

Mapeamento da rede interorganizacional do destino: Possibilidades para o desenvolvimento do turismo de eventos em Juiz de Fora – Minas Gerais

Destination interorganizational network mapping: Possibilities for the development of **event tourism** in Juiz de Fora – Minas Gerais

THAIS DE OLIVEIRA LIMA * [thaislimajf@hotmail.com]

CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA ** [ccosta@ua.pt]

Resumo | O desenvolvimento do turismo nos destinos está diretamente ligado as redes de relacionamento formadas pelos componentes do setor, principalmente, pelas organizações responsáveis pela oferta turística. Entretanto, o que se observa na maioria dos destinos, é uma rede fragmentada e dispersa, com ações isoladas e sem planejamento integrado. Para se criar estratégias capazes de mudar essa realidade, é necessário mapear e analisar a estrutura da rede formada em cada destinação. Nesse sentido, o presente artigo oferece uma metodologia para o mapeamento e análise das redes interorganizacionais do turismo de eventos, através de um estudo realizado na cidade de Juiz de Fora (Minas Gerais – Brasil). De forma objetiva, foi realizada uma pesquisa quantitativa baseada na metodologia de análise de redes sociais, apoiada pela técnica de análise de citações, entre 37 organizações do turismo local, somando órgãos públicos, privados e organizações da sociedade civil. Como resultado, foi possível mapear uma rede estruturada em 176 organizações, identificar os atores mais influentes em cada segmento e sugerir a formação de grupos de trabalho colaborativo por segmento para buscar o desenvolvimento sustentável do destino, baseado na estratégia de “coopetição” no turismo de eventos.

Palavra-chave | Análise de redes sociais, turismo de eventos, organizações, gestão de destinos

* **Doutoranda em Turismo** pela Universidade de Aveiro (Portugal) e **Mestre em Turismo**, com ênfase em Planejamento e Gestão, pela Universidade Federal Fluminense (Niterói – RJ). **Professora** da Faculdade de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora, **Diretora** da Vila Brasil Turismo & Evento e **Presidente** do Juiz de Fora Convention & Visitors Bureau, Minas Gerais, Brasil.

** **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey (Inglaterra). **Professor Catedrático** e **Diretor** do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) da Universidade de Aveiro (Portugal). **Diretor** do Programa Doutoral em Turismo; **Coordenador** do Grupo de Investigação em Turismo e Desenvolvimento do Centro de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas. **CEO** da IDTOUR

Abstract | The development of tourism in destinations is directly linked to the relationship networks formed by the components of the sector, mainly by the organizations responsible for tourism supply. However, what is observed in most destinations is a fragmented and dispersed network, with isolated actions and without integrated planning. To create strategies capable of changing this reality, it is necessary to map and analyze the network structure formed in each destination. In this sense, the present article offers a methodology for the mapping and analysis of the interorganizational networks of event tourism, through a study carried out in the city of Juiz de Fora (Minas Gerais - Brazil). Objectively, a quantitative research based on the social network analysis methodology, supported by the citation analysis technique, was carried out among 37 local tourism organizations, including public, private and civil society organizations. As a result, it was possible to map a structured network in 176 organizations, identify the most influential actors in each segment and suggest the formation of collaborative working groups by segment to pursue the sustainable development of the destination, based on the strategy of “coopetition” in tourism. events.

Keywords | Social network analysis, event tourism, organizations, destination management

1. Introdução

O turismo é um dos principais setores da economia a nível mundial, encontrando-se no topo das maiores atividades econômicas em escala planetária. Somando os efeitos diretos, indiretos e induzidos que gera cada setor econômico, a chamada indústria de viagens e turismo representa 10,2% do Produto Interno Bruto global e gera cerca de 292 milhões de empregos em todo o mundo (World Travel Tourism Council - WTTC, 2018).

A importância social e econômica do turismo já foi reconhecida e entendida pela Organização das Nações Unidas - ONU como uma atividade essencial para o desenvolvimento sustentável no mundo (Brasil - Ministério do Turismo, 2015). Entre os 17 objetivos e 169 metas adotadas no documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”¹, aprovado por 193 Estados-membros da ONU, o setor foi considerado essencial pela capacidade de gerar empregos e promover a cultura local, além de estratégico para monitorar os impactos e gerir os recursos naturais.

Sendo uma atividade multifacetada, o turismo tem se tornado a “menina dos olhos” de muitos destinos turísticos que, quando não possuem requisitos suficientes para atrair o turista apenas pelos seus recursos naturais, busca o fortalecimento da atividade por meio da criação e captação de eventos.

O turismo de eventos tem gerado cada vez mais visibilidade para a economia mundial, ganhando espaço nos planos de desenvolvimento e marketing para fomentar a competitividade dos destinos (Getz & Page, 2016). Um estudo divulgado no “Relatório Global sobre a Indústria de Reuniões”, realizado pela Organização Mundial do Turismo, em 2014, afirma que “o segmento reduz a sazonalidade do turismo, contribui para o desenvolvimento dos destinos, difunde o conhecimento e estimula a inovação e a criatividade” (ABEOC, 2014).

