEONG, H, e BARABÁSI, A.-L. *Nature*, 401, 130. Londres, 1999.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDES, A. T. OLIVEIRA, S. S., FLECHA, A. C. Redes complexas: Interações dos Atores do Setor do Turismo na Cidade de Ouro Preto. Relatório de Pesquisa de Iniciação Científica. Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP/CNPq. Julho, 2006.
- BERNARDES, A. T., PINHEIRO, C. F. S., MACHADO, R. F., SILVA, G. P. e FLECHA, A. C. Redes complexas: Interações dos Atores do Setor do Turismo na Cidade de Ouro Preto. IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul/ RS, 2006.
- BORGATTI, S. P; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. UCINET for Windows: software for social network analysis. Boston: Harvard Analytic Technologies. 2002.
- CAPRA, F. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2001.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. A era da informação, economia, sociedade e cultura. 4. ed. São Paulo: Imprensa Brasil, 2000.
- CIBORRA, C. *De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment*. In: IRIS CONFERENCE, 20, 1997, Norway. Proceeding. Norway: Department of Informatics, University of Oslo, 1997.
- CIBORRA, C, BRAA, K, CORDELLA, A, DAHLBOM, B, FAILLA, A, HANSETH, O, HEPSON, V, LJUNGBERG, J, MONTEIRO, E, SIMON, A. *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*, Oxford University Press, New York, NY, 2000.
- COOPER, C. e outros. *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CORREIA, G. N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. 1999, 158 p. Tese de Doutorado em Engenharia. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.
- COSTA, D. B. Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil. 2003. Dissertação de mestrado.



do em Engenharia Civil, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, Larissa (Coord.). *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil, 2003, 161 p.

DOROGVTSEV, S. N. e MENDES, J.F.F. *Adv. Phys.* 51, 1079 (2002).

ERDOS, A, RENYI P. *Publ. Math.* (Debrecen), 6:290, 1959.

FLECHA, A. C. Perfil da Demanda Turística de Ouro Preto. Ouro Preto, MG, NUPETUR (Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo), Departamento de Turismo, Universidade Federal de Turismo, 2005. Relatório de Pesquisa, 172 p, 2005.

FLECHA, A. C. Perfil da demanda turística de Ouro Preto, 2005. Ouro Preto: UFOP-NUPETUR Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo. *Relatório de pesquisa*. 172 p, 2005.

FUKUYAMA, F. O dilema americano. Democracia, poder e o legado do neoconservadorismo. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

FUSCO, J. P. A. e outros. *Competition in a global economy: towards a concurrent networks model*. EUROMA - European Operations and Management Association, Fontainebleau. France, 2004.

GNYAWALI, D; MADHAVAN, R. *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*. Academy of Management Review, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOELDNER, C. R; RITCHIE, J. R. B; MCINTOSH, R. W. *Turismo: princípios, práticas e filosofias*. 8. ed. Tradução R. C. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GRANDORI, A; SODA, G. *Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms*. Organization Studies, Berlin, v.2, n.16, p.183-214, 1995.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron, 1993.

HRONEC. S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desem-

penho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 4.ed. Rio de Janeiro:Campus,1997.

KYOBE, M, *The influence of strategy-making types on IT alignment in SMEs*. Journal of Systems and Information Technology, volume: 10, nº1, p. 22-28, Emerald, 60/62 Toller Lane, Bradford, West Yorkshire, BD 8 9 BY, UK, 2008.

LANTELME, E. M. V; TZORTZOPOULOS, P; FORMOSO, C. T. Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil. Organização de Carlos Torres Formoso. Porto Alegre. Relatório de pesquisa. 112 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

LAZZARINI, S. G. Empresas em rede. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEIPER, N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. v. 6, n. 4, p. 390-407, 1979.

LEIPER, N. Tourism systems: an interdisciplinary study. *Occasion Papers*, n. 2. Department of Management Systems, Massey University, Palmerston, 1990.

MAFRA, A. T. Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC: 1999.

MARTINS, R. A. e COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: Uma proposta de sistematização. *Gestão e Produção*. Vol. 5, n. 3, p. 298-311. 1998.

MCINTOSH, R; GOLDNER, C. R; RITCHIE, J. R. B. *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa Wiley, 2008.

MIDDLETON, V. T. C; CLARKE, J. *Marketing de turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOREIRA, E. Proposta de Uma Sistemática Para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempe-

nho. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

NEELY, A. *The Performance measurement revolution: why now and what next?* International Journal of Operation e Production Management, Bradford, v.20, n.2, p. 205-228, 1999.

NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, v. 27, n 6, pages. 1141-1152, 2006.

OMT. *Planejamento para o desenvolvimento do turismo sustentável em nível municipal*. Guia para treinamento de agentes multiplicadores e monitores municipais. Madrid: OMT, 1994.

PASTOR-SATORRAS, R., VASQUES, A. VESPIGNANI, A. *Phys. Rev. Lett.* 87, 258701, 2001.

PORTER, M. Clusters e competitividade. *HSM Management*, São Paulo, v. 3, n. 15, p 100-110, 1999.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research on Organizational Behavior*, v. 12, pages 295-336, 1990.

REICH, B, BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, *MIS Quarterly*, Vol. 24 No.1, pp.81-113. 2000.

SACOMANO NETO, M. Redes: Difusão de Conhecimento e Controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões. 259 p, 2004. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.

SOUZA, R. entre outros. Indicadores da qualidade e produtividade. In: Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras. São Paulo: PINI, 1994. mód.11, p.219-230.

WANG, Y; FESENMAIE, D. R. Collaborative destination marketing: a case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, v. 28, n. 3, p. 863–875, 2007.

WILKINSON, G., DALE, B.G. Integrated management systems: an examination of the concept and theory, *The TQM Magazine*, v. 11, n. 2, p. 95-104. 1999.