

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Curso de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria

ROBERTA LEAL RAYE

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL
DOS AGENTES DE TURISMO DE NEGÓCIOS DE
CUIABÁ-MT

Balneário Camboriú - SC

2012

ROBERTA LEAL RAYE

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL
DOS AGENTES DE TURISMO DE NEGÓCIOS DE
CUIABÁ-MT

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Acadêmico em Turismo e
Hotelaria da Universidade do Vale do
Itajaí, como requisito à obtenção do título
de Mestre em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Profa. Dra. Maria José
Barboza de Souza.

Balneário Camboriú - SC

2012

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar os relacionamentos interorganizacionais dos agentes de Turismo de Negócios da cidade de Cuiabá-MT. Isto porque a qualidade da relação entre as instituições que compõem o turismo é uma das principais características que favorecem o desenvolvimento do destino, sendo que a oferta do produto turístico não pode ocorrer separadamente. Relacionamentos Interorganizacionais (RIO) são entendidos como as conexões entre dois ou mais atores, sejam eles empresas, pessoas, sociedades ou nações-estado. Porém, os trabalhos sobre essas duas temáticas ainda não aprofundaram o seu entendimento necessário. Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva de abordagem qualitativa-quantitativa. A área geográfica de estudo foi a capital do estado de Mato Grosso, um dos 65 destinos indutores de turismo do país, em que as viagens de negócios constituem sua principal vocação turística. Na coleta de dados foi utilizada a estratégia de *survey* (levantamento), por meio da aplicação de questionários aos responsáveis pelos hotéis identificados na amostra por indicação. Posteriormente foram realizadas entrevistas com os representantes das entidades de classe mais indicadas pelos respondentes. Na análise dos dados qualitativos, utilizou-se a de rede e de conteúdo e, para os quantitativos, a estatística descritiva. Como resultado, identificou-se uma baixa densidade na rede, tanto entre os hotéis como entre os demais agentes identificados. Foi constatado um pequeno grupo central que possui controle sobre as tomadas de decisão e comunicação dentro da hotelaria de negócios. Verificou-se, também, que esses mesmos atores possuem um maior grau de proximidade e intermediação, assim como maior nível de cooperação, comunicação e confiança. Observou-se que o nível de competição não apresentou associação com os demais construtos. Conclui-se que são poucos os relacionamentos entre os agentes que se caracterizam com baixo nível de confiança, o que conjuntamente com a presença de um grupo centralizador, interfere na evolução da interação entre o grupo.

Palavras Chave: Relacionamentos Interorganizacionais, Turismo de Negócios, **Análise** de Redes.

ABSTRACT

The general objective of this work is to assess the interorganizational relationships between Business Travel agents in the city of Cuiabá. This is because the quality of the relationships between the institutions that comprise the tourism sector is one of the main characteristics favoring the development of the destination, and the offer of the tourism product cannot occur in isolation. Interorganizational Relations (IOR) are understood as the connections between two or more actors, whether companies, people, societies or nation-states. However, works on these two themes still do not go into the necessary depth of understanding. This research is therefore characterized as descriptive, with a qualitative and quantitative approach. The geographical area of the study was the capital of the state of Mato Grosso, one of sixty-five tourism inductor destinations in the country, and a city in which business travel is the principal tourism vocation. For the data collection, the survey strategy was used, through the application of questionnaires with those responsible for the hotels identified in the sample by indication. Subsequently, interviews were carried out with the representatives of the professional bodies most mentioned

by the respondents. For the analysis of the qualitative data, network and content analysis were used, and for the quantitative data, descriptive statistics. As a result, low density of the network was identified, both between hotels and between the other agents identified. It was found that there is a small, central group that has control over decision-making and communication within business hotel management. It was also found that these same actors have a higher degree of proximity and intermediation, and a higher level of cooperation, communication and confidence. It was found that the level of competition has no association with the other constructs. It is concluded that there are few relationships between agents, which are characterized as having a low level of confidence, a factor which, together with the presence of a centralizing group, influences the evolution of interaction within the group.

Keywords: Interorganizational Relations, Business Tourism, Analysis of Networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - Tipos de Centralidade na Estrutura de Relacionamento, 19

FIGURA 2 - Níveis de Densidade da Rede, 21

FIGURA 3 - Fórmula para identificar as Relações Possíveis entre os componentes de uma Rede., 21

FIGURA 4 - Exemplos de Grau de Intermediação, 22

FIGURA 5 - Distância Geodésica do ator E em relação ao ator C, 23

FIGURA 6 - Linha do tempo sobre o desenvolvimento político do Turismo em Mato Grosso., 47

FIGURA 7 - Localização geográfica de Cuiabá e Várzea Grande no estado de Mato Grosso., 54

FIGURA 8 - Balança comercial do Brasil e Mato Grosso entre os anos de 1996 e 2010, 57

FIGURA 9 - Cálculo das Relações Possíveis e da Densidade da Rede de Hotéis de Negócios de Cuiabá, MT., 62

FIGURA 10 - Interação da Rede de Hotéis de Negócios mapeados da Grande Cuiabá, MT, 63

FIGURA 11 - Cálculo das Relações Possíveis e Densidade da Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá MT., 65

FIGURA 12 - Interação da Rede de Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, MT., 66

FIGURA 13 - Interação entre os Hotéis de Negócios e as Entidades de Classe(terceiro setor)., 68

FIGURA 14 - Interação entre Hotéis de Negócios e Agências de Viagem e Turismo., 71

FIGURA 15 - Interação entre os Hotéis, Alimentos e Bebidas e Locadora de Veículos., 73

FIGURA 16 - Grau de Centralidade dos Hotéis na Rede de Hotéis de Negócios, 75

FIGURA 17 - Centralidade dos hotéis na rede de hotéis de negócios mapeada., 77

FIGURA 18 - Interação entre Hotéis e Agentes do Terceiro Setor., 79

FIGURA 19 - Grau de Intermediação dos Hotéis de Negócios mapeados na Grande Cuiabá., 81

FIGURA 20 - Interação da Rede de Hotéis de Negócios mapeados da Grande Cuiabá, MT., 82

FIGURA 21 - Grau de Proximidades de entrada e saída por hotel mapeada na Rede de Negócios da Grande Cuiabá., 84

GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Desembarque de Turistas Estrangeiros no Brasil, 41

GRÁFICO 2 – Balança Cambial turística Brasileira – 2000 a 2011., 43

GRÁFICO 3 - Eventos captados pela Fundação Pantanal *Convention and Visitors Bureau* para a cidade de Cuiabá, MT., 49

GRÁFICO 4 - Número de participantes por ano nos eventos captados pela Fundação Pantanal *Convention and Visitors Bureau* para a cidade de Cuiabá, MT., 50

GRÁFICO 5 - Organizações pertencentes à Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá, mapeadas pela pesquisa., 60

GRÁFICO 6 - Nível de confiança e cooperação e tempo da empresa, 106

QUADROS

QUADRO 1 – Construtos e Variáveis de análise da estrutura dos relacionamentos, 34

QUADRO 2 - Construtos e Variáveis da dos Relacionamentos, 35

QUADRO 3: Protocolo de Pesquisa/Procedimentos de Pesquisa, 38

QUADRO 4 - Estrutura Hoteleira de Cuiabá, 51

QUADRO 5 - Estrutura Hoteleira de Várzea Grande, 52

QUADRO 6- Número de hotéis por categoria, 53

QUADRO 7 - Agentes do Setor Público, Terceiro Setor e Instituições de Ensino mapeados pela pesquisa., 60

QUADRO 8 - Caracterização dos agentes da Iniciativa Privada mapeados pela pesquisa, 61

QUADRO 9 - Estatística Descritiva do Grau de Intermediação, 83

QUADRO 10 - Variáveis de do Construto Cooperação, 87

QUADRO 11 - Variáveis de do Construto Competição, 93

QUADRO 12 - Variáveis de do Construto Comunicação, 97

QUADRO 13 - Variáveis de do Construto Confiança, 102

QUADRO 14 - Nível de confiança e cooperação e tempo da empresa e do gestor no turismo da cidade, 106

TABELAS

TABELA 1 - Quantidade de equipamentos turísticos de Cuiabá MT, 36

TABELA 2 - Ranking de Competitividade no Setor de Viagens e Turismo, 41

TABELA 3 Eventos sediados no Centro de Eventos Pantanal 2000-2012., 51

TABELA 4 - População da cidade de Cuiabá – 1960 a 2010, 56

TABELA 5: Estatística Descritiva do Grau de Centralidade, 77

TABELA 6 - Estatística Descritiva do Grau de Proximidade, 85

TABELA 7 - Valores de Cooperação dos Hotéis, 89

TABELA 8 - Valores de Competição dos hotéis, 95

TABELA 9 - Valores de Comunicação dos Hotéis., 99

TABELA 10 -Valores de Confiança dos Hotéis., 104

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	4
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa	10
1.2 Definições dos Objetivos da Pesquisa	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa e Contribuições Teórico-Empíricas	12
1.4 Estrutura do Trabalho	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Relacionamentos Interorganizacionais	15
2.2 Análise de Redes.....	18
2.3 Relacionamentos Interorganizacionais e Turismo	24
3 METODOLOGIA	32
3.1 Delineamento da Pesquisa	32
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	33
3.2.1 Construtos e Variáveis da Pesquisa	33
3.3 Contexto da Pesquisa	36
3.2.1 Universo da Pesquisa e Amostragem.....	36
4. TURISMO DE NEGÓCIOS	40
4.1 O turismo e sua força econômica.....	40
4.2 Turismo de Negócios	43
4.3 Mato Grosso e o Turismo	46
4.3.1 Turismo de Negócios e Eventos Realizados	48
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	54
5.1 Caracterização geográfica, social e econômica	54
5.2 História do Município	57
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	59
6.1 Agentes que compõem a rede de turismo de negócios da Grande Cuiabá.	59
6.1.2 Densidade da rede de hotéis de negócios da Grande Cuiabá.....	62

6.1.3 Densidade da rede de turismo de negócios da Grande Cuiabá	64
6.1.4 Centralidade	74
6.1.5 Grau de Intermediação	80
6.1.6 Grau de Proximidade	84
6.2 Elementos que interferem na relação interorganizacional	86
6.2.1 Cooperação	86
6.2.2 Competição	91
6.2.3 Comunicação.....	96
6.2.4 Confiança	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
7.1 Limitações da pesquisa	112
7.2 Recomendações para futuras pesquisas	113
7.3 Contribuições teórico-empíricas da pesquisa.....	113
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
APÊNDICE.....	1
ANEXO 1.....	167

1 INTRODUÇÃO

O bom relacionamento entre as organizações que compõem o Turismo é um dos aspectos, conforme Novelli *et al.* (2007), que favorecem o desenvolvimento do setor em diversos países, já que o produto turístico não poderia ser ofertado separadamente. Apesar dessa importância e do tema já ser há muito tempo estudado na área da Administração, Scott e Laws (2010) e Thomazine e Oliveira (2012) afirmam que poucas são as pesquisas que auxiliam a construção do conhecimento sobre o tema relacionado à atividade turística.

Relacionamento é conceituado, segundo Ross Junior (2007), como a conexão entre dois ou mais atores, sejam eles empresas, pessoas, sociedades e nações-estado. Entretanto, quando se trata de organizações, recebe o nome de Relacionamentos Interorganizacionais (RIO) e podem ser definidos, de acordo com Oliver (1990), Ross Junior e Robertson (2010), como a interação que envolve transações, fluxos e recursos relativamente duradouros entre duas ou mais organizações. Cropper *et al.* (2008) defendem que o estudo “está preocupado com a compreensão do caráter e do padrão, as origens, fundamentos, e as consequências dessas relações”. Na literatura especializada, os estudos sobre RIO incluem várias denominações que podem ser classificados como redes, *joint ventures*, alianças estratégicas, aglomerados territoriais, cooperação, parcerias e outros.

Contudo, apesar de as formas de relacionamentos serem estudadas há décadas pela Psicologia e Sociologia, tal questão somente começou a ser associada às organizações na década de 1970 com os estudos de Paul DiMaggio e Walter Powell, os quais analisavam o comportamento de uma empresa e a influência das outras em sua organização.

Um outro estudo seminal sobre esses relacionamentos foi o desenvolvido por Granovetter (1973) acerca dos efeitos das relações entre as organizações e as oportunidades geradas pelo mercado. Apesar de essa abordagem ser datada da década de 1970, trabalhos como os de Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2010) confirmam esse mesmo resultado quando suas pesquisas analisam a abordagem teórica dos relacionamentos interorganizacionais. Na evolução da produção do conhecimento sobre o tema, percebe-se que este conceito tem sido empregado em várias áreas, inclusive com noções contraditórias, conforme explica Schommer (2001). Todavia, são nos estudos organizacionais que o tema vem sendo cada vez mais explorado, como demonstra Nascimento (2011).

Apesar de RIO ser abordada por várias perspectivas teóricas, conceitos e métodos serem tomados de empréstimo de outros campos da ciência, para Balestrin e Vargas (2002) esta situação atribuiu ao relacionamento interorganizacional um caráter interdisciplinar, possibilitando, assim, uma base teórica com interesses comuns e, conseqüentemente, dialógicos com os vários campos do saber científico, produzindo, dessa forma, explicações complementares. Estudos mais recentes, como por exemplo, os de Alves, Pereira e Bazzo (2010), ainda consideram o tema do relacionamento interorganizacional como atual, uma vez que as pesquisas vêm confrontando teorias, desenvolvendo e empregando modelos teóricos com ênfase na sua aplicação empírica. Essa interdisciplinaridade e diversidade podem ser constatadas nos trabalhos de Silva *et al.* (2007) que abordam sua influência na comunicação e decisão nos relacionamentos interorganizacionais; o de Nascimento (2008), que analisa os temas dentro do contexto em que as empresas estão inseridas; o de Curtis e Hoffmann (2009), que trata de relacionar confiança, aprendizagem e conhecimento nessas interações e, por fim, o de Costa e Nascimento (2011), ao inserirem os conflitos como variável indispensável sobre o assunto.

No tocante à abordagem de relacionamentos interorganizacionais na área do Turismo, Pavlovich (2003) mostrou a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa relação. Tomazzoni (2007) e Novelli *et al.* (2007) confirmaram esta necessidade ao considerar que quanto melhor for o relacionamento entre os atores no espaço do Turismo, considerando que já existe interação na formatação do produto turístico em seu processo de produção, distribuição e comercialização, melhor será o desenvolvimento de vantagens competitivas para localidade e, conseqüentemente, para o fortalecimento das organizações e empresas envolvidas.

Contudo, a produção científica sobre essa questão ainda se encontra fragmentada como explicam Scott e Laws (2010), ao afirmarem que essas aparentam ser um meio para atingir um objetivo maior, como por exemplo, a competitividade, a promoção conjunta do destino turístico, entre outros, o que pode ser justificado devido à complexidade que existe dentro da atividade que envolve diversos setores distintos em relação à oferta, como é o caso do produto turístico.

1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

A atividade turística, por agrupar empresas de diferentes segmentos no mesmo produto, tem nas relações entre essas organizações um importante indicador de qualidade da oferta para o consumidor, segundo Vaz (2002). Entretanto, a produção científica, em relacionamentos

interorganizacionais no Turismo, ainda possui lacunas acadêmicas, descritas na justificativa deste estudo, conforme indicam Scott e Laws (2010) e Thomazine e Oliveira (2012).

Chon (2003) enfatiza que os agentes que compõem essa atividade mantêm uma relação intensa de dependência, fomentando uma interligação de todos os seus componentes, resultando, assim, em um grupo denominado de rede turística. A interação entre essas organizações para Xavier *et al.* (2010), representa um papel muito importante na identidade regional, pois significa que os habitantes de um lugar procuram incorporar ao seu próprio sistema cultural os símbolos, os valores e as aspirações mais profundas da sua região, contribuindo para o fomento de uma atividade turística planejada.

O setor turístico é inerentemente diferenciado quanto à prestação de seus serviços por contar com empresas de diversos ramos que necessitam prover uma combinação de oferta para atender ao turista, afirmam Hall (1993), Tremblay (1998) e Chon (2003), além do fato de sua atividade proporcionar significativa geração de empregos e receitas que fomentam o desenvolvimento socioeconômico da localidade. O autor observa ainda que o turismo seria mais bem classificado como 'rede de turismo' (*tourism network*) ao invés de 'indústria do turismo' (*tourism industry*), por conta das relações que mantém para operacionalizar suas atividades econômicas.

Vaz (1999) enfatiza que, em virtude da interação de seus agentes no setor, estes constituem uma complexa rede de negócios inter-relacionados que deve funcionar de forma harmoniosa, associado ao fato do produto turístico ser um bem ou serviço que será entregue ao consumidor para satisfazer suas necessidades e desejos, referentes ao que foi criado por ele como expectativa. Porém, Hall (1993) já apresentava a falta de coesão dentro do turismo como um problema conhecido, abordando a necessidade do fomento à cooperação dentro das localidades para que se possa prestar um serviço de qualidade. Casarotto Filho e Pires (1998) observam as vantagens advindas da cooperação, visão compartilhada e ampliada por Costa e Nascimento (2011), ao enfatizarem que a ausência do comportamento cooperativo entre os atores sociais do setor pode afetar tanto a coesão social e a competitividade das empresas quanto à gestão do turismo na localidade e a sustentabilidade do destino.

Sendo assim, considerando a necessidade de compreender os relacionamentos entre as organizações que compõem o turismo como meio para favorecer o desenvolvimento turístico dos destinos e as ponderações de Scott e Laws (2010) e Thomazine e Oliveira (2012) argumentando que as pesquisas que associam Turismo a RIO ainda não apresentam um aprofundamento necessário, este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como

se apresentam os relacionamentos interorganizacionais das empresas que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá-MT?

1.2 Definições dos Objetivos da Pesquisa

Para que seja possível responder à questão de pesquisa proposta, foram formulados os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o relacionamento interorganizacional entre as empresas que compõe o Turismo de Negócios de Cuiabá MT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os agentes que compõem o Turismo de Negócios em Cuiabá MT;
- b) Descrever a estrutura das relações entre as empresas;
- c) Investigar os elementos que interferem nas relações entre os agentes de Turismo de Negócios.

1.3 Justificativa e Contribuições Teórico-Empíricas

Por serem os relacionamentos interorganizacionais parte importante do processo de desenvolvimento do destino turístico, como afirmam Tremblay (1998), Pavlovich (2003), Tomazzoni (2007) e Novelli *et al.* (2007) e Coradini, Costa e Vieira (2012), a produção acadêmica nacional ainda apresenta algumas limitações em relação às abordagens qualitativas e quantitativas que permitam uma discussão maior dos resultados encontrados, principalmente, na metodologia de análise de redes. Nesse contexto, Oliveira (2010) menciona a necessidade de estudos sobre a estrutura desses relacionamentos em outros aglomerados turísticos, de modo a procurar evidências de padrões de comportamentos interorganizacionais. Para Silva, Rossoni e Machado-da-Silva (2010), o escopo da análise pode ser ampliado associando outros fatores para sua compreensão.