Embasados nestas especificidades e nas inúmeras oportunidades que o segmento apresenta, diversos destinos do Brasil estão apostando no turismo de eventos para o crescimento e desenvolvimento socioeconômico. Sendo este o caso da cidade de Juiz de Fora, localizada no interior do

¹Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>. Acesso em: 28 de novembro de 2019.

Estado de Minas Gerais, no Brasil. Considerada pelo Governo do Estado um Destino Indutor do Desenvolvimento Turístico Regional, a cidade de 568.873 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2019) oferece uma infraestrutura básica e turística completa e uma localização geográfica privilegiada, entre as principais capitais econômicas do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte), apresentando potencial para se desenvolver turisticamente e obter destaque no cenário do turismo nacional.

Para se analisar o potencial para o desenvolvimento do turismo num destino, é necessário avaliar a disposição dos atores locais para estabelecer relações entre eles, a fim de potencializar ações conjuntas e coordenadas para o avanço das condições de uma região e maior possibilidade de alcançar êxito nos objetivos de desenvolvimento propostos (Feger, Abrahão, Gândara, Oliveira, & Melo, 2016).

Os referidos autores afirmam que, apesar do turismo se configurar como uma atividade eminentemente relacional, resultante da soma dos esforços conjuntos de seus componentes, a atividade se apresenta fragmentada e dispersa na maioria dos destinos. Essa realidade, sugere a implementação de estratégias de intervenção no turismo que devem levar em conta ações conjuntas e participativas, através de um trabalho e um planejamento integrado que torne o destino sustentável para as próximas gerações (Costa, 2004; Serrão & Costa, 2020).

Nessa linha de atuação, encontra-se a estratégia de se fortalecer as redes de colaboração entre os atores sociais do turismo para que a atividade se desenvolva de forma sustentável, entregue um produto competitivo e supere os problemas de fragmentação. Segundo Scott, Baggio e Cooper (2008) e Feger et al. (2016), o conceito de rede é baseado no conjunto entre atores (organizações ou pessoas), seus vínculos relacionais e os fluxos de informações e recursos trocados entre eles.

Nesse sentido, questiona-se: qual a estrutura

da rede de turismo de eventos de Juiz de Fora? Uma vez que os cenários econômicos e sociais dos destinos se diferem entre si, é necessário mapear e analisar as redes interorganizacionais do turismo do destino para se compreender como se estabelecem e reproduzem os laços de relacionamento entre os atores envolvidos no setor, a fim de se propor estratégias para o desenvolvimento do turismo local (Feger et al., 2016; Mendes & Teixeira, 2019).

Diante disso, com o intuito de se levantar dados de forma objetiva, optou-se em realizar uma pesquisa quantitativa baseada na metodologia de análise de redes sociais, apoiada pela técnica de análise de citações, entre 37 organizações do turismo de Juiz de Fora, somando órgãos públicos, privados e organizações da sociedade civil, selecionados pelo método de reputação a partir de uma amostra por conveniência baseada em uma estrutura intuitiva selecionada entre os membros do Conselho Municipal de Turismo e os, atuais e antigos, associados ao Juiz de Fora Convention & Visitors Bureau.

Assim, entendendo a rede como um conjunto de nós (atores), vínculos (relações) e fluxos (informações), o objetivo da presente pesquisa é mapear e analisar a rede interorganizacional do setor de turismo de eventos da cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais para sugerir estratégias para o desenvolvimento sustentável do destino, através de uma revisão de literatura. Dentre os seus contributos, este trabalho sugere uma metodologia para mapeamento e organização das redes interorganizacionais do turismo de eventos. Para tanto, nos itens a seguir serão apresentadas a contextualização teórica com os conceitos de redes interorganizacionais no turismo de eventos e análise de redes sociais, seguida da metodologia da pesquisa, discussão dos resultados e as considerações finais.

2. Contextualização teórica

2.1 Rede interorganizacionais do turismo de eventos

O turismo de eventos tem gerado cada vez mais visibilidade para a economia mundial, ganhando espaço nos planos de desenvolvimento e marketing para fomentar a competitividade dos destinos. Segundo Getz (2008), o turismo de eventos é um fenômeno descrito a partir da perspectiva do lado da oferta, com o desenvolvimento sistemático e comercialização dos destinos a partir dos eventos como atrativos turísticos.

Conforme Montes e Coriolano (2003), Stokes (2006) e Piscopo (2012), para que o turismo de eventos aconteça, faz-se necessário uma abordagem estratégica de redes de interações múltiplas que incluem o apoio político, a compreensão e a parceria dos diversos atores sociais públicos e privados, a comunidade e um alinhamento entre as instâncias locais, estaduais e federais.

Piscopo (2012), afirma que a dinâmica competitiva da indústria de turismo de eventos vai além da tradicional relação entre compradores, fornecedores e concorrentes, muito estudada por meio da abordagem da organização industrial, protagonizada por Porter (1980). A produção de eventos como produto turístico, envolve vários atores que, em muitas situações, necessitam atuar de forma colaborativa, constituindo uma rede de valor. Dessa forma, além dos compradores, fornecedores e concorrentes, incluem-se também os complementadores (parceiros que tornam a oferta mais atrativa por meio da agregação de produtos ou serviços).

