

Abstract number – 015-0928

Alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do setor de turismo

Ângela Cabral Flecha

REDEPRO – PPGEF – UNIP

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

Endereço: Av. José Osvaldo de Araújo, 284 – Bairro São Bento, CEP: 30350-680, Belo Horizonte, MG Brazil. Telefone: +55.31.3344.0029

angela.flecha@gmail.com

José Paulo Alves Fusco

REDEPRO - PPGEF

UNESP – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita

Av. Eng. Luiz Edmundo C. Coube 14-01 - 17033-360 Bauru - SP

PABX: +55.14.3103-6000

jpafusco@uol.com.br

Américo Tristão Bernardes

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

REDEMAT/DEFIS

Morro do Cruzeiro, s/nº - Bairro Bauxita, CEP 35400-000 – Ouro Preto, MG, Brazil

atb@ufop.br

POMS 21st Annual Conference

Vancouver, Canada

May 7 to May 10, 2010

Resumo

Inúmeros fatores concorrem para a formação da competitividade, além do que são também diferentes as formas de se concorrer em um contexto volátil e globalizado. Quando se trata de relacionamentos entre empresas, para que se alcance um grau de desenvolvimento uniforme e efetivo de integração e coordenação, torna-se mandatório a eliminação de entraves internos à rede que se forma, de modo a facilitar o livre trânsito de informações, fluxo físico de bens e serviços, bem como de pessoas e recursos financeiros. Assim, o pressuposto básico é de que as transações entre atores aconteçam dentro de um equilíbrio de interesses em suas diversas dimensões. Alcançar um perfil adequado de equilíbrio dos relacionamentos e os princípios de governança tornam-se, então, vitais para manter a coesão da rede e o interesse de seus participantes em perseguir os mesmos objetivos com transparência e fluidez, no contexto de um dado negócio. O presente artigo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre Redes de Empresas e Cadeias de Fornecimentos, considerando as dimensões de morfologia existentes, seus diversos graus de assimetria e difusão. O trabalho apresenta, também, os resultados de uma pesquisa desenvolvida na região turística de Ouro Preto, envolvendo comportamento dos turistas e consequente reflexo na formação das bases competitivas do setor. Ao final, é possível perceber, o grau de significância dos atores envolvidos em função dos critérios de escolha utilizados pelos visitantes para configurar seu caminho dentro da região turística analisada e assim reforçar as redes existentes.

Palavras-chaves: Redes de empresas, alianças, parcerias, turismo.

Introdução

A realidade cada vez mais dinâmica e volátil que configura os pressupostos concorrenciais e forma os paradigmas de competitividade, tem trazido a necessidade de se acelerar processos, internacionalizar negócios e organizações. Para que tal aconteça, deve haver a presença de um forte vetor de pensamento competitivo, assegurando o alinhamento estratégico de todas essas condições, tanto de forma agregada como estruturada em função dos diversos setores econômicos explorados .

Dentro do segmento de serviços, no setor de turismo em particular, onde é intenso o *vis-a-vis* com o cliente (turista), é onde as verdadeiras barreiras são enfrentadas. De fato, podem ser maiores ou menores em função do porte dos atores envolvidos, do grau de interdependência entre eles e de seu poder de influenciar de uma forma positiva os acontecimentos ao longo do perímetro da rede de operações ao seu alcance.

Adicionalmente, é possível notar mudanças e transformações significativas em nível nacional e internacional, o que torna esse setor um dos mais desafiadores na determinação de mercados a atender, definição de prioridades competitivas e alinhamento estratégico na busca de condições competitivas necessárias a vencer concorrentes e as dificuldades típicas de seu contexto concorrencial. Considerando que, no sentido mais geral, um dos objetivos mais pontuados pelo governo é viabilizar a permanência no mercado de pequenas e médias empresas. Pode-se afirmar que a real missão a ser perseguida no setor turístico, composto de pequenas, médias e microempresas, é trabalhar para que estas empresas consigam adquirir as condições para poder oferecer ao mercado opções de maior valor, sempre sob a ótica dos clientes.

Considerando o valor global obtido como sendo a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia para atender ao seu pedido, maximizar

tal valor significa maximizar o resultado final de todos os relacionamentos existentes, necessários para a sua obtenção.

Os relacionamentos gerenciados com sucesso em uma cadeia de fornecimentos normalmente ocorrem como reflexo de ações bem sucedidas de cooperação e confiança, possibilitando melhores condições de coordenação das atividades. Por outro lado, relacionamentos com deficiências de administração podem tanto ser causa como efeito de comportamentos oportunistas dentro da rede, o que pode acarretar perdas para todos os envolvidos.

Em tese, alianças e parcerias podem ser desenvolvidas em qualquer cadeia de fornecimentos, desde que seja reconhecido e assumido por todos os atores o ambiente em que vão ocorrer as operações, as tarefas e processos a serem desenvolvidos, as qualidades necessárias e disponíveis e os objetivos esperados de cada uma delas. Para ter sentido, qualquer aliança deve ter associada uma perspectiva de ganho para todos os envolvidos, caso contrário, obviamente pode não valer a pena o sacrifício. É forçoso lembrar que o desempenho de cada parte é que fará a diferença na obtenção dos resultados finais, que deverão ser depois divididos pelas empresas envolvidas em uma dada operação.

Reconhecendo tal verdade, deve-se também reconhecer a importância do estabelecimento de alianças sólidas, mas bem elaboradas, suficientemente flexíveis para incluir mudanças, à medida que o ambiente do mercado e os objetivos dos negócios mudem. É função do gerenciamento renovar periodicamente esses relacionamentos, mantendo o foco nos fatores que possam ampliar as chances de sucesso dessas parcerias.

Neste trabalho, em uma primeira etapa, são apresentadas as bases conceituais que sedimentam a abordagem aqui utilizada na discussão dos resultados e mesmo na própria pesquisa. A abordagem utilizada é composta por contribuições de diversos pesquisadores

em redes de empresas, administração de cadeias de fornecimentos, marketing e outras dimensões correlatas, reunidas segundo uma ordem lógica adequada ao tipo e conteúdo da informação que se pretende pesquisar. Após a obtenção da abordagem metodológica conceitual para análise, são apresentados brevemente seus resultados, comentários, conclusões, limitações encontradas e sugestões para correção de rumo.

O trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida na região turística de Ouro Preto, envolvendo o comportamento dos turistas e conseqüente reflexo na formação das bases competitivas do setor. Ao final, é possível perceber, o grau de significância dos atores envolvidos em função dos critérios de escolha utilizados pelos visitantes para configurar seu caminho dentro da região turística analisada e assim reforçar as redes existentes.

1. Turismo

Goeldner e Ritchie (2002) resumem o turismo como a ciência, a arte e o negócio de atrair visitantes, transportá-los, hospedá-los e cuidar gentilmente de suas necessidades e desejos.

Entretanto, para se conceituar serviços turísticos é necessário compreender o inextricável significado de turismo. O turismo, por ser interdisciplinar cada ciência com que interage cria seu próprio conceito. O que será analisado neste artigo é o conceito baseado na economia e no conceito da Organização Mundial de Turismo (1994) que classifica as definições de turismo em:

- (1) baseadas na demanda; ou
- (2) baseadas na oferta.

A definição baseada na demanda utilizada pela OMT (1994) leva em consideração “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”. Tal definição ilumina a real natureza do turismo, que é:

- o deslocamento de pessoas entre vários lugares/destinos;
- a permanência nestes lugares/destinos;
- a viagem até estes lugares/destinos;
- a qualidade das atividades desenvolvidas nestes lugares/destinos;
- a obrigatoriedade da mudança do ambiente usual;
- a temporariedade dos deslocamentos;
- a motivação da viagem que não pode estar ligado ao trabalho permanente;
- a distância mínima (A OMT recomenda 160 quilômetros)

Enquanto a definição baseada na oferta proposta por Leiper (1979, p.400) 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” e combinam de alguma forma para proporcionar a experiência de viagem (Cooper *et al*, 2001, p. 40) a um determinado preço (MIDDLETON e CLARKE, 2002). Goeldner *et al* (2002, p. 23) compuseram o setor turístico em: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis”. Beni (2001) denomina de serviços turísticos: receptivos, alimentação, transporte, públicos, de recreação e entretenimento. Desta forma o conceito de turismo baseado na oferta acaba por definir o que é produto turístico.

Em 1994, o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), definiu turismo como:

(...) uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações, compra e venda de serviços turísticos efetuadas entre os agentes econômicos do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e

temporário de pessoas para fora dos limites da área ou região em que têm residência fixa, por qualquer motivo, excetuando-se o de exercer alguma atividade remunerada no local que visita.

Autores como Leiper (1990) definem o setor turístico como o “conjunto de empresas e organizações envolvidas na entrega do produto turístico”. Este enfoque de ‘produto turístico’ tem sua origem na natureza do turismo, que é composto de bens e serviços ora em maior grau ora em menor grau denominado desta maneira de ‘produto turístico’. Beni (2001, p. 176-178) define o produto turístico, no sentido macroeconômico, como um conjunto de prestação de serviços singulares, muito variados de um lado e nunca idênticos de outro. Trata-se de um produto compósito, concebido a partir de uma série de outros serviços e um conjunto de subprodutos, dos quais cada um, examinado no quadro microeconômico, pode ser chamado de ‘produto turístico’ e pode ser composto pelo próprio consumidor. Cooper et al (2007, p. 556) denomina o produto turístico de ‘produto de serviços’.

Middleton e Clarke (2002) descrevem o produto turístico do ponto de vista do cliente potencial, considerando qualquer forma de visita turística, o produto pode ser definido como um pacote de componentes tangíveis ou não, com base na atividade em um destino. os autores separam o produto turístico em cinco componentes: (1) Atrações no destino e meio ambiente; (2) instalações e serviços do destino; (3) acessibilidade ao destino; (4) imagens do destino; e (5) preço para o consumidor.

Já McIntosh, Goldner e Ritchie (2008, p. 26) observaram o turismo como uma amálgama que consiste na “soma dos fenômenos e relações que surgem da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs no processo de atrair e alojar estes turistas e outros visitantes”.

Assim, o turismo é um composto de atividades, serviços e setores que proporcionam uma experiência de viagem: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis para indivíduos ou grupos que estejam viajando para longe de onde vivem.

Estes “indivíduos ou grupos que viajam”, “turistas e outros visitantes” tem comportamentos distintos e devem ser classificados. A OMT (1994) define o turista como 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.

A experiência de viagem é proporcionada por todo os componentes da rede de turismo de uma localidade, pois cada componente é importante para o sucesso como um todo da indústria turística, devido à interdependência entre os diversos produtos e serviços que constituem sua rede de turismo onde a interdependência entre os componentes de hospitalidade, viagens e turismo é forte. Sem atrações e estabelecimentos de hospitalidade, geralmente não há uma localidade turística popular; sem uma localidade turística popular, pode não haver necessidade de um aeroporto; sem aeroporto, é menor a necessidade de um agente de viagem (CHON, 2003, p.28).

Os fatores macro-ambientais (crise, concorrência, *organization support* e tecnologia) são destacados por Wang e Fesenmaie (2007) como algumas das pré-condições para a formação de uma rede de turismo. A crise é um dos principais influenciadores para a formação das alianças. As parcerias são o único meio eficaz de lidar com os diversos tipos de crise enfrentados em um destino. E é através de um *cluster* que um grupo de PME's

pode competir a nível global, possibilitando aos grupos de turismo atingir um crescimento extraordinário, adquirindo benefícios tais como flexibilidade, compartilhamento de informações, *marketing* e inovação (NOVELLI *et AL*, 2006)

Os fatores que levam ao desenvolvimento econômico local, através da associação em rede, podem ser resumidos da seguinte forma (HALL, 2005, p.151):

- Redução das perdas através do uso sustentável dos recursos locais;
- Aquisição de bens e produtos locais;
- Agregar valor aos produtos locais para poder exportá-lo – marca própria e embalagem;
- Estabelecer ligações entre as empresas locais – redes, alianças, etc.;
- Atrair recursos externos – tecnologia, habilidades e recursos financeiros – e atingir a clientes externos – através da Internet e e-mails;
- Valorizar a identidade local;
- Contato direto com consumidores através da mala-direta, eventos locais e festivais;
- Criar uma relação duradoura consumidor/produtor.