Scott e Laws (2010) e Thomazine e Oliveira (2012) em seus trabalhos de revisão teórica sobre o tema, sugerem estudos comparativos entre diferentes destinos e, se possível de diferentes regiões, produtos e segmentos turísticos, assim como identificar recursos relacionais

presentes em uma aglomeração de turismo e como eles se associam ao desenvolvimento da cooperação local.

Diante disso, o trabalho busca contribuir teoricamente para o desenvolvimento do tema, associando os resultados dos construtos de análise de redes (densidade, centralidade, proximidade e intermediação) com os níveis de cooperação, competição, comunicação e confiança, tratados pela estatística descritiva.

A escolha por este tipo de turismo justifica-se por se entender que é o principal responsável pela chegada de turistas na localidade que será pesquisada, a cidade de Cuiabá. Assim, este estudo fará uma análise da estrutura (centralidade, densidade, intermediação e proximidade) e do comportamento (cooperação, comunicação, competição, confiança e conflito) dessas relações entre as organizações e empresas do ramo, como forma de contribuição da produção de conhecimento científico.

Dessa forma, levando-se em conta a constante busca por competitividade, faz-se necessário subsidiar esses destinos com informações que interferem diretamente na criação, implantação e resultado de seus planejamentos estratégicos, uma vez que como demonstram os estudos de Tremblay (1998), Shih (2006), Tomazzoni (2007) e Novelli *et al.* (2007), é clara a relação direta desses relacionamentos no desenvolvimento turístico local.

A localidade escolhida Cuiabá é capital do estado de Mato Grosso, que se encontra em franca expansão desde a década de 1960, basicamente sustentada pela agropecuária, sendo o estado responsável hoje por mais de 10% do total do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no setor, o que provocou o investimento de infraestrutura receptiva para a demanda de negócios. No que tange à política do Turismo, há muito que se construir e planejar, razões que justificam a seleção da cidade, como *locus* da pesquisa. Assim, o fato de Cuiabá ter sido escolhida pelo Ministério do Turismo, em 2007 (BRASIL, 2008), como um dos 65 destinos indutores do país; ter sido selecionada como uma das cidades sede da copa 2014; ser classificada pelo Ministério do Turismo como destino de negócios e ainda ser este o segmento, conforme a Secretaria do Estado de Desenvolvimento de Turismo de Mato (SEDTUR), em que o estado e município vêm fazendo seus investimentos, são dados que motivaram a investigar as relações entre as organizações que compõem o Turismo de Negócios.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação encontra-se organizada em mais três capítulos, além desta introdução. A seguir, discute-se o referencial teórico composto por duas partes fundamentais: a primeira

se centra na discussão do conceito de relacionamentos interorganizacionais, suas diferentes bases teóricas, a evolução dos seus estudos e os principais resultados das pesquisas e a segunda parte, na qual discutiremos a associação do tema ‘Relacionamentos e Turismo’ e a importância destes para o desenvolvimento da atividade, assim como resultados dos dados obtidos à luz do saber científico específico da área.

Na sequência, é apresentado o marco teórico sobre relacionamento interorganizacional (RIO) e sua relação com a atividade turística, assim como os resultados de pesquisas recentes que associaram essas duas temáticas em seus trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o aporte teórico da pesquisa, dividido em dois subitens: “Relacionamentos Interorganizacionais”, no qual é abordado seu conceito, bases teóricas, evolução na pesquisa sobre o tema e principais resultados alcançados. No segundo, é apresentada a relação existente entre a primeira abordagem e Turismo, assim como estudos e resultados identificados.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Relacionamento é a conexão existente entre dois atores, conforme Ross Junior e Robertson (2010). No caso dos relacionamentos interorganizacionais (RIO), Oliver (1990) explica ser o nome dado à relação existente entre duas ou mais empresas. Os termos RIO e redes por hora se confundem, já que nas definições de Amato Neto (2000), Scott (2003) e Machado-da-Silva e Coser (2006) redes são o conjunto de laços que ligam os relacionamentos que os atores mantêm uns com os outros. Nas abordagens de Ribault, Lebidois e Martinet (1995), as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros. Com base na associação entre esses conceitos, este trabalho utiliza ambos os termos RIO e redes para se referir à interação entre os agentes do segmento de turismo estudado.

Esses relacionamentos, para Child e Faulkner (1998), são predominantemente criados quando duas ou mais empresas colaboram umas com as outras como resposta a uma ameaça de desenvolvimento no seu ambiente ou quando uma grande oportunidade se apresenta para elas. A evolução dos estudos, a respeito de relações interorganizacionais, define-se de forma clara segundo Crooper *et al.* (2008), em um processo de mudança cumulativa envolvendo organizações que, estão de alguma forma relacionadas, e que buscam vantagem competitiva sustentável, considerada fundamental na estratégia empresarial. Com isso, o autor menciona a importância de serem pensadas essas “novas” formas de relações interorganizacionais por meio das relações de cooperação como alternativas competitivas.

A conexão entre redes e empresas começou a ser estudada no final dos anos 1970, conforme explicam Martes *et al.* (2006), com os trabalhos de Paul DiMaggio e Walter Powell, segundo os quais, o comportamento de uma empresa é também modelado pelo comportamento

de outras organizações consideradas referências. Porém, antecedente a isso, Granovetter (1973), em sua abordagem sobre “A força dos laços fracos”, destacou a importância das redes de relacionamentos para o mercado, assim como o seu papel na promoção e acesso a oportunidades existentes na estrutura social e econômica. Contudo, seu crescimento expressivo, em âmbito acadêmico, se deu na segunda metade do século XX, mencionado por Martes *et al.* (2006), pela evolução de explicações antes, com foco apenas no indivíduo, para explicações voltadas à relação deste dentro de um contexto sistêmico.

Apesar dessa abordagem já ser discutida por Jarillo (1988), na década de 1990, essa mudança de foco vem dando corpo a trabalhos sobre o tema, como as publicações de Novelli *et al.* (1992). Entretanto, Dyer e Singh (1998) mencionam a relação entre empresas como uma unidade cada vez mais importante para a compreensão da vantagem competitiva em um mercado globalizado, no qual a busca por alternativas para a manutenção e o desenvolvimento dessas vantagens, faz com que as organizações necessitem desenvolver esse comportamento como sendo estratégico.

Alves e Pereira (2010), em suas definições mais recentes, destacam que o conceito de redes interorganizacionais torna-se mais complexo, conforme Martes *et al.* (2006), e se aproxima a uma visão conectada que envolve, além das empresas, outros atores sociais com interesses compartilhados, que cooperam, influenciam e são influenciados pelo desenvolvimento econômico gerado, como cita Costa (2009). Com o passar dos anos, o conceito de redes interorganizacionais vem se expandindo, o que para Andrigui, Hoffmann e Andrade (2011) pode ser justificado pelo número de edições temáticas em revistas e também em congressos na área de administração. Os autores mencionam o fato de que o Brasil acompanhou movimento internacional registrado, mas que no país a descendência não foi tão alta quanto nas publicações do exterior.

Essa evolução e diversidade de discussão a respeito de relacionamentos interorganizacionais na produção científica é um aspecto que vem sendo confirmado ao longo dos anos, tendo sido verificado por Oliver e Ebers (1998) e reafirmado pelos trabalhos de Puffal e Tondolo (2008), Vershoore e Balestrin (2008) e Alves e Pereira (2010). Contudo, Verdu e Nascimento (2011) classificam o tema ainda como atual, já que as pesquisas vêm confrontando teorias e desenvolvendo e aplicando modelos teóricos empiricamente para comprovação das propostas.

Um dos temas que vem sendo utilizado no estudo sobre RIO está ancorado na Visão Baseada em Recursos (VBR) que, segundo Barney (1991), é uma abordagem que resgata o fato

de o ambiente interno da organização ser o principal responsável pela sua vantagem competitiva, isso porque para o autor, o desenvolvimento de competências únicas pela empresa com base nas suas capacidades é de difícil imitação pelos seus concorrentes, garantindo assim uma diferenciação no mercado. Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009) afirmam que esta é considerada a mais consistente para determinar vantagem competitiva entre empresas, por ser pautada em seus recursos e capacidades obtidas pelas diferenças internas entre as organizações de um mesmo segmento, até porque é difícil identificar uma oportunidade externa sem o conhecimento dos recursos necessários para explorá-la, concluem os autores.

Para Galbreath e Galvin (2004), recursos dentro da VBR são geralmente divididos em duas categorias: recursos tangíveis e recursos intangíveis. Nos tangíveis incluem os valores que podem ser contabilizados ou registrados como balanços empresariais e os intangíveis são ou não-físicos ou não financeiros. Na classificação de Barney (1991) e Miller e Shamsie (1996), estão os relevantes como tangíveis (físicos ou de inventário), intangíveis (humanos ou habilidades) e capacidades (organizacionais). Os humanos são os intrínsecos às pessoas da empresa, como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades. Os organizacionais são aqueles desenvolvidos pela empresa como: marca, imagem, *know-how*, cultura, sistemas e estratégias. E, por último, o relacional, que compreende os recursos externos que a empresa necessita ou que afetam a organização como: fornecedores, clientes, reguladores e parceiros.

Nesse sentido, o recurso relacional considera que as empresas se inserem em complexas redes de relacionamento com o objetivo de obter recursos, que segundo Sanchez (1999) e Dyer e Singh (1998), são alternativas para alcançar vantagens competitivas. Com o objetivo de compreender esses relacionamentos. Já a abordagem teórica de Castells (1999) analisa as relações através dos atributos de Coerência por meio dos construtos de cooperação, competição e confiança e Conectividade pelo construto de comunicação. Apesar do tempo, essa abordagem tem sido muito utilizada em trabalhos recentes como os de Shih (2006), Wehrle (2008), Machado-da-Silva, Rossoni e Santos (2010), Costa (2009), Oliveira (2010), Andriighi e Hoffmann (2011) e Beritelli (2011).

Em se tratando do atributo de Coerência, Castells (1990) menciona que para que ela exista é necessário um ambiente que possibilite a existência do construto Cooperação e que seja no mínimo superior ao de Competição entre as empresas participantes do ambiente da rede. Segundo Gambetta (2000), para ocorrer essa cooperação, deverá existir certo nível do construto de Confiança entre os atores. Para Costa (2011), em uma “atmosfera” de confiança os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação é trocada mais livremente.

Conforme DiMaggio e Powell (1983), a cooperação e confiança entre as organizações ajudam na consolidação das relações, motivando a reciprocidade e ainda auxiliando a diminuir as incertezas do mercado, já que as informações ultrapassam as organizações, podendo estas se anteciparem nas definições de suas estratégias.

O atributo de conectividade é analisado com base no construto Comunicação, que já era indicado por Caglio (1998) como potencial variável explicativo do processo de formação e funcionamento das relações interorganizacionais, e Castells (1999) amplia essa discussão dizendo que essa comunicação pode ocorrer tanto com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) quanto face a face.

Porém, Hage e Hollingsworth (2000) ressaltam que essa última deverá ocorrer de forma frequente e intensa entre os vários atores de uma rede interorganizacional. Quanto mais frequente e intensa for essa comunicação face a face, afirma ou autores, maior será a quantidade de conhecimento tácito comunicado (recurso relacional).

Scott (2003) explica que os relacionamentos possuem forma e conteúdo, representando a sua estrutura por meio das ligações entre os atores, ou seja, é o desenho da rede que mostra a quantidade de conexões estabelecidas entre as organizações parcerias. A característica estrutural da rede dentro da localidade pode ser analisada a partir da medição da configuração estrutural de cada destino, dependendo das centralidades, grau de proximidade e grau e de intermediação, conforme descrito no próximo item.

2.2 Análise de Redes

Apesar da análise sociométrica das redes ter início com os estudos de Jacob Moreno na década de 1930, e mais tarde, na década de 1950, um grupo da Universidade de Manchester ter aliado matemática com a teoria social, alcançando avanços consideráveis, como descreve Scott (2003), na proposta de modelar e mensurar matematicamente os papéis sociais, recentes trabalhos como de Shih (2006), Watts (2009) e Beritelli (2011) classificam a metodologia como aplicável a destinos turísticos.

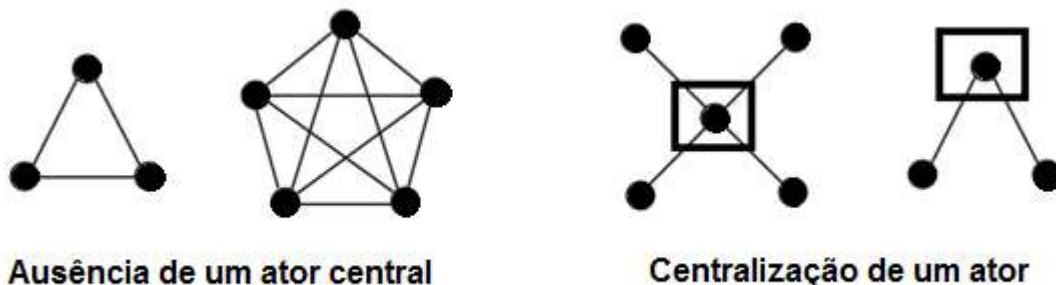
A estrutura desses relacionamentos é chamada de Análise de Redes, explica Mizruchi (2006), que tem como princípio básico a estrutura das relações sociais e determina o conteúdo dessas relações. O autor rejeita a noção de que as pessoas são combinações de atributos, ou de que as instituições são entidades estáticas com limites claramente definidos. Marteleto *et al.* (2004) e Lazzarini (2008) afirmam que o conjunto dessas relações são sistemas compostos por

nós e conexões entre atores, podendo ser indivíduos, grupos, organizações e outros, conectados por algum tipo de relação.

São quatro os construtos analisados por Alejandro e Norman (2005): a centralidade, densidade, grau de intermediação e grau de proximidade. A centralidade dentro dessa análise é um atributo estrutural de nós (agentes) em uma rede, no qual é a medida a contribuição de um ator para o restante dos componentes do grupo. Segundo os autores, a posição de cada ator representa sua importância entre os demais. Lazzarini (2008) afirma ainda que a Centralização refere-se ao grau em que uma rede gira em torno de um único nó, mais especificamente, medidas como parte de toda a centralidade possuída pelo nó mais central. Em uma rede em estrela, o ponto central tem centralidade completa, e todos os outros pontos têm centralidade mínima: a estrela é um gráfico máximo centralizado.

Na evolução sobre os estudos da estrutura dessas relações, percebeu-se que tipos diferentes de centralidade do ator influenciam a comunicação dentro do grupo, a exemplo do trabalho de Leavitt em 1951, conforme apresenta Mizruchi (2006), o que pode ser observado na Figura 1.

FIGURA 1 - Tipos de Centralidade na Estrutura de Relacionamento



Fonte: Mizruchi, 2006.

Na Figura 1, percebem-se duas formas de centralidade, sendo que “A” não apresenta formas de centralidade e “B” apresenta centralidade máxima de um ator. Freeman (1979) distinguiu três tipos de centralidade, baseados em grau, proximidade e intermediação. O grau se refere ao número de laços diretos entre uns e outros agentes de uma rede.

O Grau de Centralidade é o número de atores com os quais um ator está diretamente relacionado. Nesse caso, a análise é realizada por ator individualmente, sendo a direção do fluxo de interação dependente da indicação do tipo de relação. Quando o ator diz que se

relaciona com outro ator, significa dizer que este tem um fluxo de saída (Grau de Saída) e quando ele é indicado por outro ator fluxo de entrada (Grau de Entrada). Essa análise demonstra os atores com mais interações na rede, pois o Índice de Centralização verifica quando um ator exerce um papel claramente central ao estar altamente conectado à rede, permitindo identificar os atores mais relacionados. É importante destacar, segundo Martes *et al.* (2006), que a definição de centralidade apresentada por Bonacich em 1972 e, posteriormente, modificada por ele em 1978, também foi muito influente como o fundamento da atual forma de Análise de Redes.

Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p) utilizaram essa análise no âmbito dos estudos organizacionais porque consideram que essa abordagem é capaz de englobar as mais diversas interações (tanto individuais como organizacionais) e possibilitar a identificação das causas e consequências da estrutura dos relacionamentos assim como sua padronização. Conforme explica Mizruchi (2006), essa análise tem crescido justamente por conseguir reter uma concepção mais dinâmica sobre o tema, na qual Machado-da-Silva e Coser (2006) recomendam seu uso no campo organizacional por enfatizar as relações entre os atores e a sua estruturação no campo. Os autores complementam ainda afirmando que a variável estrutural de centralidade é a que melhor se aproxima do desenho das relações organizacionais, como mostram os trabalhos de Costa (2009), Oliveira e Gonçalves (2011).

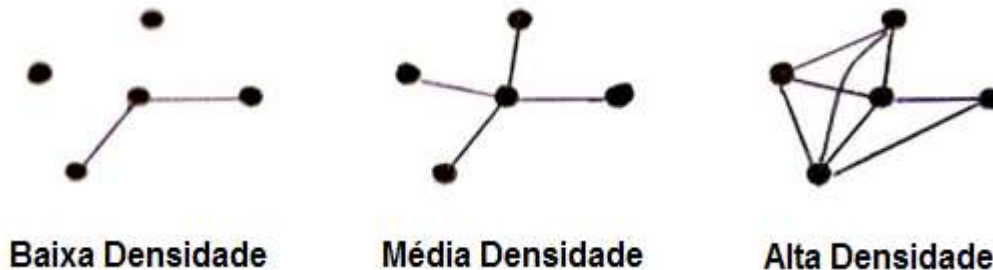
Beritelli (2011, p. 34), ao estudar níveis de governança em destinos turísticos, afirma que o planejamento e a gestão do destino são indiretamente afetados pela a rede de relacionamento dos principais atores da localidade, em que eles “estabelecem as regras do jogo, em que os atores se reúnem e barganham”. Além disso, esses mesmos atores, são diretamente responsáveis pela coordenação, continuidade e implementação planos e ações coletivos.

No que tange à Densidade dessas relações, outra variável estrutural utilizada na análise, seu objetivo é identificar se os relacionamentos entre os atores, também chamados de “nós”, são expressivos diante das possibilidades existentes no segmento, levando em consideração o número de interações possíveis de haver entre eles e os que efetivamente ocorrem, como explicam Alejandro e Norman (2005). Lazzarini (2008) afirma ainda que investigar esse construto permite mensurar o potencial de comunicação de um grupo, no qual, quanto maior for a sua densidade, maior será a possibilidade de ocorrer fluxo de informação entre eles.

Oliveira (2010) comenta que caso não exista nenhum tipo de relacionamento entre esses nós (atores), a densidade será igual a zero e quando todos os atores estiverem conectados entre si, a densidade será igual a 100%, sendo o mais comum encontrado em análise de redes, a

densidade média ou chamada também de intermediária, mesmo em pequenos grupos, como pode ser visualizado na Figura 2.

FIGURA 2 - Níveis de Densidade da Rede



Fonte: Adaptada de Lazzarini (2008) e Oliveira (2010).

A medida de densidade é expressa em porcentagem do resultado do número de relações existentes com as relações possíveis, pois com ele se pode verificar se a conectividade entre as organizações é alta ou baixa.

Portanto, uma rede é considerada densa quando vários atores se relacionam entre si, e para saber exatamente a densidade de uma rede, é necessário calcular, primeiramente, o número de relações possíveis, conforme demonstrado na Figura 3, a partir da explicação de Alejandro e Norman (2005).