O referido autor afirma que para otimizar os resultados desse segmento, é preciso “coopetir”, ou seja, considerar a possibilidade de competir e cooperar, simultaneamente. A “coopetição” supõe características de interdependência, reciprocidade, interesse mútuo, confiança, representatividade e liderança. Trata-se de uma estratégia de gerencia-

mento de rede que equilibra os riscos da competição com os benefícios da cooperação. “Na competição, o foco é sobre as estratégias de apropriação de valor, enquanto na cooperação, o foco é numa estratégia coletiva para criação de valor” (Chim-miki, Medina-brito, Batista-canino, & Chim-miki, 2019).

Vale destacar, que o turismo, de uma forma geral, tem sido definido como um sistema onde a interdependência é essencial e a colaboração e cooperação entre organizações diferentes cria o produto turístico (Scott et al., 2008). De acordo com Leiper (1979 apud C. Costa, 2018, p. 28):

Os elementos do sistema são os turistas, as áreas geradoras de turismo, as regiões de trânsito e uma indústria do turismo que lhe está associada. Estes elementos estão interligados espacial e funcionalmente. Possuindo as características de um sistema aberto, onde a organização destes elementos operacionaliza-se em ambientes amplos que interacionam uns com os outros: ambientais, culturais, econômicos, políticos e tecnologicamente.

Assim, quanto mais estruturado e diversificado estiver o produto turístico, maiores as possibilidades de atender com satisfação ao turista e, conseqüentemente, se diferenciar no competitivo mercado global. Dessa forma, é possível observar que a estratégia de cooperar para competir tem sido utilizada não só para o desenvolvimento de produtos e serviços, como para o desenvolvimento de toda cadeia produtiva de um destino turístico (Scott et al., 2008).

Segundo Scott et. al. 2008, o conceito de rede e as técnicas de análise de rede fornecem um meio de conceitualizar, visualizar e analisar os conjuntos complexos de relações dentro da cadeia de um destino turístico, podendo ser um método útil para identificar as conjunturas críticas nessas redes e desenvolver uma cooperação efetiva no destino.

Os autores afirmam que uma das principais razões para o interesse de cooperação em redes para a gestão de destinos turísticos são as possíveis vantagens competitivas no planejamento e marketing dos destinos, uma vez que reúnem o conhecimento, interesse e recursos dos seus agentes sociais. Os destinos que possuem organizações capazes de transferir o conhecimento efetivo de uma unidade organizacional para outra, são mais produtivos e competitivos, pois apresentam uma maior possibilidade de visualizar oportunidades e desenvolver uma melhor gestão do conhecimento.

Dessa forma, Jenkins, Dredge, e Taplin (2011) ressaltam que para se produzir destinos turísticos sustentáveis e competitivos, o planejamento e a gestão devem buscar efetivar mecanismos eficazes para melhorar a cooperação e a colaboração entre os agentes sociais. Segundo Fratucci, 2008, p. 74):

(...)os agentes sociais produtores do turismo compõem-se de pessoas, grupos sociais, empresas/firmas e instituições com um poder de gerar um efeito sobre o fenômeno e/ou sobre a atividade turística, ou seja, com capacidade de intervir, modificar ou influenciar o seu curso.

Nesse sentido, o trabalho em rede torna-se uma forma de administrar problemas e buscar soluções, com a participação e ação do Estado e dos diversos agentes privados, juntamente com a sociedade civil organizada. Piscopo (2012) denomina essa união no destino, como redes de valor. Essa rede de valor envolve os tipos de atores com os quais as organizações interagem, entendendo o papel de cada uma delas e as relações de reciprocidade entre elas, aumentando seus potenciais competitivos e desenvolvendo o setor de turismo do destino.

No segmento de turismo de eventos, a rede de valor é formada pela união das organizações pertencentes a cadeia produtiva de turismo e viagens com a cadeia produtiva de eventos, que jun-

tas são capazes de desenvolver uma rede de benefícios para os atores sociais locais. Dentre eles, no que tange aos benefícios socioeconômicos, por exemplo, podemos considerar a produtividade das organizações, as oportunidades de emprego para a população e os impostos para o setor público. Esses benefícios, se bem administrados, podem ser revestidos em educação, zeladoria urbana, saúde, infraestrutura, capacitação e marketing para a realização e captação de novos eventos para promover o desenvolvimento sustentável do destino, através do turismo (*CVBs 2.0 - Unidestinos*, 2017).

2.2 Análise de Redes Sociais e a técnica de análise por citação

Sendo assim, a estrutura de uma rede pode ser analisada com diversos recursos e indicadores, de acordo com os resultados pretendidos nos objetivos do estudo. Scott et al. (2008) afirmam que a análise de redes sociais se configura em um conjunto de técnicas integradas utilizadas para desenhar os padrões de relações e analisar a estrutura de troca de recursos entre os atores, sendo eles indivíduos, grupos ou organizações. “A análise é realizada coletando dados relacionais e organizando-os em uma matriz para calcular vários parâmetros como densidade ou centralidade” (Scott et al., p. 3, tradução nossa).