Novelli *et al* (2006) destacam, também, que a baixa permanência no turismo tornou-se um fator-chave para o baixo crescimento econômico de cidades, onde as PME's são altamente dependentes do turismo. Consolidar e aumentar a quantidade de atrações e de facilidades tem sido identificado como forma de expandir as oportunidades e reduzir a sazonalidade do setor, possibilitando o alcance a resultados satisfatórios, em termos de gasto médio por pessoa, visitação e ocupação de quartos. Tais fatores impactam diretamente na qualidade e preço dos serviços prestados. Entretanto as empresas não podem

entrar neste círculo vicioso onde só adotam posturas em função das mudanças a longo prazo e necessitam ser proativas no que se refere conhecer o comportamento do consumidor para poder atendê-lo melhor.

2. Competitividade

Coutinho e Ferraz (1994, p. 18) compreenderam a competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Sob esta ótica, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produto se esforça por obter peculiaridade que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir à clientela etc (COUTINHO e FERRAZ, 1994)

O assunto “competitividade” é um tema complexo e tem diferentes acepções (Pagano, 2001, pag. 39). Requer a análise de inúmeras variáveis e exige a determinação do contexto no qual se pretende abordar para não se equivocar na utilização do termo de forma genérica. Pettigrew e Whipp (1993) advogam que o desempenho competitivo não depende apenas de características da empresa ou da tecnologia, mas de uma coleção combinada de habilidades e modelos de ação. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. No caso deste artigo o foco será na competitividade em nível empresarial, entre uma e mais empresas, e em um setor produtivo que é o turismo na cidade de Ouro Preto.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) desmembraram a competitividade em competitividade como eficiência e como desempenho. A competitividade como eficiência

significa a competitividade potencial; já a competitividade como desempenho significa a competitividade revelada. Na primeira categoria, o processo competitivo é analisado a partir de suas fontes. As abordagens relativas, em economia, destacam-se basicamente pelo nível de agregação da análise: algumas tratam da competitividade sistêmica; outras da empresarial e outras de estrutural.

Kay (1993) propõe que o sucesso empresarial deve ser medido pela capacidade da empresa de agregar valor. O autor identificou que esta capacidade de agregar valor ou vantagem competitiva é baseada na aplicação de pelo menos uma das capacidades distintivas de uma empresa, tais como: arquitetura, reputação, inovação e seus ativos estratégicos. Ferraz et al. (1995) destacam quatro áreas de competência: a eficácia de gestão em termos de posicionamento estratégico da empresa; a capacitação tecnológica em termos de processos e produtos; a capacitação produtiva; e a qualidade e produtividade dos recursos humanos. O desenvolvimento dessas competências está sob controle da empresa e a diferencia de seus concorrentes.

A abordagem no nível estrutural define que a competitividade de uma empresa transcende o seu nível, relacionando-se ao desempenho de outras empresas, estrutura da indústria e do mercado, como também ao sistema produtivo em geral que a proposta de Porter (1990) é a mais conhecida. Entretanto Pitts (1997, 41-2) ressalta que “a abordagem de Porter concentra-se em clusters de indústrias, onde a competitividade de uma empresa está relacionada ao desempenho de outras empresas e outros atores unidos na cadeia de valor agregado, nas relações com os clientes, e ao contexto local/regional. Detendo-se nos clusters, a abordagem de Porter (1990) é obviamente ligada a análise setorial.

3. Micro, Pequenas e Médias empresas

No Brasil, a predominância é de micro, pequenas e médias empresas. Surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano, sendo que a grande maioria é de micro e pequenas empresas (IBGE, 2001). Estas exercem a importante função social de produtoras de bens e serviços e grandes geradoras de empregos. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa. Cerca de 80% das MPEs trabalham nesses setores (SEBRAE, 2010).

Desde os anos 90 as grandes empresas incentivaram o processo de terceirização de áreas que não são consideradas essenciais para o seu negócio e tentando fugir dos encargos trabalhistas que chegam a custar 120% a mais que seu salário mensal no Brasil. Esta estratégia favoreceu o surgimento de empresas menores e o Estatuto da Micro e Pequena do Brasil, de 1998, facilitou essa política empresarial.

Para a Receita Federal (2010) a Empresa de Pequeno Porte (EPP), para efeito do Simples, é a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil é necessário considerar vários aspectos que são contemplados nas três definições mais utilizadas.

A primeira definição e mais utilizada é a constante na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006, as micro empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas.

Outra definição importante é do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que limita a micro às empresas que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foca sua análise na receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões.

Em 2008, após um choque econômico ocorrido no final do ano, as empresas demonstraram na pesquisa da Deloitte (2009) que reorganizar o negócio e as estratégias de expansão foi o segundo objetivo mais apontado pelas PMEs no momento atual. As estratégias adotadas, por inferência, podem incluir desde a busca por parcerias para um melhor posicionamento de mercado até o ganho de competitividade por meio da realização de operações de fusão e aquisição. Apesar de importantes para a ampliação da receita e para a expansão das atividades, apenas um terço das empresas apontou a busca por mecanismos para levantar recursos financeiros – internos e externos – como prioritária no momento atual da economia. Tal configuração evidencia, em parte, a dificuldade que as PMEs enfrentam na obtenção de recursos externos a suas atividades para a sustentação de seu crescimento.

As PMEs reconhecem que qualidade, tanto em termos de oferta de produtos e serviços quanto em termos de atendimento aos clientes, é fator fundamental para o crescimento das organizações. No estudo da Deloitte (2009) foram apontados dois elementos, oferta e atendimento, que estão à frente da fixação de preços competitivos, na opinião de grande parte das empresas entrevistadas, evidenciando que as PMEs conseguem ganhar mercado e permanecer nele por meio, principalmente, da oferta de produtos e

serviços diferenciados com qualidade e diversificação. As PMEs percebem que sua vantagem competitiva está diretamente relacionada à capacidade de adequação às necessidades do mercado.

A formação das redes de negócios para as PME's é uma forma de adquirir vantagem competitiva, melhores condições de sobrevivência e contribuir para o desenvolvimento regional.

4. Redes de empresas

De maneira geral, as redes podem ser entendidas como sendo uma forma organizacional, já que, segundo Powell (1990), não são nem mercado nem hierarquias. 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 considera os conhecimentos como 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. Assim, as redes estão localizadas na essência da teoria organizacional, e compreende-se que uma rede interfirmas constitui-se na forma de regular a interdependência de sistemas complementares como, produção, pesquisa, engenharia e coordenação, o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Dessa forma, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas a processos de coordenação que uma coalizão de empresas pode empregar (Amato Neto, 2000). Porter (1992), por sua vez, define redes de empresas como sendo o método de se organizar atividades econômicas por meio da coordenação e/ou cooperação interfirmas.

Em outra direção, Britto (2002) define redes de empresas como sendo arranjos organizacionais baseados em vínculos sistemáticos - muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. Tanto Corrêa (1999) como Casarotto Filho e Pires (1999) concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

- **Cultura da Confiança:** ligada aos aspectos de cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. E o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes (CORRÊA, 1999).
- **Cultura da Competência:** refere-se às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais, como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*). Na literatura há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro.
- **Cultura da Tecnologia da Informação:** a agilização do fluxo de informações é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui se trata, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados.

O número e o tipo de atores são relevantes para assegurar os atributos das redes, pois representam as dimensões quantitativas e qualitativas dos atores. Essa variável envolve aspectos como necessidades, interesses, capacidade, recursos e desempenho.

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.

a) **Redes Sociais:** são redes em que 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.

- **Nas redes sociais simétricas**, não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. São caracterizadas pelos contatos sociais entre empresários e gerentes. As relações entre os atores funcionam como uma rede exploratória de troca de informações confidenciais. Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de caráter exploratório, em que as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia e de pesquisa e desenvolvimento, segundo Grandori e Soda, (1995) são exemplos clássicos deste tipo de rede, já que por um lado, a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastante

eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas ocorre geralmente baseada em mecanismos informais.

- **Nas redes sociais assimétricas** as redes têm a presença de um agente central. Frequentemente, são coordenadas verticalmente ou apresentam interdependência transacional entre firmas. Nessas redes, as transações serão formalizadas através de contratos que dizem respeito somente à troca de bens e serviços. As relações da rede, embora funcionem como um mecanismo de coordenação, não são formalizadas através de contratos (SACOMANO NETO, 2004).

b) Redes Burocráticas: são 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. Para esse tipo de rede, os autores Grandori e Soda (1995) aplicam a classificação de simétricas e assimétricas.

- **As redes burocráticas simétricas** auxiliam no desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. Como exemplos citam as associações de comércio, cartéis e federações, as cooperações em pesquisa e desenvolvimento e o consórcio, a forma mais complexa desse tipo de rede. Os autores destacam, ainda, os sistemas de controle para o monitoramento do desempenho, sistemas de incentivos e punições, que constituem mecanismos formais de coordenação e observam, que no caso dos consórcios, há também uma intensa coordenação social.
- **Nas redes burocráticas assimétricas**, os contratos, para as redes de agências, especificam cláusulas específicas, inspeções, controle dos direitos e transferência de

know how para alinhar o interesse dos agentes. Com relação ao licenciamento, os contratos de mercado incluem cláusulas acompanhadas por relações extra-contrauais, como no caso da produção de fármacos e das revendedoras de carro. Na rede franchising, para garantir um alto padrão de qualidade e maior visibilidade dos produtos e serviços, os contratos devem aplicar uma variedade de mecanismos operacionais que permitem a padronização e a transferência de know how técnico e gerencial e, ainda, o controle de desempenho do franqueador e franqueado (SACOMANO NETO, 2004).

- c) **Redes Proprietárias:** são aquelas que também dispõem de um contrato formal, como nas redes burocráticas, porém com acordos de propriedade. Os direitos de propriedade são entendidos como sistemas de incentivos para manter alguma forma de cooperação. Grandori e Soda (1995) destacam 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 sendo 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.
 - Apresentam efetividade para a regulação das trocas em pesquisa e desenvolvimento, atividades inovadoras, produção de alta tecnologia ou produção altamente automatizada. A simetria de investimentos em ações é caracterizada como um tipo simétrico de aliança, apesar de não ser uma condição obrigatória (SACOMANO NETO, 2004).

- A *capital venture* é um tipo de rede proprietária assimétrica em que um investidor financia um outro participante da rede, que está com dificuldade em obter crédito pelas formas tradicionais, para desenvolver atividades inovadoras e arriscadas. Grandori e Soda (1995) destacam que essa relação vai além de uma forma de financiamento. Exige um profundo conhecimento do parceiro, direitos de propriedade assegurados para o empreendedor, um conjunto de canais de decisões conjuntas e, ainda, a transferência de *know how* gerencial.

Amato Neto (2000), por sua vez, propoe uma classificação de acordo com o posicionamento dos nós na rede, no fluxo dos materiais que caracteriza o processo de produção de uma determinada cadeia produtiva. O autor sugere duas categorias de redes de cooperação. A vertical, composta por empresa 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. O ambiente onde os atores transacionam bens e serviços, pode ser expresso por meio de estruturas ou regularidades nas relações de interação entre as unidades. 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 temos 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). A interconexão nas redes de fornecimento realiza-se através dos contratos de longo prazo, dos mecanismos de coordenação complexos, das informações qualitativamente diferentes, da confiança dos atores e ainda de arranjos para resolução de problemas, entre outros aspectos. Provavelmente por que a confiança, neste tipo de rede, seja frágil fazendo com que os atores procurem por mais informações para tomarem suas decisões e se sintem mais seguros.