FIGURA 3 - Fórmula para identificar as Relações Possíveis entre os componentes de uma Rede.

N - Número de atores pertencentes a rede
R - Relações
RP - Relações Possíveis
RE - Relações Existentes

portanto: $RP = N.(N-1)$

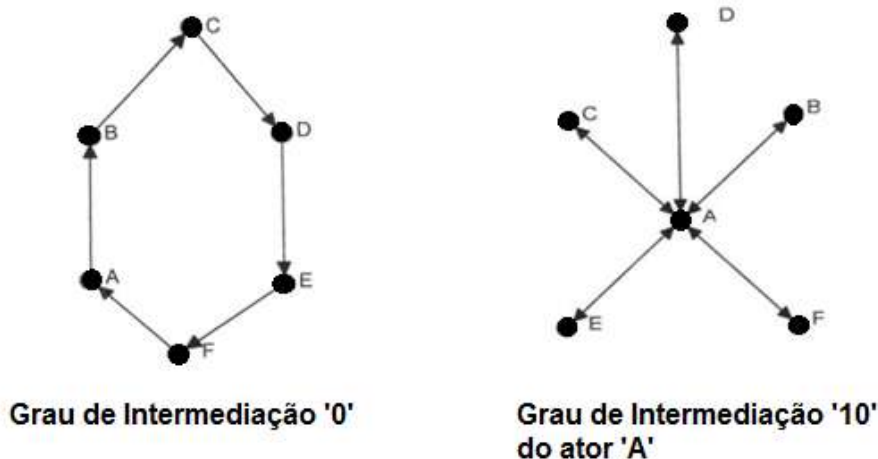
Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005).

A variável de estrutura chamada de Grau de Intermediação (*Betweenness*) significa identificar se atores dentro da rede possuem o “controle de comunicação” e se se interpreta isso, conforme explicam Alejandro e Norman (2005), como a possibilidade que um nó tem para intermediar as comunicações entre pares. Essa abordagem de Freeman (1979) analisa a interação entre atores não diretamente ligados entre si, dependendo, assim, de outros atores,

que por sua vez, podem potencialmente ter algum controle sobre as interações de nós não adjacentes.

Sendo assim, a abordagem de rede considera um ator intermediário quando se liga a vários outros nós que não se conectam diretamente, o que se classifica como Centralidade de Intermediação. Na Figura 4, visualiza-se melhor essa análise.

FIGURA 4 - Exemplos de Grau de Intermediação



Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005).

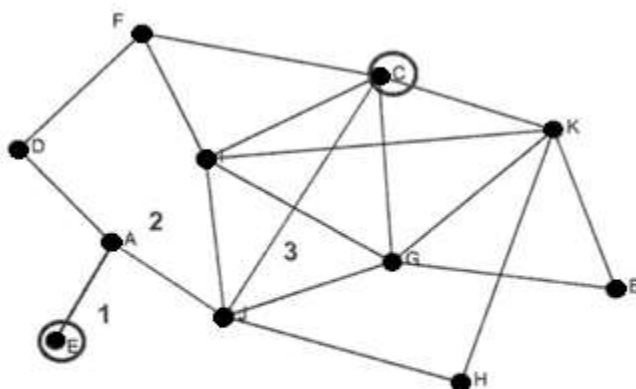
Observando a Figura 4, pode-se ver no primeiro momento que todos os atores se ligam de alguma forma, o que atribui “0” ao Grau de Intermediação. Posteriormente, o ator A conecta-se a todos os outros nós, o que atribui a ele o Grau de Intermediação “10”. Alejandro e Norman (2005) mencionam ainda que, para um ator realizar o papel de “ator ponte”, ou seja, aquele que possui o papel de intermediar o relacionamento entre outros atores ou grupos de atores desconectados, deve necessariamente possuir um Grau de Saída (*InDegree*) e um Grau de Entrada (*OnDegree*) ambos identificados no Índice de Centralidade.

No caso de interação entre atores desconectados, quanto maior o número de intermediações que determinado ator faz, maior sua centralidade de intermediação (*betweenness*), afirmam Santos, Rossoni e Machado-Da-Silva (2010).

Como último construto desta pesquisa, tem-se o Grau de Proximidade, que permite identificar a capacidade de um agente de se ligar a todos os atores de uma rede. Ele é analisado a partir do número mínimo de ligações que determinado nó deve percorrer para acessar qualquer outro membro. Esse indicador é calculado, baseado no somatório dos caminhos

geodésicos, conforme explicam Alejandro e Norman (2005). O exemplo da Figura 5 mostra a distância geodésica do ator E em relação a C, cujo resultado é igual a três.

FIGURA 5 - Distância Geodésica do ator E em relação ao ator C



Grau de Proximidade - Distância Geodésica

Fonte: Alejandro e Norman (2005).

Percebe-se na Figura 5 que o agente ‘C’ pode alcançar um grande número de outros, com pequeno número de passos, de modo que estes precisem passar por ele se quiserem se comunicar.

Shih (2006) afirma que a Análise de rede é perfeitamente adotada a estudar destinos turísticos, pois cada localidade possui restrições de desenvolvimento e oportunidades decorrentes da influência de outros na área circundante. Contudo, embora se discuta RIO há algum tempo, os construtos Cooperação, Competição, Confiança e Comunicação no Turismo foram analisados conjuntamente por poucos pesquisadores. O trabalho de Costa (2005), apesar de abordar estes quatro construtos juntos, não analisou a estrutura dos relacionamentos discutida pela abordagem teórica de Freeman (1979) que abrange as variáveis de densidade, centralização, grau de Intermediação e grau de proximidade referente à estrutura dessas relações. Outros exemplos de estudos aplicados que analisaram esses construtos separadamente foram os de Corrêia (2005), Andrighi (2007), Macagnan (2007), Curtis (2008), Costa (2009), Oliveira (2010), Alves (2011).

Em seu artigo bibliográfico sobre o tema, Alves, Pereira e Bazzo (2010) identificaram o construto Confiança, como um dos mais expressivos nas publicações sobre formação das redes,

com maior destaque dado à necessidade de acesso a recursos tangíveis e intangíveis, além da busca por fatores de sustentabilidade nas relações.

Como exemplo de resultado identificado nos estudos acadêmicos citados, destaca-se a pluralidade das abordagens teóricas, apresentando diferentes taxonomias relacionadas às especificidades dos distintos programas de pesquisa e de seus objetivos, conforme afirma Cassiolato e Szapiro (2003). Oliver e Ebers (1998) destacam que as diversas abordagens teóricas utilizadas nos estudos sobre Relacionamentos Interorganizacionais podem ser utilizadas de forma complementar. Nesse ponto, Balestrin e Vargas (2002) concordam ao afirmarem que essa diversidade é resultado do termo “relacionamento interorganizacional” tomar emprestado conceitos de vários campos de estudos, uma vez que cada uma dessas teorias, sob as quais as pesquisas foram conduzidas, produziram explicações muitas vezes complementares sobre essas relações.

Sobre a evolução das publicações, Alves Pereira e Bazzo (2011) afirmam que na Ásia e Europa estão em crescimento visando gestão do conhecimento e inovação, já na África e na América do Sul há uma lacuna de estudos sobre o tema, onde o foco ainda é estratégia e vantagem competitiva.

2.3 Relacionamentos Interorganizacionais e Turismo

Associar o tema Relacionamentos Interorganizacionais e Turismo parece lógico pela característica de complementariedade do produto turístico, oferecendo às pesquisas com essas temáticas uma série de resultados úteis para análise de destinos e organizações, como defendem Pavlovich (2003), Costa (2005) e Tomazzoni (2007) que atribuem a melhoria do seu processo de produção, distribuição e comercialização à qualidade dos relacionamentos entre esses atores da rede, promovendo, assim, o desenvolvimento e fortalecimento do turismo local como mencionam Novelli *et al.* (2007) Duim e Caalders (2008), Henriksen e Halkier (2009), Brás, Costa e Buhallis (2010).

Cárdenas (1986) já abordava a ideia de complementaridade turística, reportando-se aos fatores mercadológicos fundamentais no que diz respeito a produto, oferta e demanda. Cooper (2001) e Pavlovich (2003) confirmam essa interdependência entre os componentes da destinação turística e defendem que, para se alcançar um produto turístico sustentável, é necessário que se entenda as relações entre os elementos que compõem a oferta e que haja equilíbrio nesses relacionamentos, a princípio de difícil compreensão por serem complexos.

Outro fator que reafirma a importância da associação na pesquisa sobre esses dois assuntos, é que no setor de serviços, inclusive no Turismo, sua natureza é a intangibilidade, conforme Vaz (2002). As redes se tornam de fato, uma característica fundamental para Scott e Laws (2010), ao mencionarem que na atividade turística existe uma quantidade significativa de empresas muito pequenas (micro), tais como restaurantes, pousadas e agências receptivas, o que leva a uma dependência de relacionamentos informais entre amigos, parentes e conhecidos para aquisição de conhecimentos e habilidades ou em redes de comercialização formal para tarefas de promoção dos seus negócios.

Essas relações no destino são definidas, em alguns casos, por sua interdependência com funções e serviços compartilhados e complementados. Petrocchi (1998) e Macedo *et al.* (2002) explicam que pode acontecer de as atividades serem executadas por outras empresas de turismo (ou não), que incluem atividades de apoio, intermediárias ou diretamente relacionadas com a atividade do destino turístico.

O turismo não precisa de um conceito absoluto para ser compreendido, pois é um mecanismo dinâmico e integrador de negócios que se complementam para receber o turista, a exemplo de transporte, alimentação, serviços de lazer e entretenimento, guias e outros, conforme defende Rodrigues (1999). Pavlovich (2003) complementa essa abordagem ao citar a relevância da perspectiva de rede para estudos de destinos turísticos, já que são construídas a partir de fornecedores e atividades de diferentes tipos de empresas e setores, podendo as propriedades de cada agente ser classificadas dentro de um padrão de arquitetura de sistema relacional maior dentro do destino.

Na opinião de Tremblay (1998), as conexões estabelecidas pelas organizações na rede formam uma complexa teia de comunicação e fluxo de informações, envolvendo variados graus de formalidade e estruturas de coordenação flexíveis, bastante adequadas a “ambientes voláteis”, como o setor de turismo. Cury (2004) discute que o produto turístico é uma formação de rede coordenada, já que, separadamente, o produto não poderia ser ofertado ao mercado. Souza (2006) amplia essa afirmação ao defender que se uma empresa deixar de cumprir o seu papel, pode comprometer o funcionamento de outra atividade, prejudicando o padrão de qualidade do destino assim como seu esforço de venda.

Para Chon (2003), essa relação de intensa dependência entre os atores do destino é denominada Rede Turística, que deve ser estabelecida, a partir da necessidade de promover e comercializar produtos turísticos, seja em âmbito local como em esferas nacional e internacional. Novelli *et al.* (2007) justificam o fato de o desenvolvimento do turismo em

alguns países, como na Espanha, França e Nova Zelândia ser realizado através de parcerias. Essa estratégia é usada a fim de obter um melhor resultado socioeconômico para a comunidade, sendo muitas delas formalizadas através do conceito de redes. Sendo assim, a participação efetiva das empresas locais em redes internacionalizadas de comercialização de produtos turísticos pode garantir a sustentabilidade econômica e mercadológica de determinados destinos, contribuindo ainda para a evolução qualitativa desses produtos, estimulada por demandas diversificadas e mais exigentes, concluem os autores.

Quando se investiga as pesquisas científicas sobre as temáticas de Relacionamentos Interorganizacionais e Turismo, encontram-se diferentes abordagens. Dentre essas abordagens, os trabalhos que investigam a relação entre os atores do destino são os mais frequentes, a exemplo disso, há os estudos de Fadeeva *et al.* (2001), Pavlovich (2003), Wittmann (2004), Costa (2005), Novelli *et al.* (2007), Andrighi (2007); Wehrle (2008); Romeiro (2008) Muñoz (2009); Rodrigues e Rodrigues (2009); Gorni, Dreher e Machado (2009); Cunha *et al.* (2009); Oliveira, Pinheiro e Michels (2009); Flecha (2007), Oliveira (2010), Xavier *et al.* (2010), Czajkowski e Cunha (2010); Sacramento, Teixeira e Cerqueira (2010); Andrighi e Hoffman (2010), Silva e Teixeira (2010) Nascimento e Beiren (2011), Costa (2009), Carvalho (2011), Tomelin, Ruschamnn e Rossini (2012).

Outros estudos identificados associam esse relacionamento com outras abordagens, como a imagem do destino. Nessa mesma linha, encontram-se os estudos de Silva (2000), Blumberg (2004), Bezerra, Chagas e Lopes (2008) a distribuição no turismo de Gomes (2010), análise das redes sociais de Ducci e Teixeira (2010); geração de negócios dos autores Donaire, Silva e Gaspar (2009), marketing de relacionamento de Manenti, Chalela e Dorion (2007), gestão do conhecimento de Scott, Cooper, e Baggio (2008), Cooper e Baggio (2010) e McLeod, Vaughan e Edwards (2010) e essa relação como a competitividade como os trabalhos de Ramos *et al.* (2008); Cerqueira, Cunha e Moritz (2008); Braga, Braga e Souza, (2010) e Domareski (2011) e Vianna (2011). Porém, apesar dessa diversidade de abordagens, serão apresentados os resultados das pesquisas que tratam da estrutura e desempenho dos relacionamentos entre os atores, dentro de uma região, destino ou segmento turístico.

Em se tratando dos benefícios gerados pelas relações entre os atores no Turismo, Flecha (2010) já observou, por intermédio da rede de relações e alianças estratégicas feitas na promoção do turismo de evento da Associação Brasileira de Agências de Viagens, que essa interação promoveu a articulação entre setores públicos e privados, beneficiando, com isso, o

desempenho de suas funções, uma vez que essas empresas não podem agir isoladamente por conta da complementaridade entre as organizações turísticas.

Nesse mesmo sentido, Fadeeva *et al.* (2001), após quatro anos de análise em nove redes de turismo na Europa, concluem que, para se estabelecer redes, é necessário o reconhecimento por todos os atores da interdependência mútua e dos temas de interesse comum, além dos objetivos que motivem a criação da mesma. Além disso, para manter essas redes é imprescindível distribuir responsabilidades e compartilhar conhecimentos, formalismo e flexibilidade conjugados de maneira equilibrada, comunicar as realizações da rede e cuidar da reciprocidade entre seus membros.

Nesse aspecto, duas situações tradicionais ocorrem na formação das redes de turismo, conforme identificado por Pavlovich (2003), a saber: a primeira trata de conectar organizações de um mesmo espaço geográfico que desejam compartilhar ações coletivas e ativos de interesses comuns. Este tipo de rede, também denominada rede local, geralmente, corresponde ao destino turístico e guarda uma semelhança conceitual muito estreita com o modelo de *cluster*; A segunda situação trata da formação de alianças estratégicas, formais e informais, envolvendo firmas e entidades espacialmente dispersas, através de canais privilegiados de comunicação.

Uma vez que a imagem do destino, segundo Vaz (2002), é reconhecida como uma das principais razões levadas em consideração pelo turista na escolha do seu destino, Bezerra, Chagas e Lopes (2008) fazem referência à importância da vinculação dessa localidade a uma marca forte, destacada no mercado e de acordo com os anseios da comunidade, o que só é possível para os autores, com a interação coesa dos seus agentes locais, favorecendo, assim, um ativo estratégico em meio à competitividade do mercado turístico.

Complementar a isso, Cunha, Guimarães e Vieira (2009) afirmaram que compreender como se dá a interação entre os atores organizacionais permitirá, a posterior, pensar meios sugestivos de desenvolver práticas para o amadurecimento da rede de negócios destes atores. Isso pode ser observado no trabalho de Oliveira Lopes e Michel (2009) que, apesar de terem verificado a organização do turismo em Mato Grosso do Sul como recente, observaram a existência de três pólos turísticos principais que trabalhavam isoladamente, a fim de garantir o fluxo turístico para determinada localidade, o que fragilizava a imagem do estado como destino, diminuindo a sua competitividade.

Um contexto diferente foi verificado por Czajkowski e Cunha (2010) em seus estudos no Circuito Italiano Rural, que perceberam a articulação de ações e projetos conjuntos em prol

do desenvolvimento do turismo local. Isso, de acordo com as autoras, pode ser justificado pela forte presença dos órgãos públicos na coordenação e organização da rede de cooperação entre as empresas que compõe o circuito.

Quando os trabalhos têm a estrutura dos relacionamentos entre os atores como objeto de estudo, encontram-se os construtos de Densidade e Centralidade como os mais investigados, a exemplo das publicações de Araújo (2009); Oliveira (2010); e Nascimento e Beiren (2011). Também foram analisados os construtos de Confiança, Competição Cooperação e Comunicação a exemplo dos trabalhos de Pavlovchi (2003), Costa (2005), Mcleod, Vaughan e Edwards (2009), Flecha (2007), Zehrer e Raich (2010).

Dentre eles, podemos destacar o estudo de Pavlovich (2003), um dos poucos com característica longitudinal sobre o tema. Esse estudo analisou o destino turístico de Waitomo Caves na Nova Zelândia pelo período de 5 anos, acompanhou todo o processo de evolução dessas relações e apresentou indicadores para compreender as mudanças sofridas pela rede local ao longo do tempo: a centralidade ou a posição das organizações dentro da rede; a densidade ou número de relações que interligavam os atores sociais e a conectividade ou a força dos laços entre os componentes da rede na destinação.

Por fim, essa autora apresentou a necessidade de estabelecer laços internos e parcerias externas à destinação e apontou a importância da conectividade entre redes também para a construção da competitividade da localidade. Os resultados da autora indicam que o ator melhor centralizado na sua área de estudo detinha maior poder de decisão sobre as ações da rede, desempenhando um papel chamado de “crítico”, podendo facilitar ou restringir o desenvolvimento do destino. Romeiro e Costa (2008) compartilham essa afirmação ao mencionar que, compreender as estruturas de redes, contribui para analisar e, conseqüentemente, fomentar a criação de um destino coeso, já que a partilha de recursos permite respostas locais inovadoras para os desafios do mercado global.

Outro desafio para as pesquisas, apresentado por Costa (2009), é compreender o grau de centralidade dos atores, a fim de minimizar a polarização dos conflitos locais empreendidos pelas Micro e Pequenas Empresas. A necessidade de uma rede alcançar um perfil equilibrado dos relacionamentos, com base nos princípios de governança para manter a sua coesão, foi abordada por Flecha (2007), que acabou efetuando o desmembramento da rede de atores em duas redes de naturezas diferentes: rede de fluxo dos turistas e rede de indicação dos gestores das empresas, uma vez que se evidenciou uma correlação não linear entre o ator indicado e fluxo.

Ao investigar tamanho, poder e posição estratégica na estrutura das firmas na rede, Oliveira (2010) identificou pouca diferença entre eles, no entanto, afirma que uma boa densidade e centralidade, apoiadas por uma considerável intenção de política de relacionamento, formaram um ambiente favorável para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, como forma de ofertar uma maior quantidade de produtos turísticos e, conseqüentemente, maior potencial de crescimento. Entretanto, Xavier *et al.* (2010) verificaram que a busca por relacionamentos com outras organizações não ocorre de maneira isolada, porque é necessária uma política de coesão entre seus agentes e não somente de políticas isoladas.