Através de um paradigma organizado e integrado para a pesquisa das redes sociais, Freeman (2004, p. 3) afirma que podem ser encontradas quatro características principais na análise moderna de redes que juntas definem o campo de pesquisa:

- 1) Análise de redes sociais é motivada por uma estrutura intuitiva baseada nos laços que ligam os atores sociais;
- 2) Baseia-se em dados empíricos sistemáticos;
- 3) Inspira-se fortemente na imagem gráfica;

4) Baseiam-se em modelos sistemáticos e/ou computacionais.

Para Oliveira, Souza e Castro (2014), a análise de redes sociais tem como objetivo estudar os vínculos relacionais, considerando atores ligados uns aos outros por vínculos sociais. As redes podem ter muitos ou poucos atores e uma ou mais categorias de relações entre pares de atores.

Nessa perspectiva, a densidade e a força de uma rede é a medida das conexões entre seus nós/atores. Podendo ser calculado pelo número real de conexões dividido pelo número possível de conexões. Por esse motivo, Burt, Kilduff e Tasselli (2013) afirmam que os modelos de rede estudam como se distribuem a informação em um sistema de atores sociais.

Uma das técnicas que podem ser utilizadas para se mapear uma rede social é a análise de citações, muito empregada nos estudos bibliométricos, pois investiga as relações entre os citantes e os citados de uma pesquisa. Segundo Ruas e Ferreira (2016), quando a análise de citações é usada conjuntamente com a Análise de Redes Sociais, possibilita visualizar a interação entre um grupo por meio da construção de uma rede de referências, ou seja, uma representação gráfica dos atores mais citados dentro de um determinado contexto.

As citações possibilitam medir o impacto e a visibilidade de um ator, demonstrando seu nível de influência naquela rede social através do número de citações recebidas, formando uma prova empírica das relações do campo de pesquisa. O mapeamento de uma rede social por meio de análises de citações, permite a identificação de atores invisíveis em uma determinada estrutura social e os laços de ligação entre seus pares.

Para uma análise de identificação dos atores mais referenciados numa rede, utiliza-se a métrica do grau de centralidade, pois possibilita visualizar quantos contatos diretos que um ator mantém em sua rede. Segundo essa métrica, um ator que se encontra em uma posição que permite contato direto com muitos outros é visto pelos demais como

um canal maior de informação, razão pela qual dizem ser mais central.

Para Alejandro e Norman (2005), o grau de centralidade é medido pelo número de nós que um único nó está ligado. Eles dividem em grau de entrada e grau de saída, onde o primeiro refere-se a soma de interações que o nó tem com os outros; enquanto o segundo, é a soma das interações que os outros nós têm com ele. De acordo com os autores supracitados, a medida de intermediação de um nó obtém-se contando as vezes que esse aparece nos caminhos (geodésicos) que ligam todos os pares de nós da rede, chamados de "pontes".

De acordo com Borgatti e Halgin (2011), que defendem a centralidade na rede, os nós que estão nessa posição apresentam maior eficiência de resolução de problemas, percepção de lideranças e membros mais satisfeitos. Em outras palavras, fica fácil perceber que no que diz respeito à centralidade de um vértice está relacionada ao número de contatos diretos que aquele ator possui. Um membro da rede que se encontra numa posição que permite o contato direto com muitos outros é visto pelos demais como um canal maior de informação, razão pela qual dizemos ser mais central. Assim, o grau de centralidade se resume na contagem de número de adjacências de um vértice.

3. Metodologia de investigação

Com o objetivo de mapear e analisar a rede interorganizacional do setor de turismo de eventos da cidade de Juiz de Fora (MG), para sugerir estratégias para o desenvolvimento sustentável do destino, foi realizada uma pesquisa quantitativa, baseada na metodologia de análise de redes sociais, utilizando da técnica de análise por citação.

A investigação utilizou de fontes primárias através de uma pesquisa de campo aplicada, por meio de um questionário estruturado, em atores sociais do destino que foram selecionados por uma

amostra por conveniência.

Para se definir a amostra, atendendo a primeira característica da análise de redes sociais, partiu-se de uma estrutura intuitiva (Freeman, 2004) que utilizou como base de seleção, organizações que fazem parte do COMTUR e organizações que são, ou já foram, associadas ao JFC&VB. Nesse universo, foram encontradas 171 organizações (28 membros do COMTUR, 48 associados e 95 ex-associados ao JFC&VB).

Uma vez que o COMTUR e o JFC&VB possuem organizações de segmentos diversos, muitas vezes, não relacionados diretamente ao setor de turismo de eventos, foram selecionados apenas organizações pertencentes as atividades características do Turismo (ACT's), respeitando os critérios do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada do Brasil, a saber: alojamento, alimentação, transporte terrestre, transporte aquaviário, transporte aéreo, aluguel de transporte, agência de viagens, cultura e lazer (Ministério do Turismo, 2015b).

Entretanto, conforme Piscopo (2012), para se constituir uma rede de valor no setor de turismo de eventos é necessária uma abordagem múltipla que inclui, apoio público e privado (compradores, fornecedores e concorrentes), além dos complementadores. Nesse sentido, foram inseridos a amostra: organizações governamentais e não governamentais, bem como os complementadores da cadeia produtiva de eventos (espaço de eventos, produtores de eventos e equipamentos para eventos).