Gnyawali e Madhavan (2001) definem três características das redes densas, afirmando que:

- facilitam o fluxo de informação e outros recursos;
- funcionam como sistemas fechados de confiança e normas divididas nas quais as estruturas de comportamento padrão se desenvolvem mais facilmente;
- 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 através 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 através dos traços mais espessos nas redes densas. A coesão das relações é uma propriedade relacional dos pares de

atores de uma rede e pode ser compreendida através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco, estratégia de saída ou diálogo, relações de longo prazo etc). De acordo com Sacomano Neto (2004), a coesão tem relação com a densidade, embora haja uma grande confusão dos termos. A densidade é uma variável da estrutura geral da rede e a coesão é uma variável referente às relações entre os pares de atores da rede. Mesmo que a coesão seja fundamental para a maior densidade de uma rede, é possível que haja também relações coesas dentro de rede difusas. Nas relações interorganizacionais, a estrutura pode ser compreendida pelo grau de densidade da rede e as relações podem ser compreendidas pelo grau de coesão entre os pares de atores.

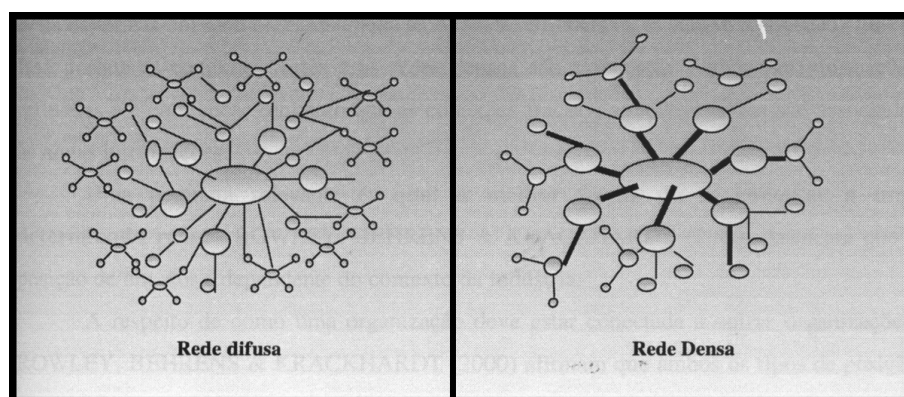


Figura 1 - Redes segundo o grau de coesão. Fonte Gnyawali e Madhavan (2001)

O posicionamento estrutural e relacional dos atores em uma determinada rede compreendem diferentes configurações possíveis nos processos de troca. É possível participar de uma rede altamente conectada, com relações de longo prazo, mas também é possível participar de uma rede difusa e conseguir informações novas. Dimensionar estas propriedades permite compreender qual é o posicionamento estrutural e relacional mais adequado ao contexto de uma organização (SACOMANO NETO, 2004).

2. Alianças e parcerias

2.1. Confiança para alianças e parcerias

Em qualquer tipo de relacionamento, um dos fatores determinantes para o sucesso é a confiança entre os parceiros envolvidos. Para Arruda & Arruda (1998), confiança é definida como sendo a crença de uma das partes em que suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, por ações tomadas pela outra parte. Dessa maneira, confiança é um “tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista”.

Para Fusco (2004), a confiança não pode ser imposta. Provavelmente, seu desenvolvimento pode implicar em um processo de longo prazo, no sentido de que o ‘gerador’ da rede desenvolveria, pouco a pouco, relacionamentos pessoais e uma reputação de justiça. Isso explica por que muitas redes apresentam um forte componente geográfico ou cultural, porque é mais fácil desenvolver relacionamentos estreitos com alguém que possua um registro de integridade pessoal.

Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), as relações baseadas em confiança entre agentes econômicos têm sido consideradas parte da vantagem competitiva das empresas. A questão confiança surge porque as transações econômicas envolvem riscos. Na concorrência perfeita, os riscos são eliminados pelas suposições de informações perfeitas e racionalidade imparcial. Para as informações perfeitas, presume-se que os agentes são informados de maneira sincera e gratuitamente sobre todos os aspectos das transações. Em relação à racionalidade imparcial, pressupõe-se que as pessoas buscam o interesse próprio, mas somente de uma forma honesta, o que descarta a fraude e o oportunismo.

Na realidade, entretanto, os autores sugerem que os atores enfrentem risco quando existe a troca de informações, por terem capacidade limitada de reuni-las, armazená-las e processá-las, sendo esse processo por si só um custo. Há limites para analisar até que ponto

as probabilidades podem ser preestabelecidas e incorporadas no contrato, tanto quanto as relações podem ser monitoradas. Diante da impossibilidade do controle e monitoramentos dos riscos de maneira eficaz, muitas trocas que seriam benéficas para as duas partes, não se concretizam, ocasionando transações independentes, que acabam sendo limitadas e ineficazes.

Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), a confiança ampla desenvolve-se quando as empresas criam interações e interdependência mais complexas. A interdependência não é algo novo, mas a literatura recente sobre cadeia de fornecimentos, aglomerados e redes, sugere um grau de entrosamento que só pode funcionar quando as relações entre as empresas são sustentadas por mais do que a confiança restrita. A necessidade de confiança ampla é mais clara onde as eventualidades imprevistas podem ser solucionadas por meio de cooperação. É evidente que a cooperação, dentro dos empreendimentos e entre eles, esteja ficando mais crucial para seu sucesso.

As alianças, normalmente, são estabelecidas pelos parceiros com numerosos objetivos em mente, inclusive o compartilhamento de riscos em projetos complexos ou de alta tecnologia. Além disso, o aumento da confiança entre os parceiros da aliança incentiva um retorno econômico para ambos, podendo desenvolver confiança mútua, diminuindo os efeitos negativos da racionalidade limitada, dos investimentos específicos e do oportunismo que podem aparecer, reduzindo ainda os custos de transação (CHILD e FAULKNER, 1998; WILLIAMSON, 1991).

2.2. Alianças estratégicas

Em geral, as alianças estratégicas são formas que as empresas de um mesmo setor, embora baseadas em países diferentes, utilizam para competir numa escala mais global, preservando contudo sua independência. Historicamente as empresas voltadas para a

exportação, nos países industrializados procuravam fazer alianças com empresas localizadas em países menos desenvolvidos, para importar e comercializar seus produtos no local. Esses arranjos eram necessários para obter acesso aos mercados dos países menos desenvolvidos (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004). Afirmam, também, que uma aliança pode envolver esforços, conjunto de pesquisas, compartilhamento de tecnologia, utilização conjunta de instalações produtivas, comercialização mútua dos produtos ou concentração de esforços para a fabricação de componentes ou montagem de produtos acabados. No entanto, as alianças também têm seus riscos. A coordenação eficiente entre empresas independentes, cada uma com motivações diferentes e talvez objetivos conflitantes, representa um grande desafio. Essa tarefa exige muitas reuniões, contatos envolvendo muitas pessoas diferentes, às vezes com formação diferente, para resolver o que deve ser partilhado, o que deve permanecer como propriedade particular e como os arranjos corporativos vão funcionar. Os parceiros precisam superar barreiras culturais e reunir esforços para reduzir os custos de transação, que normalmente são altos se tais barreiras forem também muito significativas.

Outro aspecto muito importante é o perigo de dependência da outra empresa para habilidades essenciais a longo prazo. Para disputar com seriedade o mercado, a empresa precisa finalmente desenvolver capacidades internas para reforçar sua posição competitiva e formar uma vantagem competitiva sustentável.

As alianças estratégicas são melhor utilizadas como um meio transitório para combater a desvantagem competitiva em mercados internacionais; raramente, se é que isto ocorre alguma vez, pode-se contar com elas para criar vantagem competitiva (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004). Portanto, a formação de alianças estratégicas, para ter sentido, deve ocorrer no momento em que se identifica uma expectativa de expansão de

mercado, aquisição de know how tecnológico, oportunidade de negócios e de melhoria de uma posição competitiva, que não seria viável de atingir em outra situação. A aliança provê às empresas constituintes de recursos tecnológicos, humanos e financeiros para o atendimento rápido de demanda do mercado (GUERRINI E SACOMANO, 2002).

Lorange e Roos (1996) consideram duas dimensões extremas em relação à recuperação de recursos tornadas disponíveis pelas empresas para posteriormente classificarem em quatro tipos os modelos possíveis de formação de alianças estratégicas. Em um dos extremos têm-se as empresas-mãe recuperando todos os recursos produtivos que forem gerados por meio de aliança estratégica, como, por exemplo, o lucro advindo do capital investido, os executivos que foram “emprestados” à aliança estratégica ou a retenção dos conhecimentos científicos que forem gerados. Em outro extremo, todo o resultado gerado através de uma aliança estratégica fica retido na nova empresa. Isso implicaria que uma entidade organizacional separada é construída gradualmente com seus próprios recursos financeiros, recursos gerenciais, base tecnológica etc.

A partir destas duas dimensões, os autores Lorange e Roos (1996) propõem quatro modelos de alianças estratégicas:

- **acordo provisório:** as empresas-mãe colocam o mínimo de recursos, temporariamente. Normalmente, ocorre a recuperação plena dos recursos empregados. Um exemplo, uma campanha unificada de vendas de automóveis de várias marcas.
- **consórcio:** empregado quando as partes estão dispostas a investir mais recursos para um projeto maior e o retorno obtido é dividido entre as sócias participantes, quando as metas do projeto são alcançadas. A construção de grandes empreendimentos na construção civil constitui um exemplo.

- **joint venture** baseada em projeto: as empresas-mãe colocam o mínimo de recursos estratégicos, entrando em um acordo para criá-los e ampliá-los em conjunto através de uma organização comum. Distribuem-se entre as partes apenas os resultados financeiros gerados (dividendos, royalties etc). A criação de uma aliança estratégica para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira em um determinado país para agilizar a distribuição de tecnologias é um exemplo deste tipo de aliança.
- **joint venture plena**: neste modelo, ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados permaneçam na aliança (exceto dividendos, pagamento de royalties etc). Um exemplo é a cooperação a longo prazo entre sócios para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo.

As parcerias representam um estágio intermediário entre o formato convencional de relacionamento comprador/fornecedor e alianças estratégicas. No relacionamento tradicional, que prevaleceu durante toda a era da industrialização, cada parte busca exclusivamente atender seus interesses sem se preocupar com as necessidades da outra parte. Nas parcerias já se pode verificar alguns acordos que trazem facilidades para ambos os atores e começa a se desenvolver um relacionamento de maior confiabilidade. A conhecida parceria “ganha-ganha”. Nas parcerias, normalmente são negociadas as condições favoráveis para as duas partes, restrito ao campo dos suprimentos de produtos e serviços. Nessa modalidade de relacionamento cliente-fornecedor, ainda não se verifica compartilhamento de estratégias de cada organização. Mantêm-se uma certa reserva sobre como cada empresa planeja atuar no mercado.

Não obstante, Klotzle (2003), dentre outros, afirma que atualmente existe uma falta de definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica. Isso ocorre, em parte, em consequência da insuficiência de estudos de natureza analítica internacionais, que faz com que diversos autores utilizem conceitos diferentes na elaboração de seus estudos sobre a formação de parcerias estratégicas.