Apesar da abordagem sobre gestão do conhecimento e aprendizagem virem crescendo, o construto Cooperação ainda é o mais utilizado, independente da abordagem que tem o estudo, alcançando resultados diversificados no contexto turístico. No trabalho de Cárdenas (1986), por exemplo, se pôde concluir que as razões que motivaram as firmas da sua área geográfica de estudo a cooperarem, passam por questões de redução nos custos de transação, porém, na escolha por parceiros, a motivação está mais associada à qualidade dessas relações. Já nos resultados de Oliveira, Pinheiro e Michells (2009), constatou-se maior nível de cooperação entre poder público e a iniciativa privada do que entre as empresas, que vai ao encontro da pesquisa de Gorni, Dreher e Machado (2009) que mostraram que as organizações investigadas associaram-se ao *Convention Bureau*¹ (uma organização do terceiro setor), tendo como foco principal o fortalecimento do próprio negócio, ou seja, ainda ocorrem poucas ações e investimentos em prol de objetivos e projetos coletivos. No entanto, as autoras consideram que o fato de já haver empenho das organizações em se associar, já evidencia interesse no desenvolvimento de futuras atividades em conjunto.

Nos estudos de Rodrigues e Rodrigues (2009), esse interesse em criar condições para o desenvolvimento de estratégias futuras em parceria, surgiu, após os atores envolvidos no turismo, reconhecerem os benefícios resultantes da cooperação em nível local, regional e internacional, o que, segundo eles mencionaram, de outra forma não seria possível. No entanto, Cunha, Guimarães e Vieira (2009) identificaram um baixo grau de cooperação entre os empreendimentos na sua área de estudo, assim como a ausência de ações cooperativas, fator que para os autores, constrói um perfil denominado “passivo”, no qual prevalece uma visão

¹ Associação Nacional com filiais locais, com a finalidade de captar eventos para localidade.

restrita sobre negócios, baseada em uma concepção de serviços que enfoca a perspectiva de troca em suas transações.

Entretanto, Oliveira (2010) constatou uma associação positiva entre os construtos atuação em redes e cooperação, igualmente a Sacramento, Teixeira e Cerqueira (2010) que também identificaram uma atitude positiva dos empresários e gestores dos hotéis com relação ao trabalho em redes de cooperação com o intuito de compartilhar recursos e informações. Vasconcelos (2011) identificou uma significativa associação tanto para a aquisição de capacidades como para as relações de troca de maneira mais eficiente. Ambos os autores concluem com esses resultados, poderem alcançar o principal objetivo empírico, que é o aumento da demanda turística e a sobrevivência no mercado.

Outro construto abordado pelos autores que vem ganhando espaço nas pesquisas sobre o tema é a Confiança, já que a credibilidade e reciprocidade são condições que afetam a dinâmica das redes conforme, Fadeeva *et al.* (2001). Para Pavlovich (2003), a confiança aumenta os laços relacionais identificados entre os atores ao longo do tempo, contribuindo para circulação mais intensiva de informações, como as mudanças que ajudaram na criação de conhecimento, sendo transferida através desse sistema interdependente de relacionamento. Nos resultados do estudo sobre comunicação, complementado por Wittmann *et al.* (2004) é destacado esse construto como fator que determina a coesão e a harmonia entre os parceiros, tendo em vista que para os autores, parceiros integrados, motivados e comprometidos têm maiores chances de entrarem em consenso no caso de questões divergentes, o que facilita a troca de informações e experiências entre os cooperados.

Ademais, um dos aspectos encontrados na pesquisa de Wehrle (2008), sobre essa mesma variável foi a criação de um processo de desenvolvimento das relações entre empresas, iniciando apenas com relacionamentos de negócio. Após algum tempo, surge a confiança, em seguida a troca de informações detalhadas e, por fim, a resolução conjunta de problemas. Muñoz (2009) também alcança um resultado que colabora com essa investigação, explicando que essas relações passam por um processo de evolução. Ele identificou quatro etapas sucessivas na formação das redes em turismo: sendo a primeira, a etapa de formação de Redes Horizontais, depois a formação de Redes Verticais, em seguida, evoluindo para Redes Verticais mais complexas e, por último, seriam as Redes Efetivas, nas quais alcançariam seu maior nível de eficiência cooperativa.

Além disso, nos estudos de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), a rede estabelecida entre as empresas ainda não tinham atingido sua maturidade, em função de seu tempo de

existência, podendo isso comprometer seus resultados segundo os autores, já que o tempo é uma variável importante para a consolidação dos relacionamentos. Os mesmos autores ainda perceberam que naquele caso específico, a competição ainda constrange a cooperação, notando que isso foi mais perceptível entre as empresas mais aglomeradas territorialmente. Os estudiosos discutem que isso pode acontecer porque, como membros de uma associação mais aglomerada territorialmente, seus integrantes se expõem mais e, dessa forma, deixam mais visíveis suas vantagens e desvantagens competitivas, reforçando, desse modo, a competição entre elas. Vasconcelos (2011) complementa dizendo que a participação das firmas em associações setoriais, propicia também a aquisição de capacidades que, de outra maneira, não estariam disponíveis no mercado.

Nessa direção, Scott e Laws (2010) e Thomazine e Oliveira (2012) apresentam sugestões para estudos futuros que poderiam contribuir para o avanço do conhecimento a respeito do tema, tais como: investigar as aglomerações turísticas como ambientes propícios às relações interorganizacionais em diferentes regiões; identificar os recursos relacionais presentes em uma aglomeração de turismo e como eles se relacionam com o desenvolvimento da cooperação local; realizar estudos comparativos entre diferentes destinos e, se possível, de diferentes regiões e produtos e segmentos turísticos, buscando identificar padrões de comportamento em aglomerados turísticos; Abordar pesquisas longitudinais sobre o tema, no qual possa ser trabalhada a evolução dos relacionamentos; analisar mais pormenorizadamente a governança e fatores que impedem o desenvolvimento do comportamento de cooperação e transferência de conhecimento e tecnologia, além disso, incentivar pesquisa quantitativa para que sejam estimados resultados mais concretos sobre os benefícios da melhor integração entre os atores.

A fim de contextualizar as RIO no setor de Turismo, no próximo capítulo será apresentada a importância econômica do setor na área geográfica de estudo, a cidade de Cuiabá no estado de Mato Grosso com foco para o Turismo de Negócios, objeto de estudo deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em três tópicos: delineamento da pesquisa, no qual se explicita a tipologia, as abordagens e estratégias do estudo; técnicas e coleta dos dados, detalhando os instrumentos de coleta, construtos e variáveis, bem como as técnicas de análise e contexto da pesquisa, abordando o universo e amostra do trabalho. Por último, apresenta-se o protocolo de pesquisa que demonstra, em forma de quadro, o resumo da metodologia e autores utilizados como referência bibliográfica.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa do tipo descritiva por ter avaliado os relacionamentos interorganizacionais entre as instituições que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá-MT abrangendo aspectos de sua caracterização, estrutura e comportamento, o que vai ao encontro da definição de Godoy (2006), para quem, descrever as características de determinado fenômeno, relatando detalhadamente a sua configuração e estrutura, são parâmetros que qualificam esse tipo de pesquisa. Concepção corroborada por Aaker, Kumar e Day (2001) e Hair Jr *et al.* (2005), pois tem como objetivo descrever principalmente características e funções de mercado.

Hair Jr *et al.* (2005) classificam a pesquisa descritiva em transversal ou longitudinal, a primeira é um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente. Já a pesquisa longitudinal seria aquela que descreve eventos ao longo do tempo, tendo estes que serem coletados nas mesmas unidades de amostras em diversos períodos. Esta pesquisa se classifica como transversal, por extrair somente uma amostra de entrevistados da população-alvo, sendo as informações coletadas de uma única vez, conforme Malhotra (2006).

Quanto a sua abordagem, o trabalho foi dividido em duas partes: quantitativo e qualitativo. Quantitativo porque o estudo utilizou as estratégias de levantamento (*survey*) para caracterizar os agentes que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá e identificou a estrutura do relacionamento entre eles. Hair Jr *et al.* (2005) descreve o *survey* como sendo um procedimento para coleta de dados primária, a partir de indivíduos, no qual os respondentes sabem claramente que estão sendo coletadas informações sobre seu comportamento e/ou atitude. No que concerne à abordagem quantitativa, esta se justifica, segundo Creswell (2010),

pois a coleta de dados é fundamentada na medição (se medem variáveis e conceitos contidos na hipótese), utilizando-se de procedimentos padronizados e aceitos por uma comunidade científica.

Em um segundo momento, foi utilizada a abordagem qualitativa com emprego da estratégia de entrevista com as entidades de classe com maior número de interações identificadas na análise de redes. Nesse momento, eles foram indagados sobre a forma como se relacionam com as demais empresas e organizações do destino e como descreveriam esses relacionamentos.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

O trabalho utilizou o questionário e o roteiro de entrevista. Aaker, Kumar e Day (2001) e Hair Jr *et al.* (2005) descrevem estes instrumentos como sendo cientificamente desenvolvidos para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos,

Para tanto, após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste, pois Aaker, Kumar e Day (2001) mencionam a necessidade de verificar aspectos de fluxo do questionário, padrões de não-preenchimento, tamanho e, por último, o interesse e a atenção do respondente. Após o pré-teste, foram feitas adequações nos questionários, visando melhor compreensão dos respondentes.

O roteiro de entrevista foi semi-estruturado com perguntas abertas. Foram realizadas as entrevistas com as organizações do terceiro setor (sindicatos, associações e fundações) mais indicadas pelos hotéis na fase quantitativa. Buscou-se, com essa técnica, aprofundar a compreensão do contexto atual sobre a interação entre os agentes de turismo de negócios, visto que as entidades de classe são instituições representativas do segmento no mercado turístico local. Malhotra (2006) classifica esse instrumento como uma técnica de coleta de dados qualitativos, em que se obtêm as informações necessárias de forma direta e individualmente. Sampieri *et al.* (2006) afirmam ainda que o entrevistador tem a liberdade de introduzir perguntas adicionais, caso necessite, com o intuito de obter mais informações sobre o tema desejado. A construção do instrumento foi baseada nos trabalhos de Correia (2005), Costa (2011) e Andrichi e Hoffmann (2011).

3.2.1 Construtos e Variáveis da Pesquisa

A pesquisa propôs-se a analisar a relação entre as organizações que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá. No que se refere à estrutura dos relacionamentos, foi

verificada por meio do construtos densidade, centralidade, grau de intermediação e grau de proximidade. E para analisar como se comporta a relação entre os agentes, os construtos cooperação, competição, comunicação e confiança foram investigados. No Quadro 1, os construtos de Estrutura dos Relacionamentos como são apresentados.

QUADRO 1 – Construtos e Variáveis de análise da estrutura dos relacionamentos

Construtos	Variáveis
Densidade	Soma dos atores (componentes) da rede
Centralidade	Número de atores os quais um ator está diretamente ligado (graus de saída e de entrada) Número de atores que passam pelo menos nó para se conectar a outros atores
Grau de Intermediação	Número de vezes que o ator aparece nos caminhos (geodésicos ²) que ligam todos os pares de nós da rede
Grau de Proximidade	Número do total de distâncias geodésicas de um ator para se ligar aos demais.

Fonte: Adaptado de Alejandro e Norman (2005)

No que tange à análise do relacionamento, como pode ser observado no Quadro 2, as variáveis compõem uma linha de raciocínio na qual a cooperação pode realizar transformações importantes nas organizações participantes, mudando as percepções sobre competição se considerar os concorrentes como parceiros, como afirmam Powell (1990) e Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007). Isto posto, além de ser foco para o desenvolvimento da competitividade interorganizacional (VERSCHOORE FILHO, 2003), ainda favorece o destino, já que existe, consequentemente, uma relação dialética do ponto de vista do turista, uma vez que a localidade oferece um produto unificado comparativamente a outros de boa qualidade. Todavia, como explica Grängsjö (2003), nessa relação sempre existirá uma competição entre os diferentes elementos constituintes desse produto turístico.

O construto confiança para Jarillo (1988), Powell (1990) e Hall (2001) é o que permite estabelecer relações que possibilitam o respeito aos compromissos assumidos nessas interações entre os atores, o que viabiliza um certo equilíbrio entre cooperação e competição. A comunicação também é um dos fatores determinantes para o sucesso do relacionamento interorganizacional, já que é ela que promove a capacidade de articulação, afirma Castells (1999).

²Os caminhos mais curtos que um ator deve seguir para se ligar a outros nós.

QUADRO 2 - Construtos e Variáveis da dos Relacionamentos

Construtos	Variáveis	Autor (ano)
Cooperação	Ações cooperativas realizadas conjuntamente (encontros periódicos, divulgação, compras e vendas; eventos; treinamentos; implementação dos projetos infraestrutura turística; tomada de decisões de longo prazo).	Costa (2005); Correia (2005); Wehrle (2008); Oliveira (2010); Andrichi e Hoffmann (2011)
Competição	Relações sociais com concorrentes, competição entre organizações que oferecem mesmos serviços para o turismo local, nível de competição, comportamento altamente competitivo por parte das outras organizações e autoavaliação do seu comportamento de competição.	Correia (2005); Costa (2005); Oliveira (2010), Andrichi e Hoffmann (2011),
Comunicação	Periodicidade com que se comunica com a outra organização e autoavaliação do seu comportamento de comunicação.	Wehrle (2008); Machado-da-Silva, Rossoni e Santos (2010)
Confiança	Nível de confiança nas outras organizações realiza negócios apenas com base em confiança, evolução da confiança entre as organizações nos últimos anos, tempo de existência e autoavaliação da sua imagem de confiável perante as outras organizações.	Correia (2005); Costa (2005); Oliveira, (2010) Andrichi e Hoffmann (2011), Costa, (2011)

Para analisar os dados coletados através do instrumento de questionários, foram utilizadas as técnicas da estatística descritiva e análise de redes. As perguntas que utilizaram a escala Likert (sete pontos) que Malhotra (2006) explica ser amplamente utilizada, exige que o respondente indique um grau de concordância numa escala de 7 pontos sobre cada uma das afirmações. Na análise desses dados foram utilizadas às medidas da Estatística Descritiva (média, mediana e desvio padrão) com o auxílio do *software Excel*. Nas questões referentes à estrutura dos relacionamentos, foi utilizada a técnica de Análise de Redes que, de acordo com Alejandro e Norman (2005), permite conhecer as interações entre qualquer classe de indivíduos. Sendo assim, os dados foram transcritos para o *software UCINET 6.0 (Analytic Technologies, Lexington, USA, versão 6.357)* como nos estudos de Oliver (1995); Borgatti, Everett e Freeman (2002); Araújo (2009); Oliveira (2010), a fim de organizá-los. Em seguida, o *software NETDRAW 2.114* gerou graficamente a rede e as suas diferentes interações como explicam Nascimento e Beuren (2011) e Sudré (2012).

A análise de conteúdo foi utilizada para compreender as respostas do roteiro de entrevista semi-estruturada, com o objetivo de assinalar e classificar as unidades de registro existentes no texto, como explica Bardin (2004). Malhotra (2006) amplia esse conceito, ao afirmar que essa técnica deve ser utilizada quando o fenômeno a ser observado é a comunicação e não o comportamento ou objetos físicos, incluindo tanto a observação quanto a

análise. Desta forma, para uma aplicabilidade coerente do método, depois de aplicadas as entrevistas e gravá-las, elas foram transcritas, a fim de se fazer a interpretação das informações.

3.3 Contexto da Pesquisa

3.2.1 Universo da Pesquisa e Amostragem

A pesquisa foi realizada na Grande Cuiabá, tendo como universo as empresas turísticas locais que compõem o segmento de Turismo de Negócios. Conforme explica Labes (1998), é necessário que sejam estabelecidos critérios dentro desse universo para selecionar a amostra que será questionada. A Tabela 1 apresenta a estrutura turística de Cuiabá (MT).

TABELA1 - Quantidade de equipamentos turísticos de Cuiabá MT

Equipamentos	Nº de Empresas
Agências de Viagem e Turismo	106
Locadora de Veículos	3
Centro de Convenções	3
Organizadora de Eventos	19
Aeroporto	1
Meios de Hospedagem	103

Fonte: Cadastur, 2012 e IBGE 2012.

Mesmo considerando que o registro das empresas no Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo – Cadastur do Ministério do Turismo (BRASIL, 2012) não é obrigatório, não se consegue projetar esses números num quantitativo exato das empresas turísticas em Cuiabá. Estes dados são os únicos oficiais encontrados sobre a estrutura turística da cidade e a infraestrutura de que dispõe, já que o Conselho Municipal de Turismo não possui nenhuma dessas informações.

No caso do presente estudo, a técnica de amostragem não probabilística utilizada foi a *snowball*, também divulgada como Bola de Neve, que trata de uma amostra não probabilística. Esta técnica é utilizada em pesquisas sociais, nas quais os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos outros e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, por meio de cadeias de referência, formando uma espécie de rede (GOODMAN, 1961).

Como participantes iniciais da amostra, foram selecionados os 10 principais hotéis de negócios da cidade, conforme indicação da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Mato Grosso (ABIH). Para tanto, utilizou-se como critério a representatividade da empresa no Turismo de Negócios. Goodman (1961) afirma que para se ter uma amostra considerável, deve-se selecionar um número inicial de pessoas chamadas de “informantes”, que preferencialmente devem exercer certa liderança no espaço a ser estudado.

Sendo o critério de amostragem não probabilística, foram selecionados como primeiros informantes os hotéis de negócios indicados, sendo eles: Paiaguás Hotel, Taimã Hotel, Hotel Serra, Hotel Fazenda Mato Grosso, Holiday Inn, Delcas em Cuiabá e Hotel Las Velas, Hits Hotel e Diplomata em Várzea Grande.

QUADRO 3: Protocolo de Pesquisa/Procedimentos de Pesquisa

Objetivos específicos	Construtos	Variáveis de Análise	Técnica de Coleta	Autores
Pesquisa:	Mato Grosso?			
Objetivo Geral:	Avaliar o relacionamento interorganizacional entre as empresas que compõe o Turismo de Negócios em Cuiabá – Mato Grosso			
Objetivos específicos	Construtos	Variáveis de Análise	Técnica de Coleta	Autores
1- Caracterizar as organizações que compõem o Turismo de Negócios em Cuiabá (MT)	Características das organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Público ou privada • Tempo de existência da empresa • Responsável reside na cidade há quanto tempo • Principais atividades para o turismo • Número de funcionários • Número de unidades habitacionais • Se faz parte de alguma rede • Se faz parte de alguma associação ou conselho 	Estatística Descritiva (média)	Correia (2005); Costa (2005); Costa (2011)
2- Identificar a estrutura das relações entre as organizações	Densidade Centralidade Grau de Intermediação Grau de Proximidade	<ul style="list-style-type: none"> • Soma dos atores (componentes) da rede • Número de atores os quais um ator está diretamente ligado (graus de saída e de entrada) • Número de atores que passam pelo mesmo nó para se conectar a outros atores • Número de vezes que o ator aparece nos caminhos (geodésicos³) que ligam todos os pares de nós da rede • Número do total de distâncias geodésicas de um ator para se ligar aos demais. 	das Redes UNICET 6.0 - Estatística descritiva (média desvio padrão). NETDRAW – Projeta o designer da rede (mapeamento)	Hoffmann <i>et al</i> (2004) Correa (2005) Costa (2005) Borgatti, Everett e Freeman (2002) Alejandro e Norman (2005) Araújo (2009); Oliveira (2010); Nascimento e Beuren (2011)

³Os caminhos mais curtos que um ator deve seguir para se ligar a outros nós.