Dentro dessa seleção, foram encontradas 88 organizações que foram divididas em 12 segmentos semelhantes à classificação do CNAE (2018) e subdivididas em 19 tipos de serviços organizados pela autora, baseada no formato dos sites institucionais do COMTUR e do JFC&VB, bem como no interesse dessa pesquisa.

Nesse cenário, utilizando do método de reputação² foram escolhidas as 40 organizações mais representativas, por segmento, para compor a amostra por conveniência que foi entrevistada para análise da rede interorganizacional de turismo de eventos de Juiz de Fora, conforme apresentado no Quadro 1.

As entrevistas foram realizadas presencialmente pela pesquisadora, no período de 15 de junho a 15 de julho de 2018, através de reuniões agendadas com os proprietários, gerentes e/ou responsáveis pelas organizações. Das 40 organizações selecionadas, apenas três (Revista ABET UFJF, Fama Viagens e SENAC) não participaram. Portanto, a análise foi desenvolvida com um total de 37 atores sociais do destino.

Para se desenvolver o mapa da rede de turismo de eventos de Juiz de Fora, optou-se por atrelar a técnica de análise de citação com a análise de redes sociais. Para a representação gráfica dos resultados do mapeamento da rede pela análise de citações, foi desenvolvido um sociograma com o apoio do Software UCINET³.

²O Método de Reputação é utilizado para identificar as principais partes interessadas na rede. Segundo Knoke e Kuklinski (1991 *apud* Scott *et. al.* 2008), são atores, considerados por observadores experientes, que tem o poder real ou potencial de "mover e agitar" o sistema. Nesse caso, a seleção levou em consideração a experiência de mercado da pesquisadora e sua atuação no JFCVB.

³Disponível em: <http://www.software.com.br/p/ucinet>. Acesso em: 31 out. 2017

Quadro 1 | TÍTULO

ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS	COMPANHIA AÉREA
1. Departamento de Incentivo ao Turismo – PJF	22. Gol Linhas Aéreas
2. Curso de Turismo UFJF	23. Azul Linhas Aéreas
3. Circuito Turístico Caminho Novo - CTCN	ATIVIDADE DE AGÊNCIA E ORGANIZADORA DE VIAGENS
4. Fundação Cultural Alfredo Ferreira Laje - FUNALFA	AGÊNCIA DE VIAGENS
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	24. Cult Brazil Intercâmbio
5. Associação Brasileira das Agências de Viagens – ABAV ZM	25. Fama Viagens
6. Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau – JFC&VB	AGÊNCIA DE CÂMBIO
7. Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS JF	26. Valoures Câmbio e Turismo
8. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL ZM	AGÊNCIA DE RECEPTIVO
9. Agência de Desenvolvimento de Juiz de Fora e Região - ADJFR	27. Miletur
10. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE MG	28. Vila Brasil Turismo & Eventos
11. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC MG	ATIVIDADES CULTURAIS
SERVIÇOS DE ALOJAMENTO	TEATRO
HOTÉIS	29. Teatro Solar
12. Rede de Hotéis Victory (03 hotéis)	CASA NOTURNA
13. Green Hill	30. Privilege
14. Ibis Hotel	ESPAÇO DE EVENTOS
15. Premier Parc Hotel	CENTRO DE CONVENÇÕES
16. Ritz Plaza Hotel	31. Expominas
SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	ESPAÇO DE EVENTOS
RESTAURANTE	32. Terrazzo
17. Chimarron Churrascaria	ORGANIZAÇÃO, PRODUÇÃO E PROMOÇÃO DE EVENTOS
CERVEJARIAS	33. Done Produtora
18. Mr. Tugas Pizzaria e Cervejaria	34. Partner Produções
ALUGUEL DE EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE	35. Phormar Formaturas e Eventos
LOCADORA DE VEÍCULOS	36. Viva Eventos
19. Localiza Hertz	EQUIPAMENTOS PARA EVENTOS
FRETAMENTO DE VEÍCULOS	37. Video Sol Produções
20. André Turismo	38. JCC
TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS	39. Buffet Gutierrez e Milione
AEROPORTO	REVISTAS ESPECIALIZADAS EM TURISMO E/OU EVENTOS
21. Aeroporto Zona da Mata - IZA	40. Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos – ABET/UFJF

■ Classificação por segmentos CNAE 2.0 (12 segmentos)

■ Subclassificação por tipos de serviços. (19 tipos de serviços)

4. Análise de Resultados

4.1 Mapeando a Rede pela Análise de Citações

Sendo assim, para mapear e analisar a rede interorganizacional do turismo de eventos de Juiz de Fora, aliou-se a metodologia de análise de redes sociais a técnica de análise de citação, que possibilitou visualizar a interação entre o grupo por meio da construção de uma rede de referências (Ruas & Ferreira, 2016). Para tanto, foi solicitado

que os entrevistados informassem se mantinham ou não contato com cada um dos 19 tipos de serviços identificados pela amostra (Quadro 1). Em caso de resposta positiva, era solicitado que o entrevistado citasse até três organizações que mantinham contato em cada segmento.