Com o objetivo de determinar o nível interativo das empresas nos seus aspectos culturais, tecnológicos e estratégicos, que decidem por aliar-se em busca de vantagens competitivas, Yoshino & Rangan (1996) propõem uma tipologia de alianças apresentada a seguir:

- **Alianças pró-competitivas:** relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes;
- **Alianças não-competitivas:** são uniões entre ramos de negócio, formadas entre empresas não concorrentes;
- **Alianças competitivas:** são semelhantes às alianças não-competitivas relativas à atividade conjunta (por isso, também no nível de interação organizacional);
- **Alianças pré-competitivas:** reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados.

Uma parceria, portanto, deve ser vista como sendo um relacionamento muito mais amplo e envolvente do que um simples contrato de prestação de serviços, devendo contemplar o conjunto de decisões e operações que resultem em benefícios para ambas as partes. Estendendo este conceito a ponto de considerar o fornecedor como uma extensão da fábrica do cliente, pode-se estabelecer, de um a outro extremo, um fluxo de bens e serviços contínuo e sem interrupção. Nesse relacionamento o cliente imediato busca reduzir os

custos do fornecedor e não mais somente os seus lucros, uma vez que o que passa a vigorar é a visão do atendimento do cliente final (da rede) como sendo o principal vetor a dirigir as operações de todos os envolvidos.

3 – Metodologia

3.1. Delimitação do universo amostral

Esta pesquisa utilizou técnicas qualitativas quando se apropriou do estudo de caso para fazer a análise do comportamento dos atores. A técnica quantitativa utilizada foi montagem da frequência de incidência dos nós da rede.

Também se utilizou de técnicas exploratórias como o levantamento e identificação dos atores do turismo de Ouro Preto e bibliográficas ao utilizar dados obtidos no Guia 4 Rodas e no *site* ouopreto.com. E esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (MARCONI, 1999).

A técnica documental é identificada no momento da utilização das informações contidas no livro de assinaturas do Museu da Inconfidência. É descritiva por procurar compreender o máximo de variáveis que o turismo tem com o desenvolvimento local, e a coleta de dados ocorreu diretamente com as empresas locais, os turistas/excursionistas que freqüentam a cidade através de entrevistas pessoais, questionários e observação sistêmica de forma a traçar as características das principais empresas voltadas para o turismo existentes na cidade e as expectativas dos turistas/excursionistas.

O universo considerado nesta pesquisa foi de 94.606 visitantes durante o ano de 2004, obtido com base no número de assinaturas do livro de entrada do Museu da Inconfidência, por ser o registro mais confiável existente em Ouro Preto (NUPETUR, 2005).

Para garantir a representatividade dos dados colhidos e legitimidade da pesquisa científica, foi necessário determinar o tamanho da amostra, estatisticamente que por sua vez depende da amplitude do universo, do nível de confiança estabelecido, da estimativa de erro permitido e da proporção da característica pesquisada no universo (Mattar, 1998).

Como universo desta pesquisa tomou-se 94.606

Desta maneira foi definida uma amostra de 400 questionários e, para assegurar a representatividade e a confiabilidade do universo pesquisado, adotou-se um erro relativo máximo de cinco pontos percentuais - com nível de confiança de 95% - que possibilita inferências estatísticas para o universo de turistas da cidade. O método de aplicação de questionário pelo pesquisador permitiu ao pesquisador interagir com as respostas dos turistas, colhendo informações extra questionários que podem ser úteis posteriormente.

O modelo de amostragem utilizado foi a amostra probabilística por tráfego ou acidental, onde cada elemento da população de turistas (universo da pesquisa) teve a mesma probabilidade de ser entrevistado e, portanto, de estar incluído na amostra, permitindo a realização de inferências representativas para o universo (Yin, 2001) e o pesquisador pode interferir na probabilidade de seleção ao determinar, arbitrariamente, o local da entrevista.

A coleta de dados ocorreu através de questionários que foram aplicados por uma semana de cada mês e durante os meses de março, abril, maio e junho de 2009. Apesar da amostra determinada pelo universo ter sido de 400 optou-se pela aplicação de 600 questionários em função do alto número esperado de perdas. Estas perdas foram consideradas em função da dificuldade encontrada em obter dados em Ouro Preto, principalmente junto as empresas como poderá ser comprovado nos resultados.

O questionário foi estruturado de forma que as primeiras três questões funcionaram como filtro visando segmentar os moradores/estudantes/trabalhadores. Estes filtros concerniram em conhecer se o entrevistado morava em Ouro Preto, se ele já fora entrevistado por algum outro pesquisador dessa pesquisa, além da motivação da sua viagem, permitindo a identificação do real turista para a obtenção mais exata dos dados. Na questão sobre hospedagem obteve-se a distinção entre turistas e excursionistas.

O questionário foi composto de 24 questões entre questões abertas e fechadas, dicotômicas e não dicotômicas e elaboradas a partir de perguntas diretamente relacionadas ao fluxo de turistas entre estes atores. As questões de 10 a 19 foram subdivididas em cinco etapas cada uma observando-se quais equipamentos turísticos ele usou, quem o indicou e a classificação desses equipamentos quanto à qualidade, preço e acesso, que dão a informação a respeito do peso e da potência dessas interações.

Nas questões que envolveram avaliação optou-se por utilizar a escala Likert. Na primeira etapa 47 questionários foram inutilizados. Na segunda etapa (553 respondentes) foi segmentada em turistas e excursionistas conforme a definição da OMT (1994) devido ao comportamento distinto de cada segmento. Os turistas consistiram em 41% (244 respondentes) e os excursionistas 51% (309 respondentes).

O pré-teste foi realizado no mês de fevereiro e uma tiragem de 30 questionários, no local mais central e ponto de conexão e fluxo de toda a cidade, conseqüentemente o de maior movimentação turística que é a Praça Tiradentes.

3.2. 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. Para tanto, foram incluídos tópicos que pudessem auxiliar na compreensão de suas implicações em cada dimensão específica já mencionada, conforme a dinâmica típica dos processos que ocorrem nos limites do destino turístico analisado (ver figura 3). No ambiente ou contexto concorrencial foram identificados pelos turistas/excursionistas os sub-setores do turismo da cidade de Ouro Preto, a saber:

- Hospedagens (hotéis, pousadas, hosteling, hospedaria, repúblicas)
- Alimentação (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, supermercados)
- Compras (artesanatos, joalherias)
- Atrativos (museus, igrejas, parques)
- Serviços de Informações Turísticas (guias, centro de informações turísticas)

Complementando a composição do contexto analítico, foi utilizada a tipologia sugerida por Gattorna e Walters (1996), para mapeamento e avaliação do nível dos relacionamentos existentes, independente destes serem de caráter vertical ou horizontal, como propõe os autores. O modelo de mapeamento descreve quatro níveis principais, onde podem ser classificados os relacionamentos existentes nas redes, considerando a importância das transações em sua origem e destino, para as operações de quem presta o serviço e de quem o recebe. Os autores definem os dois extremos de um relacionamento como sendo os lados ‘fornecedor’ e ‘comprador’ do objetivo ou atividade que está sendo desenvolvida (Quadro 3).

Quadro 1 – Mapeamento das relações de dependência

Nível	Grau de dependência (A)	Grau de dependência (B)
1	ALTO	ALTO
2	ALTO	BAIXO
3	BAIXO	ALTO

4	BAIXO	BAIXO
---	-------	-------

Fonte: Adaptado de Gattorna e Walters (1996).

Nos níveis 1 e 4 não existem conflitos e abusos de poder, em contrapartida aos níveis 2 e 3, o potencial de conflito é grande o que aumenta a possibilidade de abuso de poder no mercado. A classificação sugere que um relacionamento deve ser mais estrategicamente tratado quanto mais intenso for. Uma vez feito o mapeamento da importância dos relacionamentos dentro das redes, pôde-se traçar um quadro contendo as avaliações correspondentes, evidenciando eventuais desvios bem como as correções necessárias para reequilibrar a situação, em consonância com o que exige o contexto formado pelos objetivos dos envolvidos que são, por sua vez, diretamente derivados da forma de competir da operação sendo analisada. O esquema de classificação sugerido por Gattorna e Walters (1996) foi utilizado de forma complementar, para se ter uma idéia da profundidade e abrangência (*real versus* necessária) do relacionamento entre os atores que definem um determinado relacionamento.

Segundo os autores, o grau de dependência entre os atores pode ser avaliado segundo o percentual de participação de cada parceiro no negócio. Os autores associam o grau de dependência entre os parceiros com a forma estratégica obtida na relação. Assim, no nível 1 existe uma alta dependência entre fornecedor e comprador, tornando predominante a estratégia comum e direcionada para o benefício do consumidor.

No nível 2, o comprador possui relação de baixa dependência e o fornecedor alta dependência. Com isso, a estratégia do fornecedor alinha-se à estratégia do comprador. O fornecedor procura estabelecer contratos de longo prazo e diferenciação do produto ofertado visando aumentar a dependência do parceiro. No nível 3, o comprador apresenta uma alta dependência, enquanto o fornecedor baixa dependência, onde o fornecedor

desenvolve uma ampla rede de parceiros, ao passo que o comprador visa estabelecer contratos de exclusividade. No nível 4, as relações entre os parceiros apresentam baixa dependência entre ambos, tornando suas estratégias independentes.

Somente quando os ganhos são compartilhados, nos casos de dependência bilateral, é que o surgimento de relacionamentos de longo prazo entre as partes torna-se possível. Assim, existe um esforço conjunto entre as partes e a cooperação gera resultados positivos a longo prazo. Por outro lado, ações isoladas em benefício próprio causam enfraquecimento da relação.

Assim, em termos de variáveis relevantes, necessárias ao levantamento das informações para se poder avaliar o alinhamento da rede, temos:

a) Solidez da rede

- Simetria da rede como um todo – grau de centralidade ou % de participação dos atores da rede no negócio
- quantidade de clientes processados na rede por ator.

b) Solidez das parcerias

- Número e frequência das relações
- Classificação da importância dos atores em um relacionamento
- Simetria das relações – considerando o poder econômico (número de funcionários) dos atores envolvidos em um relacionamento

c) Solidez dos serviços (avaliação dos turistas)

- Confiabilidade da fonte de informações – Kotler (2006, pág 189) divide as fontes de informação do consumidor em quatro grupos: pessoais (família, amigos, vizinhos e conhecidos), comerciais (propaganda, vendedores, representantes), públicas (meios de comunicação de massa, organizações de

classificação de consumo) e experimentais (manuseio, exame e uso do produto). O autor afirma que de maneira geral o consumidor recebe a maior parte das informações sobre o produto por meio de fontes comerciais. Entretanto as mais efetivas vem das fontes pessoais ou públicas, que são autoridades independentes. As fontes comerciais desempenham uma função informativa enquanto as fontes pessoais desempenham a função de avaliação e legitimação.

- Qualidade – Julgamento subjetivo por parte de cada cliente em relação ao nível de serviço recebido. Pode-se se dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede (KOTLER, pág. 145, 2006).
- Preço – Valor pago pelo cliente do serviço recebido.
- Acessibilidade – Facilidade para se chegar ao local onde é prestado o serviço aqui visto também como localização.
- Conhecimento prévio – Nível de informação anterior sobre o serviço pretendido pelo cliente.

4. A pesquisa na região turística de Ouro Preto

4.1. Apresentação dos resultados obtidos

Quando perguntados sobre a finalidade da viagem a Ouro Preto, 92% responderam que vieram a cidade com a finalidade de fazer turismo e 8% por outras razões.