3- Avaliar os elementos que interferem nas relações.	Cooperação	a. Relações de cooperação entre organizações que oferecem os mesmos serviços para o turismo local, percepção sobre a cooperação entre as empresas do segmento, identificação de ações cooperativas entre o grupo e autoavaliação do seu comportamento de competição.	Estatística Descritiva – Software Excel 2007 Análise de Conteúdo	Correia (2005); Costa (2005) Andrichi e Hoffmann (2011) Oliveira (2010)
	Competição	b. Relações de competição entre organizações que oferecem os mesmos serviços para o turismo local, percepção sobre a competição entre as empresas do segmento, identificação de ações competitivas entre o grupo e autoavaliação do seu comportamento de competição.		Correia (2005); Costa (2005); Andrichi e Hoffmann (2011); Oliveira, (2010).
	Comunicação	c. Intercâmbio de informações sobre o destino, sobre a própria organização e ações políticas, nível de proximidade com demais gestores, formas mais usuais de se comunicarem.		Wehrle (2008)
	Confiança	d. Nível de confiança nas outras organizações, realização de negócios apenas com base em confiança, indicação de parceiros, contratação de funcionários por indicação, autoavaliação da sua imagem de confiável perante as outras organizações.		Correia (2005); Costa (2005); Andrichi e Hoffmann (2011); Costa, 2005; Oliveira (2010).

4. TURISMO DE NEGÓCIOS

A academia vem, cada vez mais, segundo Rejowski (2010), reconhecendo a importância que os estudos sobre a atividade turística têm sobre a economia, sociedade e meio ambiente, refletindo de forma constante nas pesquisas das mais diferentes áreas, como a economia, administração, antropologia e geografia. Tanto é verdade que os dados econômicos do turismo têm motivado governos e empresas a investirem nessa atividade como condição de desenvolvimento de suas comunidades. Portanto, neste capítulo, primeiramente é apresentada a relevância do Turismo na economia mundial e no Brasil, posteriormente, é abordado o conceito e pesquisas sobre Turismo de Negócios, recorte do trabalho e, por fim, são descritas as principais características geográficas do objeto/*corpus* deste estudo e o universo de investigação: Cuiabá.

4.1 O turismo e sua força econômica

O Turismo tem importância expressiva na economia de vários países europeus como na França, destino mais visitado do mundo, onde a atividade representa entre 6% e 7% do seu Produto Interno Bruto - PIB. Já na Grécia essa atividade totaliza 16% do total da sua economia, constituindo-se como o segundo setor estratégico dos gregos. O quarto país mais visitado do mundo, a Espanha, teve um incremento de 7,8% em 2011 no fluxo de turistas estrangeiros. Portugal, país que sofreu significativo impacto pela crise europeia, aumentou em 11,2% o número de turistas internacionais. A Itália, apesar de ter tido a menor taxa de crescimento, ainda alcançou 5,8%, conforme dados da Organização Mundial de Turismo – Relatório 2011 (OMT, 2012).

A região que mais teve crescimento em número de turistas, segundo a revista Valor Econômico (2012), foi a América do Sul, pelo segundo ano consecutivo, com aumento de 6 (seis) milhões de chegadas, atingindo 156 milhões de turistas e continua a liderar o crescimento contra a América Central e Caribe que mantiveram as taxas de crescimento de 2010. A América do Norte, com um aumento de 3%, atingiu os 100 milhões turistas em 2011. A Tabela 2 mostra o ranking de competitividade no setor de viagens e turismo no mundo.

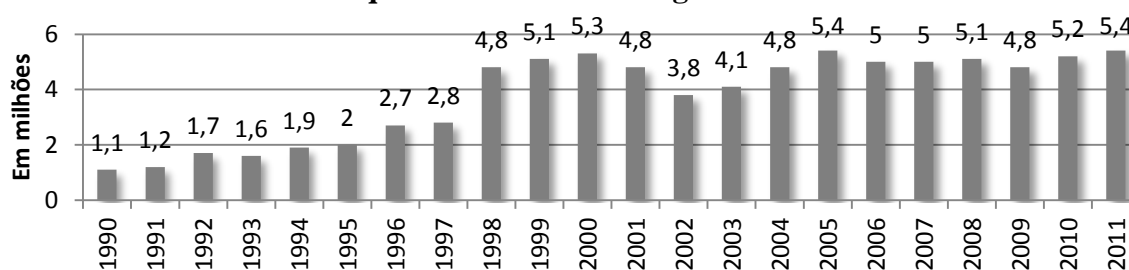
Tabela 2 - Ranking de Competitividade no Setor de Viagens e Turismo

Países	Mundial		
	2008	2009	2010
Suíça	1º	1º	1º
Áustria	2º	2º	4º
Alemanha	3º	3º	2º
França	10º	4º	3º
Canadá	9º	5º	9º
Espanha	5º	6º	8º
Suécia	8º	7º	5º
Estados Unidos	7º	8º	7º
Reino Unido	4º	9º	13º
Singapura	16º	10º	10º
Brasil	49º	46º	52º

Américas			
México	6º	2º	1º
Costa Rica	1º	1º	2º
Porto Rico	2º	3º	3º
Brasil	3º	2º	4º

Fonte: Fórum de Economia Mundial 2011.

Como observado, apesar do Brasil ter elevado sua colocação no *ranking*, no ano de 2009, em 2010, ele cai 7 posições, nas quais são avaliadas as variáveis de marco jurídico, ambiente de negócios e infraestrutura e recursos humanos, naturais e culturais. Quando se trata do número de desembarques internacionais, teve um incremento expressivo na década de 1990, mas esse crescimento não se manteve nos anos seguintes como pode ser verificado no gráfico1. Nos últimos 10 anos, esse número vem oscilando em torno de 5 milhões, porém, retoma um crescimento de 2009 a 2011.

GRÁFICO 1- Desembarque de Turistas Estrangeiros no Brasil

Fonte: BRASIL, 2012.

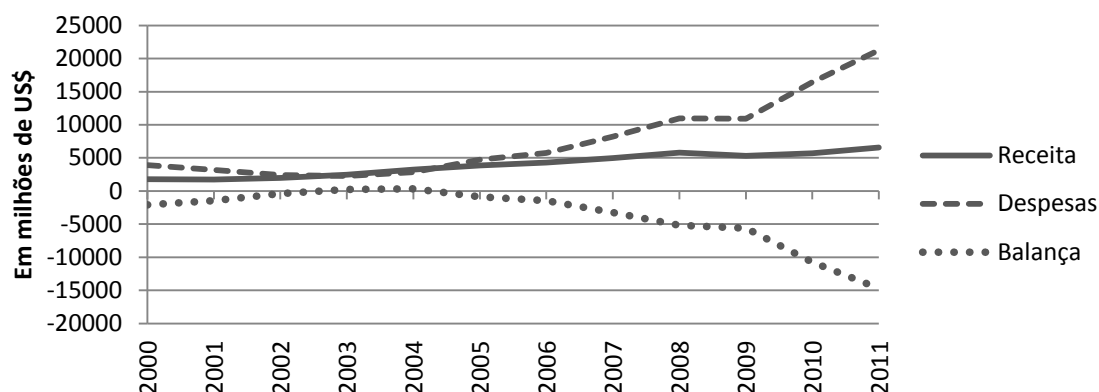
Os dados apresentados no Gráfico 1 referem-se aos turistas estrangeiros que deram entrada no país desde 1990, segundo dados primários da receita federal. Ressalta-se que o Ministério do Turismo apresenta, também, como indicador, os dados de desembarques

internacionais em que se contabilizam o retorno dos brasileiros que viajam pra fora do Brasil, interferindo, assim, nesse crescimento.

Quando se trata do número de turistas estrangeiros que chegam ao Brasil, houve um incremento expressivo na década de 1990, mas esse crescimento não se manteve nos anos seguintes, como pode ser verificado no gráfico¹. A partir de 2000, com exceção de 2002 e 2003 em que foi menor, esse número vem oscilando em torno de 5 milhões. Em 2011, o resultado de 5,4 milhões foi igual ao de 2005 e um pouco maior do que foi alcançado no ano 2000.

Entre os responsáveis pelo incremento dos números que representam esse crescimento, estão os turistas vindos da Argentina em primeiro lugar com 29,3%, seguido dos Estados Unidos com 10,9% e Uruguai com 4,8%, o que reforça a tendência mundial, segundo a OMT (2012), da prática do turismo intrarregional, uma vez que 80% dos turistas que visitam a Europa têm origem no próprio continente. Outro mercado promissor que também vem aumentando são os países que formam o bloco econômico dos BRICs - Rússia (40,9%), China (47,9%), Índia (14,3%) e África do Sul (6,8%).

Nesse sentido, vale destacar que o gasto desses turistas estrangeiros no Brasil vem aumentando significativamente nessa última década, conforme demonstra o Gráfico 2. Segundo a de Conjuntura Econômica de 2012 do Ministério do Turismo (BRASIL, 2012), esse aumento justifica-se por conta do crescimento de 10,3% no número de sul-americanos que chegaram ao país. Apesar dos números serem favoráveis para o mercado nacional, o déficit da receita cambial turística brasileira cresce a cada ano, como podemos observar no gráfico 2, em que o Brasil aparece no ranking dos mercados que mais gastam nesta atividade, situando-se entre os países emergentes como a China (38%), Brasil e Índia (32% cada) e Rússia (21%), seguidos de mercados tradicionais, como Alemanha (4%) e Estados Unidos (5%).

GRÁFICO 2 – Balança Cambial turística Brasileira – 2000 a 2011.

Fonte: BRASIL, 2012.

O Ministério do Turismo vem desenvolvendo medidas, visando diminuir esses números, tais como a redução dos custos tributários na cadeia do Turismo no que diz respeito à hospedagem, transporte, alimentação, feira e eventos, agências de viagem e locação de veículos. Além disso, instituiu "zonas de tributação especial" em determinadas regiões turísticas. Em matéria sobre Valor Econômico (2012) informa que o Banco Central (BC) identificou como gastos dos turistas no exterior o consumo de bens, mas não exatamente com o Turismo, diferente do turista estrangeiro no Brasil.

No que se refere aos gastos de estrangeiros no país, o cálculo feito pelo Banco Central analisa de trocas cambiais oficiais e gastos com cartões de crédito internacionais. Contudo, nenhum estudo oficial foi encontrado, mostrando com que esses turistas vêm gastando no país, já que o número de desembarques internacionais não tiveram incremento.

Apesar de todo o cenário favorável para o desenvolvimento do turismo no Brasil, o Ministério do Turismo mostra que este tema ainda possui “lacunas históricas que exigem soluções que não podem mais ser adiadas” (fonte). Nesse sentido, as principais áreas em alerta para o período 2012-2014 seriam as de recursos humanos, mobilidade e acessibilidade, infraestrutura urbana e comunicação em idiomas estrangeiros. Essas preocupações que, vão desde a articulação intersetorial, às políticas de educação profissionalizante para o turismo, devem ser metas para o próximo triênio acima referido, conforme apontam os dados do Ministério do Turismo (BRASIL, 2011).

4.2 Turismo de Negócios

Alguns autores divergem quanto à inclusão das viagens de negócios dentro da atividade turística. Barreto (2001) e Trigo (2003), ainda que desconsiderem aquelas viagens

praticadas com alguma finalidade lucrativa, outros como Andrade (2000), Kuazaqui (2000) e Lage; Milone (2000b) já enfocam o turismo de uma maneira mais ampla, pois qualquer que seja o motivo da viagem, como, por exemplo, de cunho econômico, ainda assim implicará na utilização das facilidades e serviços existentes no destino. Portanto, o critério utilizado na identificação deste segmento dentro do mercado turístico é o da motivação da viagem, ou seja, é a razão pela qual a pessoa viaja que a caracteriza como uma atividade turística.

Segundo Davidson (1994), o turismo de negócios é compreendido como a realização de viagens com propósito relacionado ao seu trabalho. Kuazaqui (2000) e Goeldner e Ritchie (2006) incluem ainda nessa modalidade as pessoas que estão participando de convenções, conferências de negócios ou algum tipo de atividade profissional, assim como aquelas relacionadas aos estudos ou pesquisas científicas, uma vez que elas também usufruem da cadeia produtiva do turismo. Já autores como Swarbrooke e Horner (2001) fazem outra diferenciação no que tange aos conceitos de Turismo de Negócios e Viagens de Negócios. Eles tomam por base o tempo de permanência, característica que as diferem. No Turismo de Negócios, o turista deve permanecer no local por pelo menos uma noite, já nas Viagens de Negócios, é considerado também aqueles que mudam de localidade no mesmo dia. Nesta pesquisa, são considerados os diferentes tipos de turistas.

Outro ponto sobre o conceito de Turismo de Negócios que deve ser considerado é que, apesar de existir uma diferença conceitual entre esse segmento e o de Turismo de Eventos, na prática a grande maioria das instituições governamentais e privadas não os diferenciam. As pesquisas oficiais tratam o turismo de negócios e de eventos de forma conjunta, como é o caso do Ministério do Turismo (BRASIL, 2010). Tratamento que é seguido por associações como Associação Brasileira de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas – ABGEV (2011) e Associação Brasileira de Viagens Corporativas - ABRACORP (2011). Isso porque a abrangência do termo ‘negócios’ sugere uma grande variedade de atividades como venda ou compra de produtos, estabelecimento de contatos comerciais, treinamento para novas tecnologias, participação em reuniões, visitas aos clientes ou participação em congressos, feiras ou eventos.

Wada (2009) ainda subdivide o Turismo de Negócios em três tipos, ou seja, de acordo com os objetivos do deslocamento e os classifica da seguinte forma:

1. Viagens Corporativas, aquelas realizadas individualmente, rotineiras e que envolvem grande diversidade de viajantes no que tange aos motivos, às urgências e à duração do deslocamento;

2. Eventos Comerciais, aqueles nos quais o deslocamento pode ocorrer de forma individual, mas com um propósito e datas comuns a um grupo;
3. Viagens de Incentivo, aquelas que, embora tenham características de lazer, fazem parte de uma campanha motivacional das empresas dentro de seus negócios, sendo por elas custeadas.

Outros aspectos que tornam esse segmento atrativo para as localidades, segundo explicam Swarbrooke e Horner (2001), é o gasto *per capita* maior que os turistas de lazer, correspondente ao principal mercado das linhas aéreas, bem como as redes de hotéis por necessitarem de serviços de infraestrutura e fornecedores especializados. Com isso, beneficia-se, também, o segmento de lazer, tornando-os um dos principais nichos de mercado turístico em vários destinos urbanos, uma vez que o viajante acaba consumindo alguns serviços, como é o caso de atividades extras oferecidas em eventos, dentre elas, as convenções e conferências.

Em se tratando da relevância econômica desse segmento, a Associação Brasileira de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas - ABGEV apresenta no Índice Econômico de Viagens Corporativas (IEVC), apesar de não ser um dado oficial, a análise dos setores de transporte aéreo, locação de veículos e hospedagem. Os dados desse índice apontam uma receita bruta de R\$ 37.43 bilhões em 2011, dos quais 56,67% destinam-se ao turismo corporativo. Nessa porcentagem, a hospedagem é responsável por 35,92%. Observa-se, de acordo com os últimos dados oficiais publicados pelo Ministério do Turismo de 2007 (BRASIL, 2008), que as empresas gastaram R\$ 15,05 bilhões em viagens corporativas⁴, o que representa 66,21% do PIB dos segmentos hoteleiro, aéreo e de locação de veículos. Conforme pesquisa sobre a caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil, realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIEPE (BRASIL, 2009), do total de turistas estrangeiros que vieram ao Brasil, 28,1% deles foram motivados por negócios, eventos e convenções (EMBRATUR; FIEPE, 2009).

Apesar da importância desse segmento, as pesquisas sobre Turismo de Negócios ainda são pouco exploradas no que concerne a sua complexidade, como pode ser apresentado por Dolnicar (2002), que realizou um levantamento de vários artigos sobre esse tipo de turismo. Nessa pesquisa, o autor constatou que a questão do “hotel” quase sempre utiliza como

⁴ Gastos das empresas com viagens podendo ser elas com a finalidade de realização de negócios, participação em evento e ainda viagens chamadas de compensação, que são uma espécie de premiação paga pela empresa (WADA, 2009)

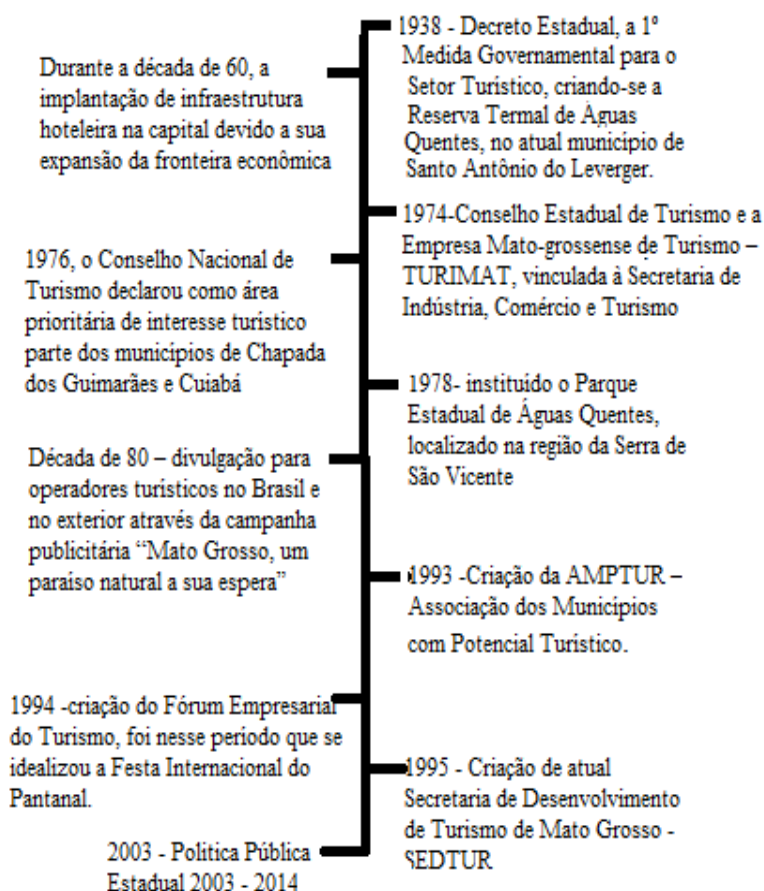
critérios a preferência pela escolha quanto à localização, reputação (marca) e preço. São estes os principais aspectos avaliados por esse consumidor na identificação desse nicho mercadológico. Outro estudo realizado por Ferreira (2010), no banco de dados do *site* do Ministério do Turismo, reafirmou essa relação entre “hotel” e turismo de negócios quando em um total de 782 publicações, entre dissertações e teses, apenas nove tratavam, no todo ou em grande parte, de turismo de negócios.