Essa abordagem estrutural, possibilitaria mapear um universo de até 2.072 organizações no setor de turismo de eventos do destino, se aproximando da população de 2.411 organizações listadas na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego para

a cidade de Juiz de Fora (Secretaria de Turismo de Minas Gerais, 2017).

Para entendimento do cálculo estabelecido, basta considerar uma situação hipotética onde todas as **organizações da amostra** ($A_m = 37$) afirmassem possuir relacionamento com todos os **tipos de serviços** ($T_s = 19$) selecionados para a pesquisa e completassem com citações diferentes o número **máximo de organizações por segmento** ($N_o = 3$) excluindo os entrevistados no cálculo final, como sugerido por Scott *et al.* (2008), teríamos esse resultado: $A_m \times T_s \times N_o = 2.109$ - $A_m = 2.072$ organizações.

Entretanto, a análise por citação identificou uma rede de relacionamento no setor de turismo

de eventos formada por 176 organizações. Isso se explica pelo fato que os atores sociais da amostra não mantêm relacionamento com todos os tipos de serviços listados na pesquisa, muito menos, com todos os possíveis atores sociais do turismo local delimitados pela RAIS.

Sendo assim, a análise por citação possibilitou mapear a real rede de turismo de eventos de Juiz de Fora e visualizar o posicionamento das organizações na rede, o que possibilita identificar os níveis de influência dos atores sociais na rede, através da medida de centralidade geodésica (Balestrin, Verschoore, & Reyes Junior, 2010), conforme demonstrado na figura 1.

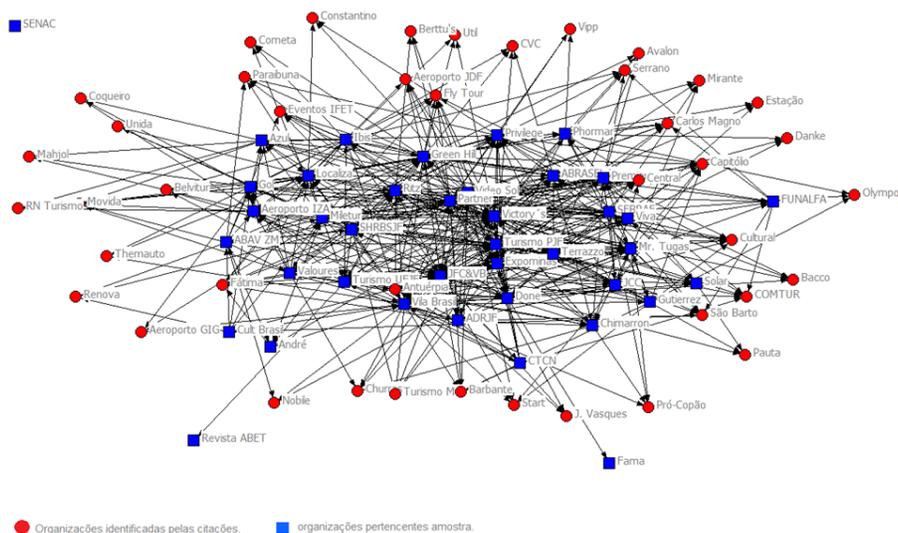


Figura 1 | Representação do mapa da rede de turismo de eventos de Juiz de Fora (Minas Gerais) desenvolvido através da técnica de análise por citação atrelada a técnica de análise de redes sociais, elaborado com apoio dos Softwares UCINET e NetDrawn

Vale destacar, que para fins de melhor visualização, o sociograma foi elaborado apenas com as organizações que receberam mais de três citações ao todo. Nesse cenário, foi mapeada uma rede com o total de 84 organizações do setor de turismo de eventos de Juiz de Fora.

Além disso, essa metodologia de pesquisa trouxe um banco de dados valioso para o destino, identificando não só os atores influentes, mas tam-

bém aqueles que, muitas vezes, são “invisíveis” na rede (Ruas & Ferreira, 2016).

Baseado na medida das conexões dos nós apresentado por Burt. *et al.* (2013); Alejandro e Norman (2005), foi possível, ainda, realizar uma análise do percentual de interatividade de cada uma dessas organizações com os 37 atores sociais selecionados pela amostra por conveniência, onde foi calculada a medida de conexões entre os nós, le-

vando em consideração o número de citações obtidas (Co), dividido pelo número possível de citações ($Am = 37$), multiplicado por 100 ($Co \nabla \cdot Am \times 100 =$ percentual de interatividade com a amostra). Os resultados se configuram na porcentagem de influência dos atores da rede em cada uma das organizações dessa amostra.

4.2 Proposições estratégicas para o desenvolvimento do destino

Conforme apresentado, uma das principais razões para o interesse de cooperação em redes para a gestão de destinos turísticos são as possíveis vantagens competitivas no planejamento e marketing dos destinos, uma vez que reúnem o conhecimento, interesse e recursos dos seus agentes sociais. Assim, através do mapeamento da rede, é possível analisar sua estrutura para pensar o planejamento e a gestão estratégica do turismo local de forma participativa, majorando os benefícios dos envolvidos e aumentando a qualidade e a competitividade do destino por meio de um crescimento econô-

mico e social sustentável (Costa, 1996; Scott *et al.*, 2008).