A primeira apresentação de dados é a identificação do perfil do turista e do excursionista que frequenta Ouro Preto. O primeiro dado relativo ao perfil diz respeito ao gênero dos turistas que foi de 59% feminino e 41% masculino similarmente a gênero dos excursionistas 60% é feminino e 40% é masculino. Quanto a faixa etária dos turistas variou

de de 25 a 34 anos (34%), 35 a 44 anos (26%), 45 a 49 anos, dos excursionistas ficou entre as faixas de 25 a 34 (30%), 18 a 24 anos (25%), 35 a 44 anos (24%). O estado civil tanto dos turistas (solteiro – 55%, casado – 41%) quanto dos excursionistas (solteiro – 58%, casado – 37%) foi similar. Já na escolaridade o turistas se destacaram pela formação do superior completo (43%) e os excursionistas com superior completo (31%) e superior incompleto (23%). Outro item importante do perfil dos visitantes de Ouro Preto foi a renda que dos turistas a que mais se destacou foi a de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00 (22%) e a R\$5.000,00 a R\$ 8.000,00 (21%). Já a renda dos excursionistas as que mais se destacaram foram a renda de R\$ 500,00 a R\$ 1.500,00 (22%), a de R\$ 1.500 a R\$ 2.000,00 (21%) e a de R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00 (21%).

Quanto as 226 empresas que compuseram a rede temos: 64 Hospedagens (hotéis, pousadas, hosteling, hospedaria, repúblicas); 93 serviços de alimentação (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, supermercados); 67 pontos de compras (artesanatos, joalherias); 36 atrativos (museus, igrejas, parques) e 3 Serviços de Informações Turísticas (guias de turismo, centros de informações turísticas).

A partir das respostas dos questionários, montou-se o perfil de duas redes distintas, a saber; a rede de indicações e a rede de fluxo de turistas. A primeira rede, de indicações (figura 4), é formada por nós que representam indicadores e indicados, as conexões são feitas entre pares de nós: o indicador e o indicado. O indicador é o agente que fez a indicação a algum ponto (nó) da rede. Indicadores podem ser estabelecimentos, guias turísticos (em nosso caso sendo agregados em um único nó), pessoas. O indicado é o próprio local visitado pelo turista, que pode ser um restaurante, local de hospedagem, atração turística, loja, etc.

Considerando toda a rede de indicações do setor de turismo de Ouro Preto, os nós mais conectados (*hubs*) e, respectivamente, a quantidade de vezes que foram mencionadas, estão demonstrados no quadro abaixo. Uma questão de fundamental importância, inclusive do ponto de vista de planejamento do setor turístico de Ouro Preto, é o papel do guia turístico local. A maior parte dos *hubs* são atrativos turísticos.

Tabela 1 – Principais atores na rede de indicações

Turistas		Excursionistas	
Nome dos atores	Nº de vezes	Nome dos atores	Nº de vezes
Museu da inconfidência	98	Museu da inconfidência	117
Praça Tiradentes	62	Praça Tiradentes	83
Igreja São Francisco de Assis	61	Igreja São Francisco de Assis	79
Feira de Pedra Sabão	59	Feira de Pedra Sabão	65
Museu Casa dos Contos	54	Museu Casa dos Contos	45

Fonte primária, 2009.

A segunda rede (figura 2 e 3) foi obtida tendo-se o turista como agente das ligações. Se um dado turista visitava os nós *a*, *b*, *c* e *d* da rede, as seguintes ligações eram acrescentadas a esta rede: *a-b*, *a-c*, *a-d*, *b-c*, *b-d*, *c-d*. Como se vê, quanto maior o número de nós visitados por um dado turista, maior será o peso de suas ligações na rede e maior potência (números de ligação que um nó faz vezes o peso dessas ligações) ele atribui aos nós. Isso deve ser traduzido como uma medida do fluxo nesta rede.

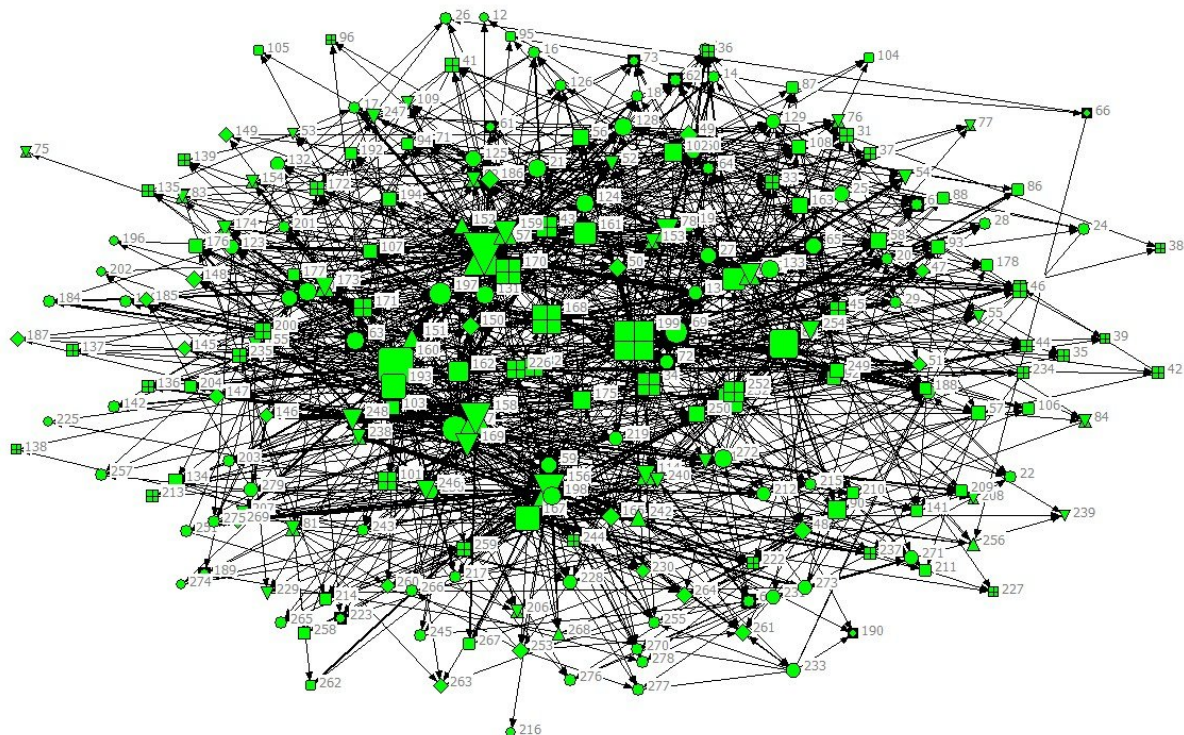


Figura 2 - Rede de Fluxo - turistas
Dados primários, 2009.

Legenda:

○	Circulo	Hospedagem (pousadas, hotéis, albergues, repúblicas)
□	Quadrado	Alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, supermercados)
△	Triangulo	Compras (joalherias, lojas de artesanatos)
◇	Diamante	Atrativos (museus, igrejas, centros de convenções e eventos, minas, cachoeiras, parques, horto florestal)
⊠	Triângulos	Serviços de informações

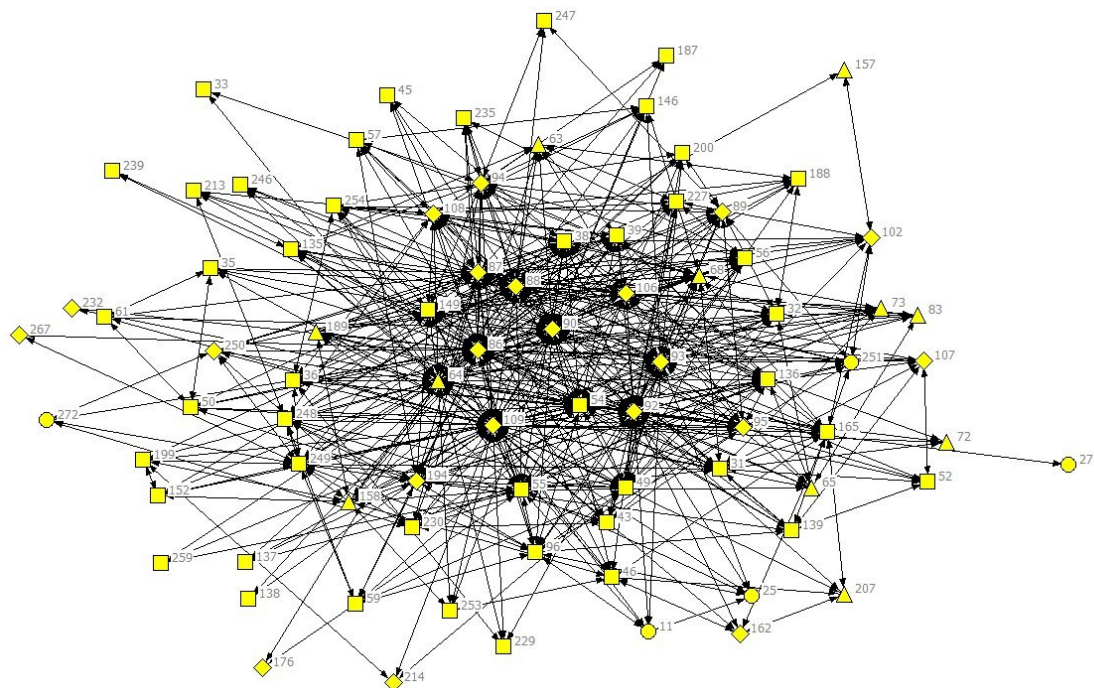


Figura 3 - Rede de fluxo – excursionistas
Fonte primária, 2009.

As Figuras 2 e 3 mostram as redes de fluxo dos turistas e excursionistas de Ouro Preto, levantadas a partir das respostas a 600 questionários. O programa que gera o grafo coloca os sítios de maior conectividade na região central¹. Os nós periféricos são aqueles menos conectados. Os mais conectados, ou de maior fluxo, são o Museu da Inconfidência, a Praça Tiradentes e a Igreja São Francisco de Assis. Nessa rede, só são conectados nós que representam estabelecimentos comerciais, atrativos e serviços de informações estando desconectados os pontos comerciais ou atrativos que surgiram nas respostas, mas de onde os turistas não tinham se dirigido para outro ponto. Não há, nesse caso, fluxo entre dois nós. Portanto indica ser uma rede unidirecional.

Assim, tem-se uma rede direcionada: cada ligação tem uma origem e um destino que não podem ser confundidos. É claro que podem se formar ligações bidirecionais: um

¹ As figuras 4 e 5 foram geradas com o Netdraw 2 a partir de dados tabulados no software UCINET 6.0.

estabelecimento a indica o b; e o inverso também ocorre: o estabelecimento “b” indica o “a”, entretanto não foi observado.

Na Figura 4 e 5 tem-se a rede de indicação. Pode-se destacar, dentre os “nós” centrais, estão os guias (114) e agência de viagens (122). É interessante notar que o primeiro tem o dobro do número de indicações do último, embora nenhum dos dois apareça na rede de fluxo. Como já mencionado, o nó de maior peso representa os guias turísticos da cidade de Ouro Preto, tanto na rede dos turistas quanto na rede dos excursionistas.