Em uma publicação mais recente, Nascimento e Lopes (2012) realizaram uma pesquisa sobre o referencial teórico das dissertações e teses sobre Turismo de Negócios no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Nesse estudo, foram identificados 211 trabalhos entre os anos de 1996 e 2010, em 32 áreas diferentes de conhecimento, com destaque para área de administração com uma produção total de 61 publicações. Dados que levaram os autores a concluir um diagnóstico que deixa evidente a carência de publicações sobre o assunto.

4.3 Mato Grosso e o Turismo

Mato Grosso iniciou as ações de incentivo e organização do turismo em 1938 e vem, com passar do tempo, realizando mudanças em sua estrutura política para promover a atividade no estado, como pode ser observado pela linha do tempo e ações apresentadas na Figura 6.

FIGURA 6 - Linha do tempo sobre o desenvolvimento político do Turismo em Mato Grosso.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em MATO GROSSO, 2012.

Desde sua criação, a SEDTUR passou por quatro gestões, nas quais foram atividades voltadas à implementação e consolidação do turismo no Estado, porém somente em 2003 surge uma política estadual de turismo que tem como objetivo planejar e promover a atividade, a fim de “reduzir as desigualdades regionais, distribuir renda, criar novos postos de trabalho e, como consequência, equilibrar a balança de pagamentos de Cuiabá” (MATO GROSSO, 2012).

Em se tratando do potencial turístico, o estado apresenta uma diversidade de atrativos naturais e culturais. Dentre eles, podem-se destacar os sítios arqueológicos e patrimônio histórico, disperso por todo o seu território, representado por museus, fazendas antigas, igrejas, Palácio dos Capitães com arquitetura e construções imperiais, manifestações culturais e folclóricas, dentre outros recursos.

A Secretaria do Estado de Desenvolvimento de Turismo de Mato Grosso - SEDTUR (2012) acrescenta ainda como importantes recursos a serem utilizados para a produção

turística: o artesanato indígena, as danças típicas regionais e as “histórias seculares” dos garimpos de ouro e diamante. No que tange as características naturais, o estado apresenta: Cerrados da Baixada Cuiabana e os recortes dos “Paredões” que o limitam com os Planaltos do Entorno; Pantanal de Mato Grosso; Parque Nacional da Chapada dos Guimarães; Vale do Guaporé; Região Centro-Leste e Centro-Sul Matogrossense com cachoeiras e termas de águas quentes; Vale do Araguaia de Mato Grosso; Florestas Tropicais da Amazônia de Mato Grosso, entre outras.

4.3.1 Turismo de Negócios e Eventos Realizados

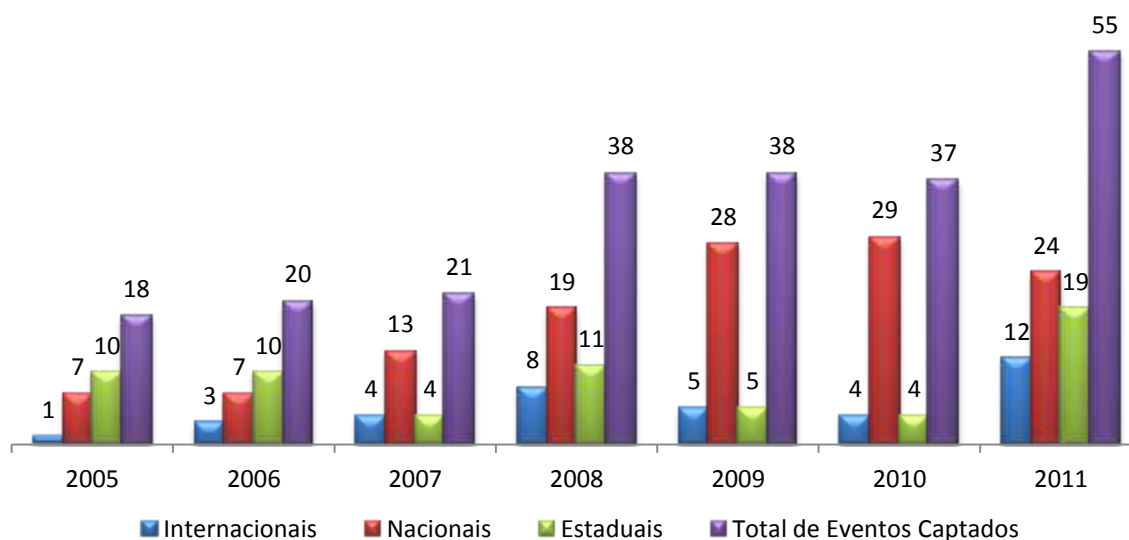
Todos esses fatores favoreceram o estado de MT no investimento de infraestrutura receptiva para a demanda de negócios, e esse caráter comercial vem crescendo no decorrer dos anos e, conseqüentemente, influenciando o perfil do fluxo turístico da capital, o que pode ser observado a partir do crescimento do equipamento hoteleiro da Grande Cuiabá, que engloba também a cidade de Várzea Grande.

Entretanto, apesar desses indicativos e a Secretaria do Estado de Desenvolvimento de Turismo de Mato Grosso – SEDTUR (2012) considerar o segmento turismo de negócios como o principal responsável pela demanda turística da Grande Cuiabá, e o Ministério do Turismo classificá-la como destino de negócios e eventos, não foram encontrados dados oficiais que comprovassem essa informação. Além disso, o Estado não aparece nas publicações oficiais sobre movimentação turística nacional, sendo inserido em “outras” conjuntamente com demais estados com baixa expressividade no contexto nacional (BRASIL, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012), o que dificulta o acesso a maiores informações sobre esse mercado.

O que se constatou através de material primário de instituições do terceiro setor, foi o crescimento no número de hotéis e de eventos na localidade, este último foi analisado já que, como explicado anteriormente, o Ministério do Turismo classifica o segmento de Negócios e Eventos como sendo o mesmo.

Já o que concerne à realização de eventos, foi verificado em materiais primários cedidos pela Fundação *Pantanal Convention and Visitors Bureau* de Cuiabá, o aumento na captação de eventos para a cidade, tanto em número quanto em representatividade, como pode ser observado no Gráfico 3.

GRÁFICO 3 - Eventos captados pela Fundação *Pantanal Convention and Visitors Bureau* para a cidade de Cuiabá, MT.



Fonte: Fundação Pantanal *Convention and Visitors Bureau* 2012

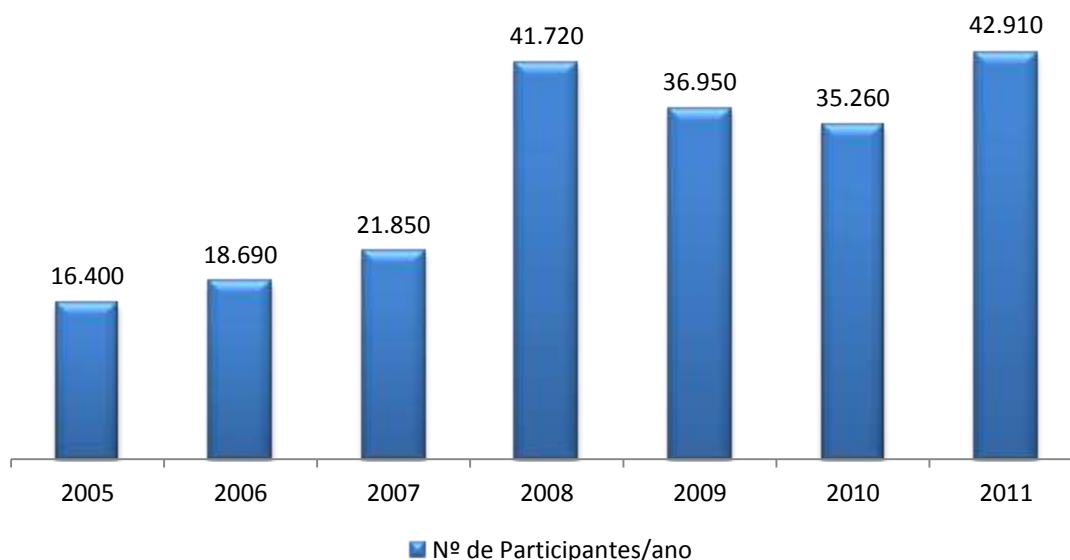
Nota-se um crescimento expressivo tanto na quantidade de eventos sediados quanto na abrangência deles. No caso dos eventos internacionais, apesar de ter sofrido uma diminuição nos anos de 2009 e 2010, em 2011 ela aumenta em três vezes em relação ao ano anterior, assim como os eventos estaduais. No conjunto, notamos um crescimento gradativo nos últimos 6 anos.

Porém, é importante lembrar que esses são os dados daqueles captados pelo *Convention* e que, conforme depoimentos espontâneos, durante a aplicação dos questionários com os hoteleiros, existem organizadores de eventos que trabalham sozinhos, realizando atividades na mesma época dos oficiais, conforme o HLT4 que diz:

“o que tem acontecido muito aqui em Cuiabá são os eventos de organizadores que não trabalham junto com o *Convention*, que ficam trabalhando por conta própria, e que no final das contas realizam eventos junto com outros eventos maiores [...] no fim das contas dizem que a hotelaria não tem vaga, mas ninguém vê que em determinadas época ficamos ociosos”(HOTEL 4).

O número de participantes dos eventos captados pelo *Convention* vem crescendo, relatórios apresentados, podendo ser observado no gráfico 4. Segundo o presidente do *Convention Bureau* de MT, a instituição é sem fins lucrativos, possuindo hoje 60 entidades que o compõe, chamados de “mantenedores”, que são representantes de classes diversas como federações, associações, organizadores de eventos [...].

GRÁFICO 4 - Número de participantes por ano nos eventos captados pela Fundação Pantanal *Convention and Visitors Bureau* para a cidade de Cuiabá, MT.



Fonte: Fundação Pantanal *Convention and Visitors Bureau* 2012.

Um fato que beneficiou expressivamente a captação de eventos para a cidade, conforme apresentado, foi a construção do Centro de Eventos do Pantanal, no ano 2000, empreendido e gerido pelo Sebrae – MT. Sua estrutura é composta por 12.000m², 05 auditórios, 12 salas com capacidade de 200 lugares cada, 02 espaços para realização de exposições, shows, cultos, feiras, festas e demais atividades, área externa ampla com 8.000m gramadas e 3.000m pavimentados.

Esse equipamento, segundo dados da instituição responsável, apresenta além de números e quantidades de postos de trabalho e participantes, outro cálculo nos relatórios dos seus gestores, o impacto dos eventos sobre a economia da cidade, o qual leva em consideração os gastos com hospedagem, alimentação, transporte e compras com base no número de visitantes. Nesse caso, os números apresentados pela instituição estão na Tabela 3.

TABELA 3 Eventos sediados no Centro de Eventos Pantanal 2000-2012.

Eventos sediados	3.027 unidades
Postos de trabalho gerados	164.188 unidades
Impacto na economia local	R\$ 28.358.500,00
Público participante	3.741.477 pessoas

Fonte: Sebrae – MT 2012.

Recentemente, Cuiabá foi escolhida como uma das cidades sede da Copa de Mundo de 2014, o que vem provocando investimentos, principalmente, na estrutura de mobilidade urbana e aérea da capital. “A cidade virou um canteiro de obras”, esse foi o termo utilizado pelo responsável pelo ABIH de Cuiabá, ao se referir a obras nas vias urbanas e no aeroporto de Várzea Grande. No que se refere também a esse assunto, o presidente do TS10 afirma que “está complicado até captar eventos pra Cuiabá até 2014, em compensação para 2015 já estamos sendo procurados, principalmente, pela repercussão que deu a construção do VLT”⁵.

No Quadro 4, apresenta-se a estrutura da hotelaria de Cuiabá e Várzea Grande.

QUADRO 4 - Estrutura Hoteleira de Cuiabá

Cuiabá	Quantidade
Número Total de Hotéis	67
Número de Apartamentos	3.123
Capacidade de Acomodações	7.630 pessoas
Número de Funcionários	1.371
Estacionamento	67
Capacidade Total dos Estacionamentos	2.860 carros
Restaurante Completo	15 Hotéis
Capacidade dos Restaurantes	3.520 pessoas
Internet nos apartamentos	21 hotéis
Internet na Recepção	24 hotéis
TV a Cabo nos apartamentos	18 hotéis
TV a Cabo na recepção	17 hotéis
Área de Lazer	14
Loja de Souvenirs	05
Translado – Aeroporto x Hotel	10
Salas de Reunião	69

Fonte: Dados da ABIH 2010, atualizado pelo autor.

QUADRO 5 - Estrutura Hoteleira de Várzea Grande

Várzea Grande	Quantidades
---------------	-------------

⁵Veículo Leve sobre Trilhos, ou metrô leve – esta sendo implantado na capital para facilitar a mobilidade urbana. A referencia do entrevistado se faz porque o processo de construção vem passando por embargos e denúncias de superfaturamento, já tendo saído matérias nacionais sobre denúncias em torno da obra.

Número Total de Hotéis	36
Número de Apartamentos	1.163
Capacidade de Acomodações	2.749 pessoas
Número de Funcionários	352
Estacionamento	36
Capacidade dos Estacionamentos	1.239 carros
Restaurante Completo	03 Hotéis
Capacidade dos Restaurantes	1.173 lugares
<i>Internet</i> nos apartamentos	09 hotéis
<i>Internet</i> na recepção	14 hotéis
TV a Cabo nos apartamentos	4 hotéis
TV a Cabo na recepção	11 hotéis
Área de Lazer	03
Loja de <i>Souvenirs</i>	01
Translado – Aeroporto x Hotel	12
Salas de Reunião	22

Fonte: Dados da ABIH 2010, atualizado pelo autor.

Verifica-se que essa é a estrutura de todos os hotéis, sem haver separação dos que atendem a demanda de negócios e lazer. Porém, percebe-se o baixo número de hotéis com serviços básicos para o turista de negócios, como a *internet* nos apartamentos. Cuiabá apresenta um número expressivo de salas para reuniões, ultrapassando o número de empresas. Várzea Grande tem como diferencial a presença do aeroporto na cidade, o que faz com que o número de traslado do hotel para o aeroporto seja superior ao da capital.

Serviços extras que diversificam o atendimento ao turista são bem limitados, como áreas de lazer e lojas de *souvenirs*. O número de hotéis por categoria pode ser visto no Quadro 6.

QUADRO 6 - Número de hotéis por categoria

Cuiabá		Várzea Grande
A	7	1
B	8	3
C	17	18
D	35	14
Total	67	36

Fonte: Adaptado de Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares 2009.

No que tange às categorias dos hotéis na área geográfica de estudo, a grande concentração está no nível D, com quase metade dos totais das duas localidades. Apesar dessa classificação utilizada pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares não seguir as normas pré-estabelecidas pelas instituições responsáveis, podemos supor que as categorias para atender a esse nicho estariam distribuídas entre A e B, o que reduz o número de organizações aptas a atender esse segmento.

No entanto, a ABIH aponta que existem hoje 14 hotéis sendo construídos ou ampliados na Grande Cuiabá, e a previsão da associação é de um aumento em 24,29% no número de empresas, 61,42% de unidades habitacionais e 64,72% em número de leitos. O presidente dessa entidade justifica que a Copa do Mundo de 2014, que terá Cuiabá como uma das suas cidades sede, é uma das responsáveis por esse crescimento.

Apesar de toda movimentação em torno da Copa realizada pelo Governo do Estado de Mato Grosso, que nomeou o evento como “Copa do Pantanal” e criou uma Agencia (AgeCopa) que, posteriormente, virou uma secretaria específica (Secopa) para cuidar dos assuntos referentes a ela, os empresários da hotelaria entrevistados não demonstraram nenhuma expectativa positiva a esse respeito.

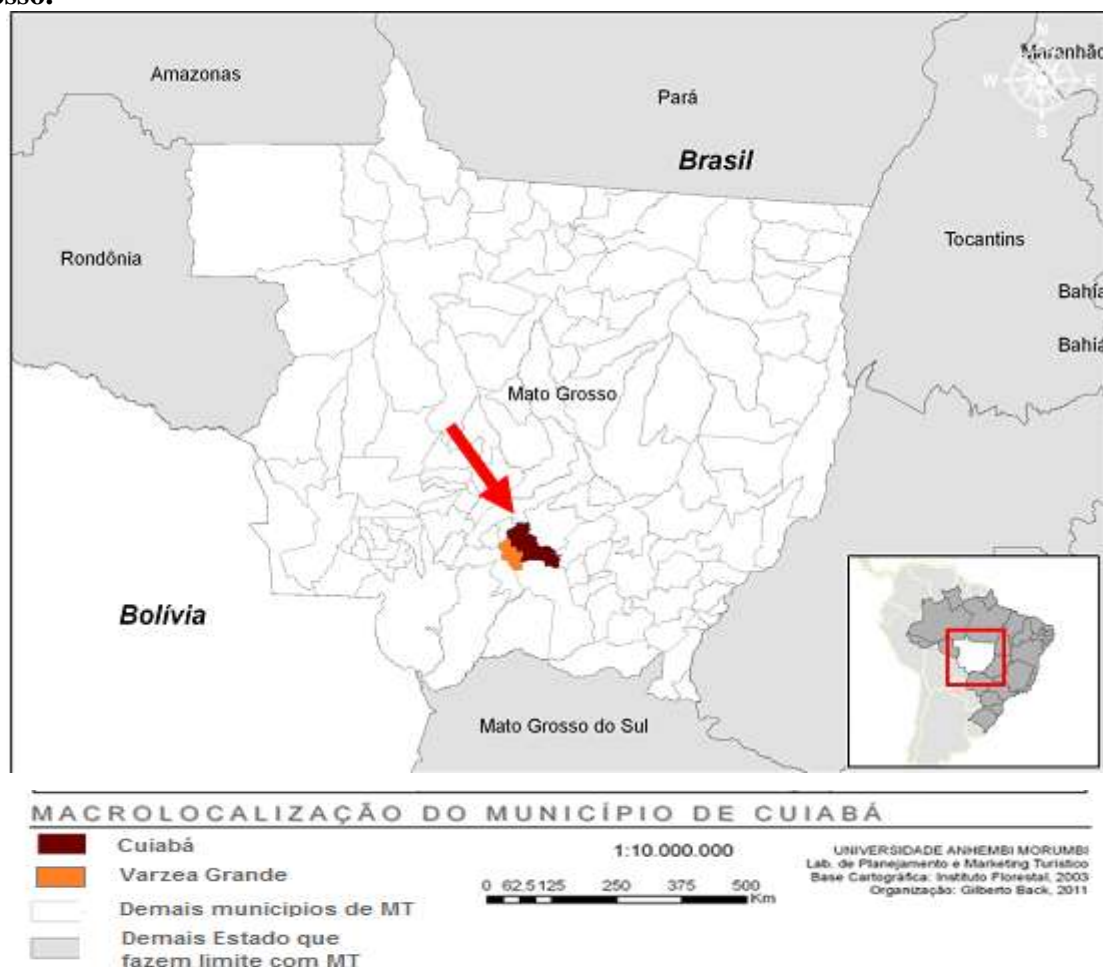
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

Este capítulo apresenta a contextualização da área de estudo, iniciando pelas suas características geográfica, social, econômica e sua história.