Dessa forma, baseado na estratégia da influência, em primeira instância, sugere-se o fortalecimento da rede com o apoio das organizações que possuem maior centralidade. Isso seria possível, uma vez que as organizações que centralizam a rede, devido ao elevado número de laços estabelecidos, possuem maior poder nessa estrutura e são capazes de influenciar os nós periféricos para contribuir para o fomentar iniciativas colaborativas e participativas no destino (Burt *et al.*, 2013; Piscopo, 2012; Stokes, 2006).

Baseado na estratégia da “coopetição” (Piscopo, 2012) e na teoria da centralidade (Borgatti & Halgin, 2011), sugere-se que a gestão dos destinos turísticos sistematizem a rede através da criação de Grupos de Trabalho Colaborativos por Segmento –GTCS liderados pelas organizações que alcançaram maior número de citações na análise e, consequentemente, maior percentual de interatividade no seu segmento, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 | Influenciadores dos Grupos de Trabalho Colaborativo por Segmento, selecionados a partir dos resultados da análise por citação

SEGMENTO	INFLUENCIADOR
Organizações Governamentais	Turismo PJF
Organizações da Sociedade Civil	JFC&VB
Agências de Turismo e Viagens	Vila Brasil Turismo & Eventos
Transportes Aéreos	Aeroporto IZA
Transportes Rodoviários	Localiza
Serviços de Alojamento	Victory Hotéis
Serviços de Alimentação	Antuérpia (Churrasqueira)
Atividades Culturais	Privilége
Espaço de Eventos	Expominas
Organização de Eventos	Viva
Equipamentos p/ Eventos	Video Sol
Revistas e Jornais	Pauta Econômica

Essas organizações identificadas como mais influentes na rede de turismo de eventos de Juiz de Fora, podem se configurar em “pontes de informação” entre os atores sociais do seu segmento, possibilitando uma gestão mais equitativa entre os diversos atores no destino, onde seja possível incluir até aqueles atores “invisíveis” no mercado local.

Para tanto, sugere-se que a gestão do destino turístico concentre seus esforços, inicialmente, nos doze atores sociais apontados no Quadro 2 como influenciadores, informando-os e sensibilizando-os sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável do destino turístico e as vantagens de uma organização em rede para se atingir os objetivos propostos e fortalecer o turismo de eventos dessa destinação.

Nesse sentido, é proposto que a gestão do destino turístico apresente sugestões para que os GTCS busquem meios de contatos/relacionamentos periódicos que fomentem a interlocução entre os envolvidos e direcione esses grupos para que eles desenvolvam estratégias colaborativas por segmentos, como: sugerir políticas públicas; compartilhar de canais de marketing e informação; pesquisar dados e inovações para o segmento; selecionar e realizar palestras, cursos, consultorias e eventos por área de interesse; barganhar insumos e serviços com os fornecedores; compartilhar estratégias de preço, promoções, descontos e marketing coletivo para cada subsetor.

5. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo mapear e analisar a rede interorganizacional do setor de turismo de eventos da cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais para sugerir estratégias para o desenvolvimento sustentável do destino. Para tanto, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa baseada na metodologia de análise de redes

sociais, apoiada pela técnica de análise de citações, entre 37 organizações do turismo local, somando órgão públicos, privados e organizações da sociedade civil, selecionadas pelo método de reputação.

Como resultado, foi possível mapear uma rede formada por 176 organizações e identificar os atores mais influentes por segmento, fundamentada nas citações dos entrevistados da amostra. Utilizando-se das teorias de análises de redes sociais, sugere-se a formação de grupos de trabalho colaborativos por segmento sensibilizados e fortalecidos pelos atores sociais mais influentes do destino. A orientação é que esses grupos desenvolvam estratégias colaborativas capazes de fortalecer a rede e desenvolver de forma sustentável o turismo dessa destinação.

Sendo assim, a pesquisa oferece um contributo prático para o destino Juiz de Fora estabelecer um trabalho em rede interorganizacional no setor de turismo de eventos. Além disso, proporciona um contributo teórico para os demais destinos turísticos e pesquisadores, ao apresentar um caminho metodológico que pode ser adaptado para estudos de outros setores econômicas que podem utilizar desta proposta para mapear, analisar e sugerir grupos de trabalho colaborativos nos seus segmentos. Ressalta-se, ainda, que apesar desse trabalho ser direcionado a gestão pública do destino, ele pode ser desenvolvido por organizações não governamentais que tenham o interesse em atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável na sua destinação.

Contudo, essa pesquisa esbarra com limitações práticas relacionadas as inúmeras dificuldades encontradas para o desenvolvimento do trabalho em rede, dentre elas a falta de cooperação, comprometimento, visão macro e interesse no trabalho colaborativo de muitos atores sociais do turismo. Por esse motivo, sugere-se que durante a implantação dessa metodologia, seja realizado um estudo comportamental dos atores sociais para verificar quais podem ser os principais gargalos para o sucesso do trabalho em redes interorganizacionais nos desti-

nos turísticos e, conseqüentemente, buscar soluções para se alcançar os objetivos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.