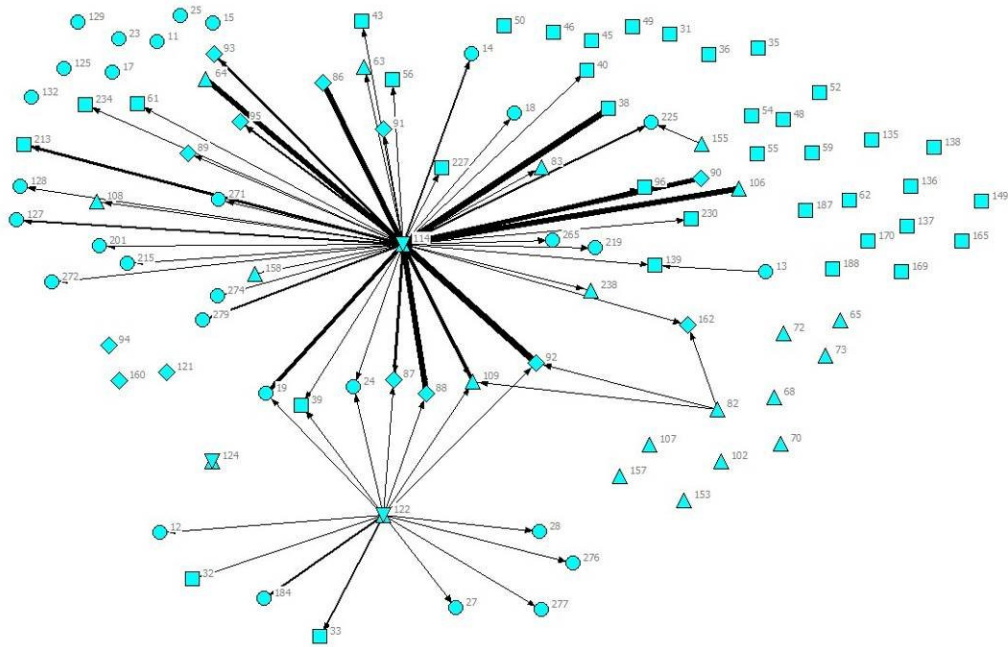


Figura 4 - Rede de Indicação - turistas

Dados primários, 2009.

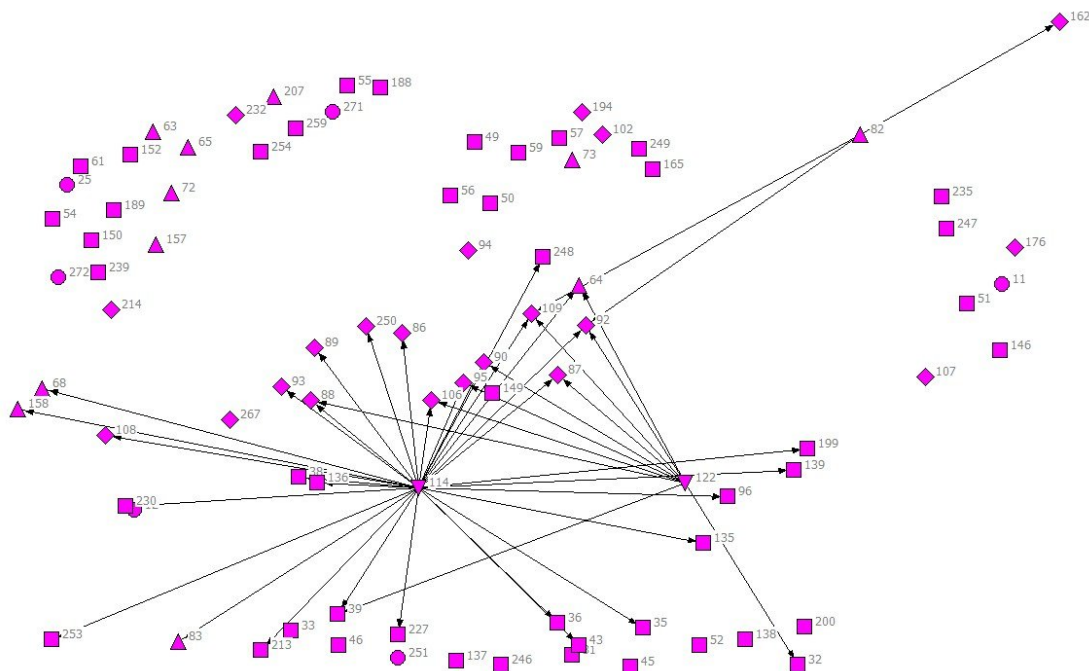


Figura 5 - Rede de indicação excursionistas

Fonte primária, 2010.

Uma comparação entre as redes de fluxo e de indicação leva a compreender sua dinâmica mais básica. Enquanto na rede de fluxos há uma alta conectividade de muitos nós, na rede de indicação aparece claramente o fenômeno de crescimento preferencial. Esse tipo de fenômeno é observado em redes invariantes por escala, onde a agregação de novos nós, nesse caso proveniente de indicação, se faz em relação a nós já existentes e que já contam com preferência prévia. No caso da rede de fluxos, muitos nós estão sendo visitados, mesmo sem um critério preferencial. Isso significa que muitas escolhas se dão ao acaso, talvez sem critério pré-definido e comprovado nas respostas dos questionários que indicam em todas as respostas sobre quem indicou a opção “escolheu sozinho” que dos turistas representou 50,4% e dos excursionistas 60%. O fato da rede de indicações ter uma estrutura invariante por escala, significa que ela é mais robusta a perdas de nós ao acaso, mas é mais

frágil a perdas de *hubs* por serem poucos e concentrados. A perda de um nó fortemente conectado pode significar a fragilização da rede ou mesmo a perda de conexão entre pontos da rede como pode ser caso os guias de turismo da cidade sejam excluídos ou se não existirem conexão com as agências de viagens para a cidade. Já a rede de fluxos, por se assemelhar a uma estrutura construída ao acaso, é mais resistente a perdas propositais, mas é mais frágil a perdas pelo acaso. Essa análise pode ter implicações importantes no planejamento de ações públicas ou privadas referentes ao setor turístico em Ouro Preto.

4.2. Análise dos resultados

4.2.1. Indicadores referentes à solidez da rede

- Simetria da rede como um todo – grau de centralidade ou % de participação dos atores da rede no negócio – quantidade de clientes processados na rede por ator.

Equação 1 - grau de dependência

$$d_i = \frac{n^\circ \text{ ligações_ator}}{\sum \text{ ligações}}$$

Onde “d” é a dependência.

Tabela 1 - Grau de dependência dos atores x fornecedores

	Fornecedor	Nº de vezes	Porcentagem		Fornecedor	Nº de vezes	Porcentagem
1	Alvorada	1	1,85%	16	Padaria Lafaiete	1	1,85%
2	Bazar Faria	1	1,85%	17	Schincariol	1	1,85%
3	Cesto de Ouro	1	1,85%	18	Teka	1	1,85%
4	Congebrás	1	1,85%	19	BH	2	3,70%
5	Cotochés	1	1,85%	20	Dist. Acaiaca	2	3,70%
6	Gran-filé	1	1,85%	21	Horta e fruta	2	3,70%
7	Ideal BH	1	1,85%	22	Seara	2	3,70%
8	Impress	1	1,85%	23	Sítios da região	2	3,70%
9	Jequeri	1	1,85%	24	Farid (AMBEV)	3	5,56%
10	Masterix	1	1,85%	25	ITA	3	5,56%
11	Megaforte	1	1,85%	26	Pif-Paf	3	5,56%

12	Meia Torf Argentina	1	1,85%	27	Seu Chico	3	5,56%
13	Mordenut	1	1,85%	28	Coca-cola	4	7,41%
14	Móveis Brum	1	1,85%	29	Cooperouro	5	9,26%
15	Ouro Preto Sabor	1	1,85%	30	NR	5	9,26%
					Total	54	100%

Fonte primária, 2010.

4.2.2. Indicadores referentes à solidez das parcerias

- Número e frequência das relações

Equação 2 - Força do nó - turistas

Equação 3- Força do nó - excursionistas

$$F_i = \frac{\sum lig_i}{\sum turistas_da_rede}$$

$$Fe_i = \frac{\sum lig_i}{\sum exc_da_rede}$$

Onde F = força do nó. Se o F = 1 é por que todos os turistas passaram por ele.

Onde:

F = força do nó

t = é a rede de turistas OU

e = é a rede de excursionistas

i = um determinado ator

lig = é a quantidade de ligações de um determinado ator

turistas da rede = total de excursionistas da rede OU

excursionistas da rede = total de excursionistas da rede

Se o **Fe** ou o **Ft** forem iguais a 1 é por que todos os excursionistas passaram por ele, portanto é o nó mais forte.

De acordo com os resultados encontrados na rede de turistas o Museu da Inconfidência foi o nó que apresentou maior número de conexões (473) consequentemente com a força do Museu na rede é de 1,94. Em seguida a Igreja São Francisco com 308

conexões, portanto com a força na rede representada por 1,26, o Museu Casa dos Contos com 271 conexões e força representada por 1,11 e a Feira de Pedra Sabão com 247 conexões e força representada por 1,01.

Já a rede de excursionistas o Museu da Inconfidência com 410 ligações que representa o nó forte mais forte uma vez que ultrapassa 1 (1,33), depois vem a Igreja São Francisco de Assis com 281 ligações, ou seja, quase = 1 (0,91) e, finalmente, o Museu da Inconfidência, com 303 ligações representando, assim como a Igreja São Francisco de Assis (0,98).

- Classificação da importância dos atores em um relacionamento

- Simetria das relações – considerando que o poder econômico foi baseado no número de funcionários e possível faturamento informado foram selecionadas os vinte maiores atores com base nestes critérios e obteve-se do total de 226 atores (atrativos, hotéis, lojas e serviços, etc.) e destes 137 foram de empresas com até 9 funcionários (77%), 6 de 10 a 19 funcionários (4%), 29 empresas de 20 a 99 funcionários (16%) e 6 empresas com de 100 a 499 funcionários (3%). Já os atores que aceitaram informar sobre o faturamento anual (127), 40 delas declararam faturar anualmente até R\$ 120.000,00, 80 declararam faturar anualmente na faixa R\$ 121.000,00 a R\$ 1.200.000,00, 7 atores declararam faturar anualmente na faixa de R\$ 1.300.000,00 a R\$ 10.500.000,00, 58 atores não quiseram ou não souberam responder quanto foi o faturamento e 38 não se aplica por serem repúblicas e atrativos que não cobram entrada, etc.

4.2.3. Indicadores referentes à solidez dos serviços

A questão que identificou os turistas foi a sobre a hospedagem portanto somente os turistas (44%, 244 turistas) puderam identificar quais informações eram relevantes no processo de escolha da hospedagem e quais informações influenciaram na escolha de uma determinada hospedagem. Os resultados apontam que as informações relevantes para a escolha da hospedagem pelos turistas estão apresentadas no quadro 1, abaixo.

	confiabilidade		Preço		Conhecimento prévio		Localização/acesso		Outra informação	
	Tur	Exc	Tur	Exc	Tur	Exc	Tur	Exc	Tur	Exc
Hospedagem	33%	-	24%	-	8%	-	30%	-	2%	-
Restaurante	18%	16%	24%	25%	7%	11%	31%	35%	8%	5%
Bar	26%	24%	4%	17%	10%	8%	55%	48%	5%	3%
Lanchonete	13%	10%	15%	3%	3%	-	66%	77%	3%	10%
Padaria	35%	22%	11%	-	-	3%	51%	70%	3%	5%

Supermercado	26%	-	16%	-	40%	22%	8%	78%	-	-
Artesanato	2%	4%	26%	16%	2%	-	63%	74%	7%	6%
Joalheria	17%	15%	14%	9%	2%	2%	59%	58%	8%	16%

Quadro 1 - Informações relevantes para a escolha de um turista/Excursionista. Fonte primária, 2009

As colunas que mais se destacaram foram a confiabilidade, o preço e a localização/acesso para a hospedagem, o restaurante. O bar e a lanchonete tiveram a coluna da localização/acesso em destaque. A padaria e o supermercado tiveram a coluna da confiabilidade e da localização/acesso destacadas e o artesanato e a joalheria tiveram a coluna da localização/acesso bem destacada tanto pelos turistas quanto pelos excursionistas.

Uma vez que são cinco itens que foram levantados como importantes pelos turistas e excursionistas, cada um teria uma avaliação de 25% igualmente. Desta forma será considerado o dominante o valor que exceder a 25%. Isto posto pode-se observar que:

- A confiabilidade da fonte de informações (quem indica) - os atores que mais apresentam dependência da credibilidade da fonte de informações para os turistas são: a hospedagem com 33% e a padaria com 35% ; Os excursionistas não avaliaram como tão importante a confiabilidade da fonte de informações uma vez que nenhum dos avaliados ultrapassou a 24% (Bar);
- Preço – este item só foi apontado pelos turistas como relevante na hospedagem (24%), no restaurante (24%) e na loja de Artesanatos (26%). Os excursionistas só destacaram que o preço é importante no restaurante. Seguramente por que não devem ter tido tempo suficiente para desfrutar dos outros equipamentos turísticos em função da baixa permanência na cidade.