5.1 Caracterização geográfica, social e econômica

Possuindo uma extensão territorial de 906.069km²(EMBRAPA, 2012), o estado de Mato Grosso está localizado na região Centro Oeste do país (Figura 7) entre as coordenadas 06º 00' e 19º 45' de latitude Sul e 50º 06' e 62º 45' de longitude.

FIGURA 7 - Localização geográfica de Cuiabá e Várzea Grande no estado de Mato Grosso.



Fonte: BACK, Gilberto. Universidade Anhembi Morumbi. Laboratório de Planejamento e Marketing Turístico (2011).

Com 141 municípios e uma população aproximada de três milhões de habitantes, a capital do estado de Mato Grosso é também sua maior cidade, situada na margem esquerda do Rio Cuiabá, que deu o nome à localidade. O município forma uma conurbação com Várzea Grande, cuja população ultrapassa os 1 milhão habitantes, conhecida como Grande Cuiabá ou Região metropolitana, tornando-se, dessa maneira, uma pequena metrópole no centro da América do Sul (IBGE, 2012).

O seu território está inserido em duas das maiores bacias hidrográficas brasileiras, segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2012), sendo elas a Bacia do Paraguai (Bacia do Rio Paraná) e a Bacia Amazônica. Mato Grosso está inserido ainda entre a área de ocorrência dos cerrados brasileiros, da floresta tropical úmida e da planície do pantanal, o que o torna representante de uma grande diversidade de situações ecológicas, sociais, econômicas, culturais e de processos de produção agrosilvopastoril.

A posição geográfica, associada a fatores climáticos, geológicos, pedológicos, fitoecológicos, geomorfológicos e hídricos, “condiciona uma grande complexidade ambiental ao Estado, onde se sucedem, no eixo espacial sul-norte, o Complexo do Pantanal no Sul, as formações savânicas na região Centro-Sul”, apresenta assim a Secretaria do estado de Meio Ambiente de Mato Grosso – SEMA – MT. Essa característica atribui ao estado uma variedade de ambientes de transição ecológica na região central e, finalmente, as formações amazônicas no Norte, o que justifica o fato da cidade ser chamada de “Cidade Verde”.

As políticas públicas e as variáveis socioeconômicas, que dirigiram os processos de ocupação do Estado, assim como os ambientes diferentes que o Estado possui, o condicionaram, historicamente, a diferentes dinâmicas e características do uso e ocupação do solo (SEPLAN-MT, 2002). Em se tratando do crescimento demográfico, Mato Grosso passou por um lento processo entre 1940 e 1970. O Programa Federal “Marcha para o Oeste”, no período 1930/1950, objetivava dar início ao processo de integração do Estado com o território nacional, por meio de políticas de integração e garantia dos limites territoriais nas áreas de fronteiras.

Contudo, foi com a construção de Brasília que se deu início ao processo expressivo de ocupação da região Centro Oeste e sua integração ao território nacional, como pode ser observado na Tabela 2, quando a capital do Estado teve um crescimento acelerado entre as décadas de 1960 a 2000. Este crescimento ocorreu, sobretudo, devido aos reforços dos investimentos governamentais em infraestrutura viária na região, que contava com uma forte política nacional de apoio na mobilização de recursos destinados ao financiamento das

empresas e nas obras de infraestrutura, com destaque para a rodovia Belém-Brasília, abertura das BRs-364 e 163 e a implementação de programas de ocupação e colonização na região.

TABELA 4 - População da cidade de Cuiabá – 1960 a 2010

Ano	População
1960	57.860
1970	100.865
1980	213.151
1991	402.813
2000	483.346
2010	556.298

Fonte: IBGE 2012.

Na década de 1970/1980, a população de Mato Grosso obteve um crescimento anual de 6,62% enquanto que no Brasil foi de 2,48%. No período entre 1980/1991, o Estado apresentou um crescimento populacional anual na ordem de 5,38%, bem superior à taxa do Brasil que foi de 1,93%, conforme apresenta o Plano Plurianual 2012 - 2015 (SEPLAN, 2012). A partir de 1991, começou a retração do crescimento populacional no estado de Mato Grosso que se mostra válido até a data atual, com taxa de crescimento anual em torno de 2%.

No que tange à economia do Estado em comparação, também, ao restante do país, Mato Grosso encontra-se em franca expansão, desde a década de 1960, basicamente sustentada pela agropecuária, sendo o Estado responsável hoje por mais de 10% do total do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no setor, o que deixa sua balança comercial com superávit crescente desde os anos 90, tendo crescido até os dias atuais como pode ser observado na figura 5.

FIGURA 8 - Balança comercial do Brasil e Mato Grosso entre os anos de 1996 e 2010.

Anos	Brasil			Mato Grosso		
	Exportações	Importações	Saldo	Exportações	Importações	Saldo
1996	47,75	53,35	(5,60)	0,66	0,06	0,60
1997	52,99	59,75	(6,75)	0,93	0,08	0,84
1998	51,14	57,76	(6,62)	0,65	0,08	0,57
1999	48,01	49,30	(1,29)	0,74	0,15	0,59
2000	55,12	55,85	(0,73)	1,03	0,09	0,94
2001	58,28	55,60	2,68	1,40	0,14	1,26
2002	60,44	47,25	13,19	1,80	0,21	1,59
2003	73,20	48,33	24,87	2,19	0,28	1,91
2004	96,68	62,84	33,84	3,10	0,42	2,68
2005	118,53	73,60	44,93	4,15	0,41	3,74
2006	137,81	91,35	46,46	4,33	0,41	3,93
2007	160,65	120,62	40,03	5,13	0,75	4,38
2008	197,94	172,98	24,96	7,81	1,28	6,54
2009	152,99	127,72	25,27	8,43	0,79	7,63
2010	201,92	181,65	20,27	8,45	0,99	7,46

Fonte: SEPLAN, 2012

Nota-se ao analisar os dados apresentados pela Secretaria de Planejamento do estado de Mato Grosso – SEPLAN, que o estado obteve um crescimento no número de 12,8 vezes mais exportações em 2010 do que em 1996, com um crescimento gradativo, ano após ano e com um saldo positivo na balança e também crescente aumento de 0,60 para 7,46, acompanhando a boa fase do país conforme pode ser observado na Figura 8.

5.2 História do Município

O nome da cidade é de origem indígena, conforme apresentam Carlos Drumond ao concordar com os jesuítas quando admitem ser o topônimo oriundo do tupi. Segundo ele, Cuiabá derivar-se-ia de Icuia, espécie de flecha para pesca, feita de cana brava e pá, partícula locativa: lugar, pouso. Icuipá designaria, por conseguinte, lugar onde se faz alguma coisa. O profundo conhecimento da língua indígena dá ao Padre Albisetti, a certeza de ser este o significado de Cuiabá: lugar em que os bororós costumavam pescar com a icúia (CUIABA, 2012).

A fundação da cidade é uma consequência, inicialmente, da captura dos índios pelos bandeirantes paulistas com a finalidade de colocá-los para trabalhar na lavoura, empenhados a princípio na captura deles para o trabalho na lavoura, porém com a descoberta das minas de ouro e diamantes, vieram a desbravar com maior empenho o centro do país. É incerto o nome

do primeiro chefe bandeirante que visitou o Estado. Contudo, foi Pascoal Moreira Cabral que, em 1976, soube da existência de aldeamentos de índios coxiponés no afluente do Rio Cuiabá, e ao chegar no local e denominá-lo de Coxipó, descobriu por acaso ouro em meio aos cascalhos (IBGE, 2012)

Logo em seguida, o local se transformou em "*modus vivendi*" dos bandeirantes, que não mais andariam exclusivamente à caça de silvícolas. Mais tarde abandonaram o arraial, em que de início se estabeleceram, surgindo o da "Forquilha", com a sua primeira igreja, sob a invocação de Nossa Senhora da Penha de França. Neste local, a 8 de abril de 1719, lavrou-se o termo de fundação do arraial, sendo Pascoal Moreira Cabral nomeado guarda-mor regente (CUIABA, 2012).

A mudança de Cuiabá para o sítio atual se deve a Miguel Sutil de Oliveira, João Francisco Barbado e seus companheiros, que chegaram até a embocadura do córrego "Prainha" onde, guiados pelos indígenas, encontraram maior abundância do precioso metal. Estabeleceram-se nas fraldas da elevação de Nossa Senhora do Rosário, na "lavra do Sutil", hoje Cuiabá, atraindo os moradores da antiga povoação. Em 9 de maio de 1748, criava-se a Capitania de Mato Grosso e Cuiabá, sendo o primeiro governador D. Antônio Rolim de Moura Tavares, que ali aportou em 1751, com a recomendação de transferir para Mato Grosso a sede do governo. Mais tarde, em 19 de março de 1752, foi erigida em capital a recém-fundada Vila Bela da Santíssima Trindade. Dada a sua posição geográfica central, Cuiabá conservou sua hegemonia, elevada à categoria de cidade, em 17 de setembro de 1818, passando a ser Capital em 1825, porém, só em 19 de agosto de 1835 foi confirmada a predominância política que historicamente lhe cabia (MUNICIPIOS TURISTICOS DE MATO GROSSO, 2012)

Sua evolução socioeconômica foi prejudicada por mais de um século por agitações internas e dificuldades de toda a espécie, das quais a menor era a distancia que a separava da capital do País. O problema de comunicação só foi solucionado em 1857, com a chegada do primeiro navio a vapor, sob o comando de Antônio Cláudio Soído (IBGE, 2012).

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta os resultados do trabalho e está dividido em três sessões, de acordo com os objetivos da pesquisa: Caracterização dos agentes de turismo de negócios; Estrutura das relações, apresentada por construto (densidade, centralidades, proximidade e intermediação); e, por fim, Relacionamento entre as organizações discutidas por construto (cooperação, competição, comunicação e confiança).

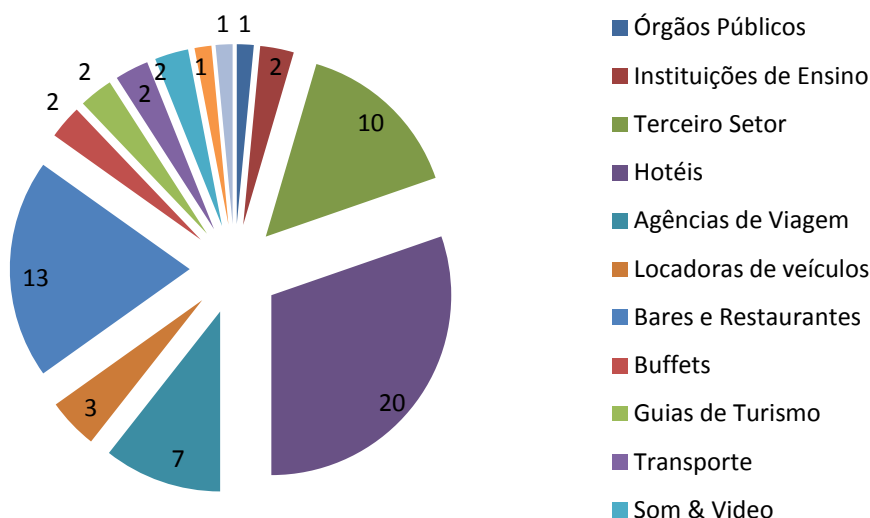
6.1 Agentes que compõem a rede de turismo de negócios da Grande Cuiabá.

A Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá foi identificada, a partir dos hotéis de negócios pesquisados por meio da aplicação de questionário, neste caso, a pergunta era aberta na qual os respondentes (proprietário ou gerente do hotel) indicavam as organizações com quem interagiam para ofertar um produto ou serviço ou para outra finalidade qualquer em benefício do cliente, empresa ou do destino Cuiabá.

Foram identificadas, desta forma, 66 organizações distribuídas entre o terceiro setor, organizações públicas e empresas privadas. É importante ressaltar, conforme exemplo de Martelo (2001), que o desenho da rede representa um recorte de espaço e tempo. O espaço, neste caso, é a grande Cuiabá, estado de Mato Grosso e o período, segundo semestre do ano de 2012. A rede, no entanto, continua a se movimentar, a fazer novos contatos, fortalecer elos ou enfraquecer laços.

A caracterização dos agentes identificados está apresentada por segmento. Lembrando que, pelo fato de apenas os hotéis terem sido questionados quanto a sua estrutura física e de recursos humanos, tempo de funcionamento e características do seu gestor, esses segmentos apresentam uma descrição mais detalhada que as demais. No Gráfico 5, demonstra-se em porcentagem a divisão de componentes que pertencem a rede por setor.

GRÁFICO 5 - Organizações pertencentes à Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá, mapeadas pela pesquisa.



Como pode ser observado no Quadro 7, a divisão das organizações que compõem a rede tem, em sua grande maioria, empresas pertencentes ao setor privado (52), seguida pelo terceiro setor (10) e, por último, o poder público (2), sendo esse último composto por um Órgão Público e duas Instituições de Ensino Superior Públicas. Dentre os agentes da iniciativa privada mapeados, foi identificada uma maior concentração na hotelaria (20), seguida de bares e restaurantes (13) e agências de viagem e turismo (7).

Apesar de o destino Grande Cuiabá contar em sua totalidade com seis organizações públicas, ligadas diretamente ao turismo, sendo duas secretarias municipais, uma secretaria estadual, localizada em Cuiabá por ser capital, 3 órgãos consultivos, sendo 2 municipais e um estadual, apenas uma foi indicada pelas empresas como possuindo algum tipo de relação.

QUADRO 7 - Agentes do Setor Público, Terceiro Setor e Instituições de Ensino mapeados pela pesquisa.

Agentes/Organizações	Quantidade	Siglas no mapeamento
Órgãos Públicos do setor	1	PUB
Instituições de Ensino	2	IES
Terceiro Setor ⁶	10	TS

Cuiabá e Várzea Grande possuem, no total, 29 Instituições de Ensino, entre cursos de graduação e tecnólogos, porém os dois citados possuem cursos de graduação em Turismo e

⁶ Associações, sindicatos, parceria público privada,

Hotelaria, o que pode justificar as indicações, visto que o estágio é pré-requisito para a formação acadêmica.

No que tange aos agentes pertencentes ao terceiro setor, foram mapeados 10 no total, sendo quatro associações, todas nacionais com representação regional, três sindicatos, 2 parcerias público-privadas e uma fundação.

Os agentes pertencentes ao setor privado são os que tiveram maior representação com um total de 51 organizações entre hotéis, agências de viagem e turismo, bares e restaurantes, locadora de veículos, transportes, serviços de som e vídeo, *Buffet*, serviços de lavanderia e de decoração.

QUADRO 8 - Caracterização dos agentes da Iniciativa Privada mapeados pela pesquisa

Agentes/Organizações	Quantidade	Siglas
Hotéis	20	HLT
Agência de Viagem e Turismo	7	AG
Locadora de veículos	3	LOC
Bares e Restaurantes	13	A&B
Serviços de <i>Buffet</i>	2	BUF
Serviços de Som e Vídeo	2	S&V
Serviço de Lavanderia	1	LAV
Serviço de Decoração	!	DEC

Em se tratando das Agências de Viagem e Turismo, foram mapeadas sete, dessas, quatro são empresas nacionais e três locais. Dentre as quatro nacionais, apenas uma possui filial na cidade, o restante possui apenas acordos formais e informais à distância. Nesse grupo, pode-se destacar a Agência Nacional de reservas e vendas *on line*, que foi citada por doze dos dezesseis hotéis investigados.

As locadoras de veículos citadas foram apenas três, das 16 existentes na Grande Cuiabá. Destas, uma é empresa local e as outras duas pertencentes a franquias nacionais. No que se refere à interação com as organizações de Alimentos & Bebidas, percebeu-se uma preferência pelas peixarias e churrascarias. Foram identificados 13 pontos, sendo dois deles de regiões com concentração de estabelecimentos como bares e restaurantes. No que concerne à interação com demais empresas que terceirizam algumas atividades, mapearam-se poucos agentes, visto que, em respostas espontâneas durante a aplicação dos questionários, os hotéis, ponto de partida para este mapeamento, têm preferência por oferecer esses serviços como *buffet*, decoração e lavanderia. Outro segmento de prestadores de serviço foi indicado

pelos hotéis: os guias de turismo com duas indicações, sendo representados pela sigla GUI nos mapas.

Esta sessão trata da estrutura dos relacionamentos, conforme a abordagem de Freeman (1979) e Alejandro e Norman (2005), estando dividida de acordo com os seus construtos de densidade, centralidade, proximidade e intermediação.

Para facilitar a discussão sobre a densidade, esta pesquisa dividiu a rede em duas: a primeira ilustração chamada de Rede de Hotéis de Negócios, que mostra apenas a interação entre os hotéis identificados e, a segunda, nomeada de Rede de Turismo de Negócios, que abrange todas as organizações parceiras citadas pelos hotéis. Para analisar este construto, foi utilizado o cálculo de densidade para identificar a quantidade de interações entre os agentes mapeados nas duas redes separadamente, a de conteúdo das entrevistas com os agentes do terceiro setor e poder público, e as questões abertas dos questionários aplicados com os hotéis.

6.1.2 Densidade da rede de hotéis de negócios da Grande Cuiabá

Em se tratando da Rede de Hotéis de Negócios, foram mapeados 20 agentes (atores) através da indicação, durante a aplicação dos questionários e entrevistas, podendo, com base nessa informação, calcular o número de relações possíveis entre este grupo, que no caso em questão, somaram 115 laços. Assim, pôde-se então prosseguir para a análise do primeiro construto do estudo, a Densidade, que tem sua fórmula e cálculo demonstrados pela Figura 9.

FIGURA 9 - Cálculo das Relações Possíveis e da Densidade da Rede de Hotéis de Negócios de Cuiabá, MT.