Referências

- Alejandro, V. Á. O., & Norman, A. G. (2005). *Manual introdutório à análise de redes sociais: medidas de centralidade*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Retrieved from http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf
- Associação Brasileira de Empresas de Eventos - ABEOC. (2014). Relatório Global sobre a Indústria de Reuniões - OMT 2014. Retrieved November 28, 2019, from <https://abeoc.org.br/2014/04/relatorio-global-sobre-a-industria-de-reunioes/>
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458–477. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1–14. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social Network Analysis: Foundations and Frontiers on Advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527–547. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143828>
- Chim-miki, A. F., Medina-brito, P., Batista-canino, R. M., & Chim-miki, A. F. (2019). Integrated Management in Tourism: The Role of Coopetition Integrated Management in Tourism: The Role of Coopetition. *Tourism Planning & Development*, 17(2), 127–146. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1574888>
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*. University of Surrey.
- Costa, C. (2004). Turismo e poder local: relatório sectorial. In *XIV Congresso da ANMP*. Funchal, Portugal.
- Costa, C. (2018). *Programa Doutoral em Turismo Sessão V. Evolução dos paradigmas e dos modelos na área do turismo*. Aveiro (Portugal).
- CVBs 2.0 - Unidestinos. (2017) (p. São Paulo Tudo de Bom). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=K84k0Mpzieo>
- Feger, J. E., Abrahão, C. M. de S., Gândara, J. M. G., Oliveira, R. A., & Melo, J. (2016). A rede relacional formada por atores sociais no contexto da regionalização do turismo: o caso da região turística litoral do Paraná (Brasil). In *XIX Congresso AECIT: Tiempos de Cambio en el Turismo*. Tenerife, Espanha.
- Frattucci, A. C. (2008). *A dimensão espacial nas políticas públicas brasileiras de turismo: as possibilidades das redes regionais de turismo*. Universidade Federal Fluminense.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 2015–2239. Retrieved from <https://www.bibr.ufl.edu/sites/default/files/CentralityinSocialNetworks.pdf>
- Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis*. *Emperical Press* (Vol. 27). <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.01.010>
- Getz, D. (2008). Progress in Tourism Management Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress in Tourism Management Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2019). População estimada de Juiz de Fora - Minas Gerais - Brasil. Retrieved November 30, 2019, from <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>
- Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination Planning and Policy: Process and Practice. In Y. Wang & A. Pizam (Eds.), *Destination Marketing and Management* (pp. 21–38). Cambridge: CABI North American Office.
- Mendes, G. & Teixeira, S. (2019) Turismo, Patrimônio e Culturana Era das Redes Sociais: um estudo de caso. #Viajamos para partilhar. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 32, 171-194. <https://doi.org/10.34624/rt.d.v0i32.20480>
- Ministério do Turismo. (2015a). Desenvolvimento sustentável depende do turismo. Retrieved October 27, 2019, from <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/5538-desenvolvimento-sustentavel-depende-do-turismo,-diz-onu.html>

- Ministério do Turismo. (2015b). *Termo de Execução Descentralizada no 01 / 2014 Ministério do Turismo / IPEA Produto 5 Relatório com as estimativas da caracterização da ocupação formal e informal do turismo , com base nos dados da RAIS * e da PNAD ** 2013 , para o Brasil e regiões*. Brasília. Retrieved from https://www.ipea.gov.br/extrator/arquivos/160204_caracterizacao_br_re.pdf
- Montes, V. A., & Coriolano, L. N. M. T. (2003). Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Revista Turismo e Análise*, 41-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v14i1p40-64>
- Oliveira, N., Souza, D. L. de, & Castro, C. C. de. (2014). Análise sociométrica da rede de relacionamento das bibliotecas que constituem o Consórcio das Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 19(1), 130-148. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362014000100009>
- Piscopo, M. R. (2012). Gestão Estratégica de Eventos a Partir da Rede de Valor. *Revista de Gestão e Secretariado*, 03(02), 127-152. <https://doi.org/10.7769/gesec.v3i2.151>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Ruas, W. J., & Ferreira, M. A. T. (2016). Análise de citações e análise de redes sociais: rede de referências em educação científica no portal de periódico capes. *Revista ACB: Biblioteconomia Em Santa Catarina*, 21, 156-166.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: from Theory to Practice*. Clevedon, England: Channel View Publications.
- Secretaria de Turismo de Minas Gerais. (2017). Síntese dos Destinos Indutores: 2010/2016. Retrieved August 9, 2018, from <https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/destinos-indutores>
- Serrão, S. & Costa, R. (2020) Os Eventos Culturais como promotores do desenvolvimento local: O Caso da Festa do Vinho Madeira. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 34, 149-164. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i34.22357>
- Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 682-695. <https://doi.org/10.1108/03090560610657895>
- World Travel Tourism Council - WTTC. (2018). World Travel & Tourism Council. Retrieved November 23, 2018, from <https://www.wttc.org/>