- Conhecimento prévio – o destaque neste item foi dado para o supermercado tanto pelos turistas (40%) quanto para os excursionistas (22%). Para o restante dos atores não foi importante.
- Localização/acesso – o destaque aqui foi dado pelos turistas e excursionistas em todos os atores com exceção do supermercado que os turistas não acharam importante levar em consideração este item (8%).
- Qualidade - Já quanto ao grau de importância destas informações somadas ao item qualidade que teve uma avaliação diferenciada como pode-se observar no quadro 2, abaixo.

Nota-se um destaque acentuado para os itens “extremamente importante” e “muito importante” para a confiabilidade, qualidade, preço e localização/acesso. O conhecimento prévio é que não foi foco de atenção por parte dos respondentes, na maioria dos atores.

O preço de extrema importância por 35,14% e muito importante para 33,33%; o conhecimento prévio obteve uma avaliação menor mas não menos importante que os outros itens sendo que 24,32% avaliaram como muito importante, 22,97% como de extrema importância, 21,17% como de alguma importância.

Foi solicitado aos respondentes que identificassem quais informações eram relevantes no processo de escolha de um determinado serviço e quais informações influenciaram na escolha por um determinado serviço.

Quanto a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha do restaurante os turistas mencionaram que a confiabilidade da fonte de informação é extremamente importante (28,96%) e muito importante (54,64%), a qualidade é extremamente importante (41,53%) e muito importante (50,27%), o preço é muito

importante (44,26%) e extremamente importante (28,96%), a localização/acesso é extremamente importante (35,52%) e muito importante (35,52%), e o conhecimento prévio é de alguma importância (32,24%) e totalmente sem importância (23,50%). Quanto a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha do restaurante os excursionistas mencionaram que a confiabilidade da fonte de informação é extremamente importante (59,38%) e muito importante (23,21%), a qualidade é extremamente importante (52,23%) e muito importante (39,29%), o preço é muito importante (43,75%) e extremamente importante (28,13%), o conhecimento prévio é muito importante (25,45%) e de alguma importância (20,98%) e pouco importante (18,75%), e a localização/acesso é extremamente importante (30,80%) e muito importante (41,07%).

Quando perguntados quais fatores eram mais importantes no processo de escolha do bar pelos turistas a confiabilidade da fonte de informação foi apontada como muito importante (29,89%) e de alguma importância (29,89%), a qualidade como muito importante (49,43%), o preço muito importante (40,23%), o conhecimento prévio como de alguma importância (25,35%) e muito importante (28,74%) e a localização/acesso como extremamente importante (40,23%) e muito importante (35,63%). Para os excursionistas a confiabilidade da fonte de informação foi extremamente importante (23,94%) e muito importante (43,66%), a qualidade como muito importante (60,56%) e extremamente importante (23,94%), o preço como muito importante (45,07%) e extremamente importante (26,76%), o conhecimento prévio como de alguma importância (25,35%) e muito importante (22,54%) e a localização/acesso como muito importante (47,89%) e extremamente importante (29,58%). Quanto a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha do bar os turistas apontaram que a confiabilidade da fonte de informação é muito importante (29,89%), de alguma importância (29,89%) e de extrema

importância (22,99%); a qualidade é muito importante (49,43%), de alguma importância (20,69%) e extremamente importante (19,54%); o preço como muito importante (40,23%), de alguma importância (28,74%) e extremamente importante (19,54%); o conhecimento prévio como de alguma importância (28,74%), muito importante (24,14%) e totalmente sem importância (18,39%); a localização/acesso como extremamente importante (40,23%), muito importante (35,63%). Já os excursionistas apontaram que a confiabilidade é muito importante (43,66%), extremamente importante (23,94%) e de alguma importância (21,13%); a qualidade como muito importante (60,56%) e extremamente importante (23,94%); o preço como muito importante (45,07%), extremamente importante (26,76%) e de alguma importância (21,13%); o conhecimento prévio de alguma importância (25,35%), muito importante (22,54%) e pouco importante (19,77%); a localização/acesso como muito importante (47,89%) e extremamente importante (29,58%).

Com o objetivo de construir um conjunto de indicadores para a rede de atores do turismo em Ouro Preto, foi solicitado aos respondentes que indicassem a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da lanchonete os turistas responderam que a confiabilidade da fonte de informação é muito importante (50,65%) e extremamente importante (12,99%) e de alguma importância (27,27%); a qualidade como muito importante (58,44%) e extremamente importante (18,18%) e de alguma importância (22,08%); o preço como muito importante (40,26%), extremamente importante (18,18%) e de alguma importância (36,36%); o conhecimento prévio como muito importante (29,87%), de alguma importância (24,68%), e pouco importante (18,18%); a localização/acesso como extremamente importante (41,56%), muito importante (31,17%), de alguma importância (12,99%). Os excursionistas responderam que a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da lanchonete foram: a confiabilidade da fonte de informação

(quem indica) como muito importante (57,69%), de alguma importância (20,51%); a qualidade como extremamente importante 24,36% e muito importante (62,82%); o preço como muito importante (48,72%), e de alguma importância (25,64%); o conhecimento prévio como muito importante e de alguma importância (28,21% respectivamente) e totalmente sem importância (19,23%); e a localização/acesso como extremamente importante (35,90%) e muito importante (52,56%).

Para a escolha da padaria foi perguntado aos respondentes quais fatores tinham maior ou menor importância na escolha da padaria e os turistas responderam ser extremamente importante (29,73%) e muito importante (56,76%) a confiabilidade da fonte da informação; ser extremamente importante (34,43%) e muito importante (51,35%) a qualidade; ser muito importante (51,35%) e de alguma importância (16,22%) o preço; e extremamente importante (54,05%) e muito importante (35,14%) a localização/acesso. Os excursionistas responderam que os fatores tinham mais ou menos influência na escolha da padaria foram a confiabilidade como muito importante (50%), a qualidade como muito importante (47,22%), o preço como muito importante (58,33%), o conhecimento prévio como muito importante (32,43%) e a localização/acesso como muito importante (62,16%).

Foi solicitado aos respondentes que informassem os fatores que influenciaram na escolha do supermercado e a sua importância relativa e 44% dos turistas responderam que a confiabilidade da fonte de informação (quem indicou) é como extremamente importante, 28% como muito importante e 20% como de alguma importância; 16% responderam que a qualidade é extremamente importante, 56% muito importante, 20% de alguma importância; quanto ao preço 28% indicou ser de extrema importância, 44% muito importante, 16% de alguma importância, 12% totalmente sem importância; o conhecimento prévio foi indicado por 28% como extremamente importante e muito importante respectivamente, 20% como

de alguma importância e 20% totalmente sem importância; a localização/acesso foi apontada por 36% como de extrema importância, 44% como muito importante. Os excursionistas apontaram a confiabilidade da fonte de informação (quem indica) é muito importante para 77,78%, de alguma importância para 22,22%; a qualidade como muito importante para 88,89% e de alguma importância para 11,11%; o preço como muito importante para 66,67% e de alguma importância para 33,33%; o conhecimento prévio como muito importante para 44,44%, de alguma importância para 22,22% e pouco importante para 33,33%; a localização/acesso extremamente importante para 66,67%, muito importante para 33,33%.

Foi solicitado aos entrevistados que indicassem qual a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da Loja de Artesanatos os turistas indicaram que a confiabilidade é extremamente importante (23,73%) e muito importante (50,85%); a qualidade como extremamente importante (43,22%) e muito importante 48,31%); o preço como extremamente importante (30,25%), muito importante (47,90%) e de alguma importância (15,97%); conhecimento prévio muito importante (19,33%), de alguma importância (24,37%), pouco importante (19,33%) e totalmente sem importância (28,57%); a localização/acesso como de extrema importância (51,26%) e muito importante (37,82%). Os excursionistas apontarão a importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da Loja de Artesanatos como: confiabilidade como de extrema importância (13,39%), muito importante (55,36%) e de alguma importância (15,18%); a qualidade como de extrema importância (43,22%) e muito importante (48,31%); o preço como de extrema importância (30,25%) e muito importante (47,90%); o conhecimento prévio como muito importante (19,33%), de alguma importância (24,37%), pouco importante (19,33%) e

totalmente sem importância (28,57%); já a localização/acesso foi qualificada pelos turistas como de extrema importância (51,26%) e muito importante (3,82%).

Quanto perguntados sobre quais informações eram relevantes para a escolha da joalheria os turistas responderam ser a localização/acesso (59%), a confiabilidade da fonte de informação (quem indica) (17%), preço (14%), outro tipo de informação (8%) e conhecimento prévio (2%). Sobre quais informações eram relevantes para a escolha da joalheria 58% dos excursionistas mencionaram ser a localização/acesso, 16% outro tipo de informação, 15% confiabilidade da fonte de informação (quem indica), 9% o preço e 2% o conhecimento prévio. A importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da joalheria e os turistas responderam que a confiabilidade é de extrema importância (38,30%) e muito importante (46,81%); a qualidade é de extrema importância (55,32%) e muito importante (38,30%); o preço é de extrema importância (31,17%), muito importante (31,91%) e de alguma importância (25,53%); o conhecimento prévio é de extrema importância (12,24%), muito importante (32,65%) de alguma importância (18,37%), pouco importante (20,41%) e totalmente sem importância (16,33%). A importância relativa dos fatores que influenciaram na escolha da joalheria pelos excursionistas que foram: confiabilidade como extremamente importante (39,53%), muito importante (34,88%) e de alguma importância (20,93%); a qualidade como extremamente importante (58,14%), muito importante (25,58%), de alguma importância (13,95%); o preço como extremamente importante (46,51%), muito importante (30,23%) e de alguma importância (18,60%); o conhecimento prévio como extremamente importante (13,33%), muito importante (33,33%), de alguma importância (26,67%), pouco importante (8,89%) e totalmente sem importância (17,78%); já a localização /acesso como extremamente importante (32,56%), muito importante (46,51%) e de alguma importância (13,95%).

4.2.4. Comentários gerais

Este trabalho possui entre seus principais méritos o de ter conduzido um estudo de redes baseado em uma abordagem pouco usual na Ciência do Turismo, onde pesquisadores da Ciência da Informação, Turismo, Sociologia, Ciência da Computação, Física e Engenharia de Produção, somaram esforços no sentido de implementar um modelo para explicar o comportamento de redes. Este trabalho integrado vem reforçar as características interdisciplinares da ciência do turismo.

Este trabalho traz como primeira novidade sua metodologia, em que através da aplicação de questionários montou-se a estrutura da rede de interações dos atores da atividade turística. Com isso foi possível identificar os atores dessa rede e compreender algo de sua interação.

A análise preliminar dos dados sugeriu a necessidade de se efetuar o desmembramento da rede de atores em duas redes de naturezas diferentes: rede de fluxo e rede de indicações. Esta última faz parte de uma estrutura independente, que a princípio deve ser planejada para atingir o turista da forma mais eficiente possível. Haveria de se esperar que a segunda fosse um reflexo da primeira. Da comparação entre as duas, no entanto, ficou evidente uma correlação não linear entre objeto indicado e fluxo de turistas. Isso pode sugerir a existência de estruturas de estímulo ineficientes, tais como sinalização turística inadequada ou existente na cidade.

Os resultados apresentados reforçam o que outros estudos já destacaram sobre a importância da acessibilidade da fonte, isto é, que sua credibilidade não é fator determinante se a mesma será bastante utilizada ou não. Pode-se exemplificar esta situação da seguinte forma: se o centro de informações de uma cidade estiver localizado a uma

distância considerada desconfortável, isto será suficiente para que essa fonte seja pouco utilizada, independente da confiabilidade que ela possa ter entre as pessoas.

Assim, a localização e o acesso ao posto de informações turísticas da AGTOP são determinantes para o baixo índice de conectividade na rede detectada por esse estudo. Um número considerável de turistas que freqüentam a cidade chega de carro próprio e prefere se orientar por conta própria.

Já o Posto de Informações, na Praça Tiradentes também é pouco ou quase nada mencionado. Conforme apontado pela pesquisa de Perfil da Demanda de Ouro Preto, desenvolvida pelo NUPETUR (2005), ele carece de sinalização, o que pode ser considerado como razão principal do que foi detectado. Da mesma forma, a Secretaria Municipal de Turismo, que se encontra ao lado da Feira de Pedra Sabão, também não é mencionada. Esses fatos evidenciam a ausência de informações na cidade, ou o fato de que esses pontos não se encontram devidamente sinalizados e divulgados, principal fator dos mesmos não aparecerem nos dados da pesquisa aqui apresentada.

O Centro Cultural e Turístico do Sistema FIEMG, empreendimento que foi inaugurado no início do ano de 2005, não aparece como um dos pontos mais conectados e novamente levanta-se a possibilidade da falta de divulgação e sinalização da oferta deste serviço. Entretanto a cafeteria existente no Centro Cultural aparece na pesquisa mais conectado que o centro de informações do Centro Cultural.

Observou-se com este estudo que a necessidade e a oferta de informação de maneira geral não são articuladas ou alinhadas, valorizando cada vez mais o relacionamento entre as pessoas para o desenvolvimento do conhecimento. A rede de relações formada mediante contato informal entre as pessoas (boca-a-boca), é provedora e disseminadora de informação de grande valor haja vista a grande indicação de amigos, taxistas, moradores.

Os resultados deixam claro que medidas devem ser tomadas pelas autoridades oficiais, no sentido de reorientar suas ações e políticas de disseminação de informações turísticas, uma vez que nem mesmo os órgãos públicos oficialmente instituídos, como o AGTOP, Secretaria de Turismo, Centro Cultural e Turístico do Sistema FIEMG têm cumprido a contento os objetivos para os quais foram criados.

A comunicação, como se pode comprovar na literatura e agora se vê, é um importante forma de trabalho e em especial para a sustentação das redes. Sugere-se como estratégia a criação de locais e ocasiões para que as pessoas interajam informalmente, promovendo intercâmbio entre pessoas para que possam efetivamente construir e sustentar relacionamentos profícuos. Neste sentido, a Praça Tiradentes, além de ser o local mais conectado da cidade, possui um segundo diferencial, pois representa um local propício para trocas informais de experiências entre os turistas e também para a troca de informações entre os turistas e a população local.

Os atores/nós da rede que representam empreendimentos como: restaurantes, hospedagens, mercearias, padarias, etc. não aparecem como mais conectados atuando como coadjuvantes tanto para turistas quanto os excursionistas. Os grandes atores são os atrativos. Um ponto interessante a se destacar é que a cidade recebe mais excursionistas que turistas dado que pode levar a interpretar que os diversos serviços existentes na cidade não são conhecidos pelos turistas pela baixa permanência na cidade (NUPETUR, 2005) ou que a maioria sendo excursionistas não dispõe de tempo para usufrir deles por permanecerem na cidade por menos de 24 horas. Estes dados indicam a necessidade de desenvolver ações no sentido de reter o visitante na cidade, quer seja através da criação de eventos com duração de dois ou três dias, quer seja desenvolvendo ações de marketing junto as

operadoras de turismo visando estimular a venda de pernoites na cidade a preços progressivamente diferenciados.

Finalmente, pelos resultados aqui apresentados e discutidos, percebe-se a potencialidade de uma sistemática para identificar a rede no setor de turismo, identificando a existência da participação ativa de todos os seus elementos. Entender o funcionamento de redes, pode permitir a definição de linhas de ação baseadas em suas propriedades. Redes não hierárquicas têm diversas propriedades que se devem à sua não linearidade, como é o caso de sua plasticidade. Compreender e aproveitar-se dessas propriedades, pelo fomento das interações entre os seus principais nós, é investir na capacidade essencial da rede: criar novas possibilidades.

Dos 226 atores válidos nesta pesquisa, 17 são repúblicas, 8 igrejas, 4 minas e museus respectivamente. Se forem desconsiderados estes 33 atores (repúblicas, museus e igrejas) restarão 190 atores dentre eles: restaurantes, pousadas, hotéis, lojas de artesanatos, joalherias, bares, lanchonetes, supermercados e padarias. Destes somente 45 pagam comissão para os guias que variam de valor fixo a porcentagem de acordo com o tipo de estabelecimento.

5. Conclusões

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, particularmente na região turística de Ouro Preto (MG) 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, bem como sua importância relativa no contexto da rede. Foi possível, assim,

analisar o grau de dependência desses atores para então, realizar o mapeamento dos níveis de relacionamentos tal como sugerido no modelo de Gattorna & Walters (1996).

O estudo e aplicação prática dos conceitos, forneceram elementos suficientes para avaliar o grau dos relacionamentos em função do contexto concorrencial das operações de uma rede do setor de turismo, conforme proposto na hipótese desta pesquisa.

Observa-se que para os relacionamentos mais próximos do modelo “ideal” de alianças estratégicas ocorre uma maior homogeneidade, mostrando que os participantes já possuem um grau elevado de confiança mútua, além de acreditar que essa forma de relacionamento é vantajoso para ambos. Já para os relacionamentos direcionados para parcerias mais simples, nota-se uma maior instabilidade nos relacionamentos, com oscilações influenciadas facilmente pelas ocorrências mercadológicas do momento. O empenho em manter o relacionamento estável é muito maior pela parte do fornecedor. Essa estratégia de buscar um maior relacionamento com fornecedores pode ser verificada com maior frequência em atores de grande porte ou de maior significado econômico na rede. Tal prática pode se tornar uma referência e um estímulo para sua adoção por atores de menor porte, com as devidas adaptações.

A falta de clareza sobre as diretrizes estratégicas de um dado negócio ou unidade de negócios, pode dificultar a análise de processos de relacionamentos mais aprofundados entre fornecedores e clientes. A conclusão final é que o modelo apresentado, assim como muitos outros, não é suficiente para uma análise completa, mas representa uma forma alternativa que, em conjunto com outros modelos adequados a cada tipo de assunto focalizado pode trazer informações vitais a uma condução estrategicamente equilibrada das operações.

Referências bibliográficas

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000

ARRUDA, M.C.C. de; ARRUDA, M.L. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 38, n. 1, p. 27-37, jan.-mar. 1998.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo.** 6.ed. atualizada. Editora Senac, São Paulo: 2001.

BRITTO, J. Redes de Cooperação entre empresas In: KUPFER, Dom **Economia Industrial: fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CABRAL, J.E. de O. , SOUZA NETO, J. de , LEITE, L.A. de S , PESSOA P.F.A. de P.. *Evolution of the competitive performance of the Brazilian cashew nut agribusiness.* Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP – Outubro de 2003

CASAROTTO FILHO, N.E. & PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. Atlas, 1998.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures.* New York: Oxford University Press, 1998.

CHON, K. S. **Hospitalidade: conceito e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COOPER, C; FLETCHER, J; WANHILL, S; GILBERT, D; SHEPHERD, R. **Turismo:** princípios e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais.** Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

DENCKER, Ada de F. & DAVIÁ, Sarah C. Pesquisa empírica em ciências humanas. São Paulo: Futura, 2001.

FERRAZ, JOÃO C., KUPFER, DAVID; HAGUENAUER, LIA. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.* Rio de Janeiro: Campus, 1995

FUSCO, José P. A. et al. **Competition in a Global Economy: Towards a Concurrent Networks Model.** Artigo. EUROMA,2004

GATTORNA, J.; WALTERS, D.W. **Managing the supply chain: a strategic perspective.** MacMillan Press, London,1996

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. 8ª ed. Tradução R. C. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GRANDORI, A., SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** Organization Studies, V.16, n.2, 183-214, 1995

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

Guerrini e Sacomano (2002)

GUERRINI, Fábio M.; SACOMANO, José B. **Alianças Estratégicas como forma emergente de organização de produção.** In.Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção.V.1. Organizador: José P.A . Fusco. São Paulo: Arte e Ciência, 2002

Hall (2005)

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, Terry. **Manufacturing Strategy: The Strategy Management of the manufacturing function.** London: MacMillan ,1993 (12th ed.)

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H.: **Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies.** IDS-Univ. of Sussex, UK, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR. **Desenvolvimento de turismo sustentável:** manual para as organizações locais. Brasília: EMBRATUR, 1994.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KANTOR, Rosabeth M. **World Class,** New York: Simon & Schuster, 1995

KAY, JOHN. *Foundations of corporate success: how business strategies add value.* Oxford: Oxford University Press, 1993

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.6, n.1, p. 85-104, jan/abr.2003.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEIPER, N. **The framework of tourism:** Towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. Vol. 6 Issue (4):390-407. 1979.

LEIPER, N. **Tourism Systems:** An Interdisciplinary Study. *Occasion Papers: 1990, No. 2.* Department of Management Systems, Massey University, Palmerston, New Zealand. 1990.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas, formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996

MACHADO-DA-SILVA, C. BARBOSA, S. L. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica.** *RAC*, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 07-32 7

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa** - São Paulo: Atlas, 1999

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

MERLI, Giorgio. **COMAKERSHIP A Nova Estratégia para os Suprimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

MINTZBERG, Henry. **Safári da Estratégia.** São Paulo: Bookman, 2000

NOOTEBOOM, B. **Inter-firm Alliances-Analysis and Design.** London: Routledge, 1999

NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. *Networks, clusters and innovation in tourism:* A UK experience. *Tourism Management*, v.27, p.1141–1152, 2006.

NUPETUR – Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo. Perfil da Demanda Turística de Ouro Preto, 2005. **Relatório de Pesquisa.** Não Publicado. UFOP. 172 p., 2005.

OMT (Organização Mundial do Turismo). **Introdução ao Turismo**. Tradução de Dolores Martin Rodriguez Córner. São Paulo: Roca, 2001.

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

PAGANO, LEONARDO. O conceito da competitividade. *Revista da ESPM*, vol. 8, nº 4, p.39-47. Jul – ago. 2001

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PIRES, Sílvio R.I. Gestão da Cadeia de Suprimentos e suas Implicações no Planejamento e Controle da Produção. In: AMATO NETO, João **Manufatura Classe Mundial. Conceito Estratégias e Aplicações**. –São Paulo: Atlas, 2001

PIRES, Sílvio R.I.; **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.3, p.5 –15, julho/setembro 1998.

PITTS, EAMON. *Determinants of food industry competitiveness*. In: *Truill, W. B. Structural change in the european food industries: final seminar proceedings*. Reading (UK): 1997

PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*. March – april, 1990, p.73-93

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1991

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy**: Network forms of organization. *Research on Organizational Behavior* 12 295–336.1990

SACOMANO NETO, M. **Redes**: difusão do conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões. Tese (doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002

THOMPSON JR, Arthur A ., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004

TROCCOLI, Irene R. e Soares, T.D.L.V.A.M. **Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos**. RAE – Revista de Administração., São Paulo,v.38,n.3,p.181-191, jul/ago/set.2003

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

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contrating**, New York, Free Press, 1985

YIN,R.K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, Srinivasa U. **Las alianzas estratégicas**: un enfoque empresarial a la globalización. Ed. Ariel, Espanha, 1996.