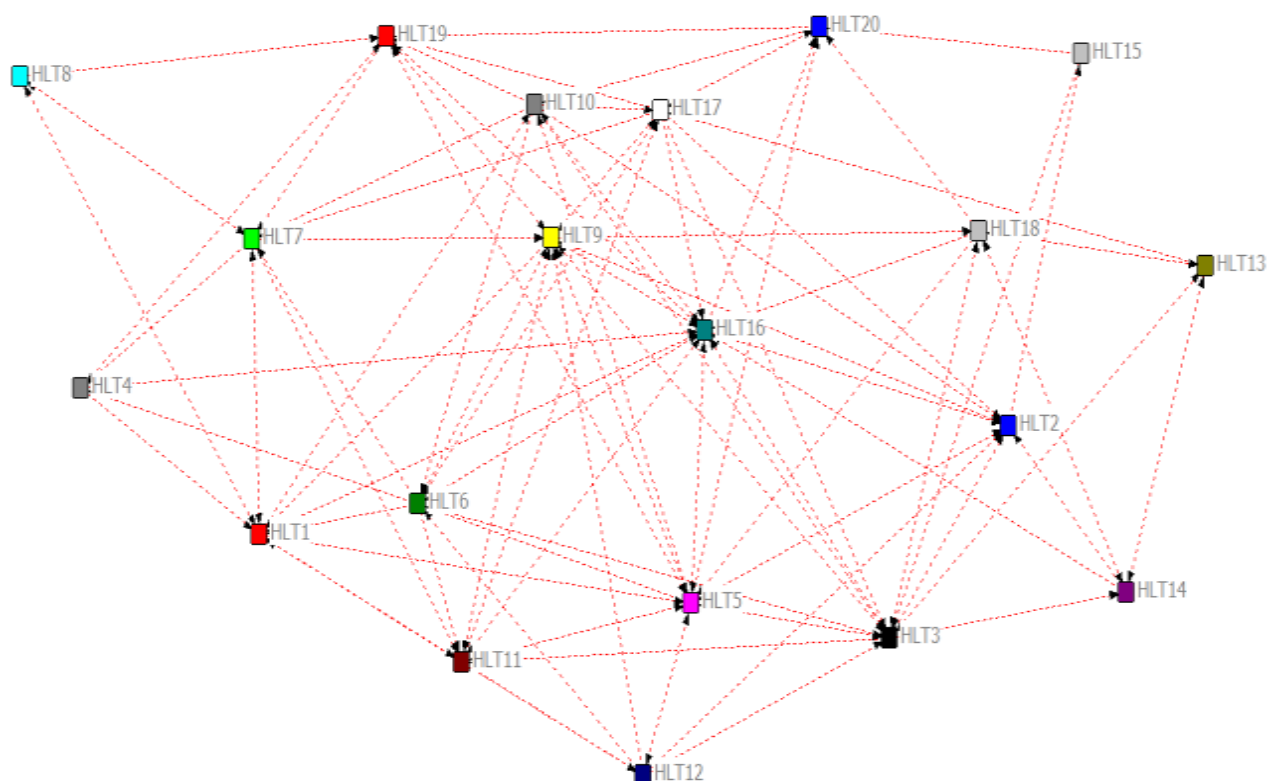
$$\begin{array}{l}
 \text{RP} = N.(N-1) \\
 \text{RP} = 20.(20-1) \\
 \text{RP} = 20.19
 \end{array}
 \quad \Rightarrow \quad
 \boxed{\text{RP} = 380}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{D - Densidade} \\
 \text{D} = \text{RE} / \text{RP} \times 100
 \end{array}
 \quad \Rightarrow \quad
 \begin{array}{l}
 \text{D} = 115 / 380 \times 100 \\
 \boxed{\text{D} = 30,263\%}
 \end{array}$$

Para analisar a densidade da rede, foi utilizada a mesma referência de Oliveira (2010), que considera como baixa a densidade de 0 à 30%, média ou intermediária de 31 a 60% e alta acima de 61%. Para complementar o estudo, foi utilizada a visualização gráfica da densidade das relações, através da Figura 10 ilustrada pelo programa *NetDraw*, a partir da matriz criada no programa *Ucinet 6.0*, que Alejandro e Norman (2005) classificam como uma “ferramenta

que permite conhecer as interações entre qualquer classe de indivíduos, partindo, preferencialmente, de dados qualitativos do que quantitativos”.

FIGURA 10 - Interação da Rede de Hotéis de Negócios mapeados da Grande Cuiabá, MT.



A densidade da Rede de Hotéis de Negócios da Grande Cuiabá é considerada intermediária, já que de 380 relações possíveis (100%), a rede apresenta 115 interações, pouco mais de 30% do seu potencial. Este resultado está próximo do encontrado por Oliveira (2010), em uma amostra similar a deste estudo, com 342 relações possíveis e 126 relações existentes, com uma densidade de 36,84%. Ressalta-se que, assim como esse pesquisador, os cálculos basearam-se apenas em laços não-direcionais, considerando a possibilidade da reciprocidade dos relacionamentos em qualquer circunstância.

Vale destacar que nenhum hotel foi indicado apenas uma vez. Contudo, apesar do universo da pesquisa ser de 103 na Grande Cuiabá, apenas 20 foram citados dentro da técnica de amostragem de indicação e saturação utilizada por esta pesquisa. O alcance da saturação das indicações com esse número mostra que existe um grupo fechado de relações dentro do segmento de Turismo de Negócios de Cuiabá. Acredita-se que se a técnica de amostragem

utilizada fosse a aleatória, poderia ter sido identificado mais de um grupo dentro do mesmo destino. Essa discussão vai ao encontro do depoimento do Hotel 11, que diz:

Eu conheço todo mundo aqui, trabalho com hotelaria em Cuiabá há mais de 20 anos, mas o que eu percebo é que a gente se relaciona só com as mesmas pessoas nas reuniões da TS1, fora dali ninguém praticamente conversa [...] a gente não tem essa cultura de trabalhar junto, a não ser que seja pra reivindicar alguma coisa do governo, e mesmo assim é sempre uma minoria [...] eu não sei de nenhum hotel que não seja da mesma rede que faça qualquer atividade em conjunto por aqui (HOTEL 11).

Por vários momentos, o entrevistador percebeu que os respondentes se incomodavam com o fato de ter que admitir que pouco se relacionavam com os demais hotéis da cidade, o que logo provocava uma reação de justificativa com expressões como “*não temos cultura em trabalhar junto*”, “*nunca pensei nisso*”, “*não conheço ninguém que faça*”. Essa situação pode ser reflexo, como explicam Barringer e Harrison (2000), da não percepção das empresas que compõe a rede de que teriam oportunidade trabalhando conjuntamente e não de forma isolada. Comportamentos que, segundo o autor, decorrem do esforço conjunto na forma cooperativa de trabalho que aumentaria as suas possibilidades de alcançar melhores resultados. Na discussão de Donaire, Silva e Gaspar (2009), pode-se perceber, também, a postura dos integrantes da rede em que o trabalho em conjunto só ocorre em casos em que precisam articular com o governo, mas ainda sem ações estratégicas que beneficiem o grupo.

Outro ponto interessante constatado através da observação, foi o caso do Hotel 8 que, apesar de ter demonstrado grande proximidade com o Hotel 1, tendo realizado inclusive uma ligação, na frente do entrevistador, para o celular pessoal do seu gestor para pedir um favor, ao ser questionado sobre as empresas parceiras, o Hotel 8 não citou o hotel que havia acabado de conversar. Por um momento, o entrevistador perguntou sobre isso e o entrevistado disse que não, “*não é meu parceiro*”.

6.1.3 Densidade da rede de turismo de negócios da Grande Cuiabá

Na Rede de Turismo de Negócios foram mapeadas todas as organizações citadas como parceiras dos hotéis investigados, totalizando 66 atores, dentre eles setor público, iniciativa privada e terceiro setor. O cálculo das relações possíveis e da densidade dessa segunda rede pode ser observado na Figura 11.

FIGURA 11 - Cálculo das Relações Possíveis e Densidade da Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá MT.

$$\begin{array}{lcl}
 RP = N.(N-1) & & D = RE / RP \times 100 \\
 RP = 66.(66-1) & \rightarrow & D = 409 / 4.290 \times 100 \\
 RP = 66.65 & & \\
 \boxed{RP = 4.290} & & \boxed{D = 9,533\%}
 \end{array}$$

Contudo, neste caso, os cálculos de densidade apresentados na Figura 11 basearam-se apenas em laços direcionais, considerando que a indicação partiu apenas dos hotéis, setor público e entidade do terceiro setor, não tendo sido entrevistadas demais empresas privadas mapeadas. No caso deste grupo, percebeu-se uma densidade muito baixa (9,533%), podendo ser justificada pelo fato de as indicações terem partido apenas dos hotéis.

A Figura 12 apresenta a interação da Rede de Turismo de Negócios de Cuiabá, envolvendo as 66 organizações mapeadas pela pesquisa, na qual estão representadas as interações, a partir dos Hotéis (HLT) com as Agências de Viagem (AG), Organizações do Terceiro Setor como associações, sindicatos, parcerias público-privadas (TS), Instituições de Ensino Superior (IES), Alimentos e Bebidas (A&B), Locadora de Veículos (LOC), Transporte (TRA), Buffet (BUF), Lavanderia (LAV), Vídeo e Som (V&S), Decoração (DEC) e Setor Público (PUB).

Observando a Figura 12, percebe-se densidade intermediária da rede que envolve todos os agentes de Turismo de Negócios de Cuiabá e Várzea Grande, mapeados pela pesquisa. Donaire, Silva e Gaspar (2009), ao analisarem os relacionamentos existentes na rede de negócios do turismo em âmbito nacional, concluem que as relações, além de superficiais, estão mais a nível operacional do que estratégico e que a *“falta de visão de rede e o desconhecimento das vantagens de operar com maior nível de integração e cooperação ficaram evidentes”*.

Nota-se também na Figura 12 uma grande quantidade de empresas na periferia da rede, ou seja, de empresas que pouco se relacionam com as demais localizadas mais ao centro. Esse comportamento traz a discussão de Fadeeva *et al.* (2001), em que abordam a importância do reconhecimento por todos os integrantes do grupo da interdependência que eles têm para conseguir ofertar o turismo, o que pode justificar a ausência destes produtos turísticos na localidade e região, nos depoimentos e relatos dos hotéis.

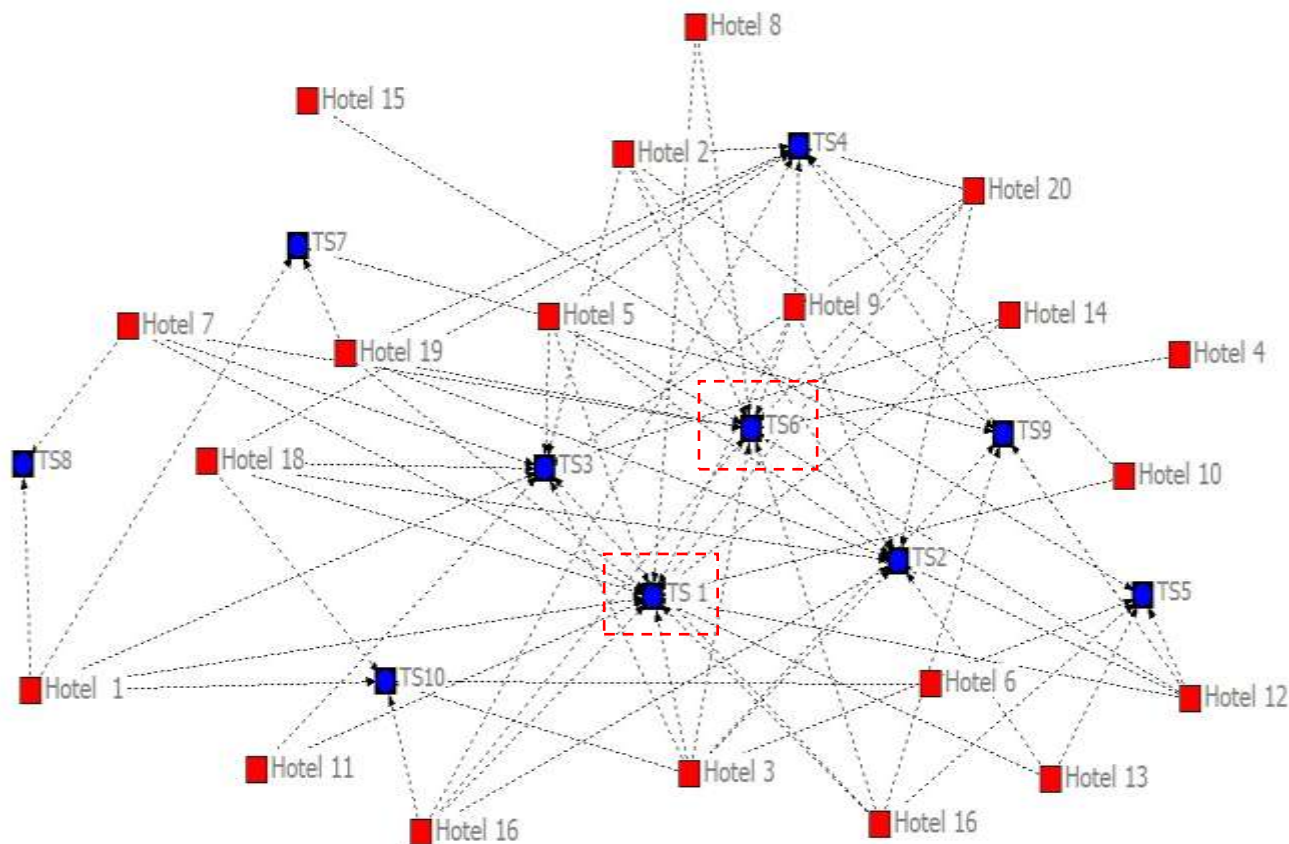
Segundo autores como Ruschmann (1998), Rodrigues (1999), Vaz (2002), Pavlovich (2003) e Beni (2004), o turismo tem como uma de suas principais características a interdependência dos atores locais, uma vez que obriga as empresas ligadas direta ou indiretamente à atividade a oferecer seus serviços e produtos conjuntamente, o que caracteriza uma rede de negócios formalizada ou não.

Nesse contexto, pode-se destacar a fala do presidente da organização do terceiro setor TS1, no resultado da pesquisa de Pinheiro (2011) que, ao analisar os *stakeholders* na área geográfica deste estudo, afirma *“O pessoal aqui em Mato Grosso ainda não conseguiu acreditar num trabalho associativo; ainda são muito desconfiados, tem muita empresa familiar.”*

Ao verificar a grande concentração de empresas do terceiro setor no centro da rede, devem-se levar em consideração dois aspectos. O primeiro significa dizer que essas instituições no centro da rede são articuladas e têm força diante do grupo, o que é importante ao falar de cooperação. O segundo nos remete à abordagem de Vasconcelos (2011), a qual indica que a participação das firmas em associações setoriais propicia também a aquisição de capacidades que, de outra maneira, não estariam disponíveis no mercado.

Nesse recorte de análise da rede, nota-se que, dentre as 38 entidades voltadas para o turismo, segundo dados da Secretaria de Planejamento do Estado de Mato Grosso – SEPLAN-MT, existentes na Grande Cuiabá (ver Apêndice E), apenas 10 delas foram citadas, das quais pode-se destacar a TS1 com 16 indicações, TS3 com 12 indicações e TS2 com 10 indicações, como mostrado na Figura 13, sendo as mais indicadas ligadas à hotelaria e eventos.

FIGURA 13 - Interação entre os Hotéis de Negócios e as Entidades de Classe(terceiro setor).



As entidades TS1 e TS6 são as mais relacionadas. A primeira foi citada pelos 16 hotéis entrevistados e a segunda por 12. Ambas as organizações existem há 33 anos e 10 anos respectivamente. A TS1 teve sua presidência revezada entre dois agentes centrais da Rede de Hotéis de Negócios (resultado aprofundado no construto centralidade), ambos proprietários de organizações hoteleiras há mais de quinze anos. A segunda organização do terceiro setor mais indicada é a que tem na presidência o proprietário do Hotel 5, sendo este um dos sete hotéis pertencentes ao seu grupo de investimento em hotelaria na região.

Essa baixa densidade de relacionamento entre os agentes do turismo de negócios também aparece nos resultados de Donaire, Silva e Gaspar (2009), em que os autores concluem que essa situação não preocupava os segmentos fortes como a hotelaria e os organizadores de eventos, que acompanhavam a situação do setor com passividade, o que é agravado ainda pelo fato de os relacionamentos entre esses integrantes caminharem para o isolamento de outros segmentos. Pode-se citar ainda, nesse contexto, o relato do representante do TS8 ao dizer que *“percebeu a falta de interesse por parte das empresas do setor, seja de eventos, seja de hotelaria e/ou outros em participar das entidades que defendam os interesses*

de suas classes empresariais.” Para os líderes destas entidades, por conseguinte, o que acontece é o enfraquecimento da classe empresarial e, com a falta de integração do próprio setor, ocorre a falta de integração da cadeia produtiva do turismo.

Araújo (2009) considera em sua pesquisa que, no turismo, empresas e entidades organizadas possibilitam grandes diferenciais mercadológicos e fortalecem o destino sob o aspecto da prestação de serviços e da disponibilidade de produtos complementares.

Porém, em se tratando da realidade encontrada na Grande Cuiabá, percebe-se na fala do TS 8 a dificuldade encontrada por eles para o estabelecimento de parcerias:

Então nós precisamos convencer a pessoa, provar pra ela que locação de equipamentos, decoração, tudo está relacionado à cadeia produtiva do turismo. Na minha opinião, ainda está faltando maturidade do mercado. Não existe ainda aquele sentimento de associativismo, vamos se unir para ser fortes, não existe. Outras capitais, como Goiânia, já é muito fortalecido, uma cidade que é próxima da nossa capital, mas nós em Cuiabá não temos isso. (TERCEIRO SETOR 8).

Observa-se na fala citada que alguns empresários não se veem como parte da organização do turismo na localidade, o que pode justificar a não interação deles à rede de turismo local.

Outra relação que chamou atenção na pesquisa foi a baixa interação da hotelaria com os órgãos públicos, pois foi citado apenas um dos três existentes na Grande Cuiabá e, mesmo assim, este foi mencionado por apenas 6, do total de 16 respondentes. O que não seria uma baixa representatividade, se dentre essas seis, quatro não fossem representantes de instituições do terceiro setor e apenas dois hotéis, em que seus proprietários presidem também instituições de classe. Em dois casos, os respondentes foram irônicos ao se referirem ao órgão público (PUB1) em questão. O HLT11 disse *“faz anos que não ouço falar dela (se referindo a titular desse órgão), estou ouvindo agora de você”*, enquanto outro *“sabia que ela já viajou mais que o Ministro do Turismo pra fora do Brasil? (risos) verdade! Já saiu até no jornal! Ela não tem tempo pra isso.”*

O órgão consultivo e deliberativo do estado também foi criticado pelo respondente TS6, que afirmou: *“possui vários vícios, não se reúne desde julho, a pauta mais importante sempre fica para o final quando todos já estão cansados e indo embora, isso quando se segue a pauta”*. Esse sentimento é compartilhado pela fala do HLT3, ao dizer *“O setor público não compartilha as decisões com o empresariado”*. Sobre os governantes, o TS10 declarou que

“uma das coisas que exigimos, como classe, dos candidatos a prefeitura⁷ é que nos ouça, não queremos indicar ninguém, mas queremos participar das decisões”. O HLT3 complementa desabafando *“para o estado de MT, turismo nunca foi prioridade. [...] O investimento do governo no turismo é cortar grama, pintar muro, isso que ele chama de investimento”*.

Já o representante do poder público entrevistado explica que *“o empresariado não tem clareza nos papéis de cada um no turismo da cidade”*, exemplificando que várias ações, principalmente na parte de qualificação, são ofertadas e o *trade* não aproveita: *“Agora para você ter ideia estamos trazendo um curso que será oferecido dentro da empresa onde com carga horária de 160 horas, sem custo para o empresário, e o funcionário ainda ganhará dois reais por hora para ajuda de custo”*, menciona a responsável pelo setor público entrevistado.

Essa visão do terceiro setor e dos hotéis em relação ao poder público também foi constatada na pesquisa de Donaire, Silva e Gaspar (2009) que verificaram que na opinião do empresariado, o poder público não tem cumprido, de modo satisfatório, sua função principal que seria a de orientar e induzir o direcionamento das ações e dos planos de desenvolvimento do setor.

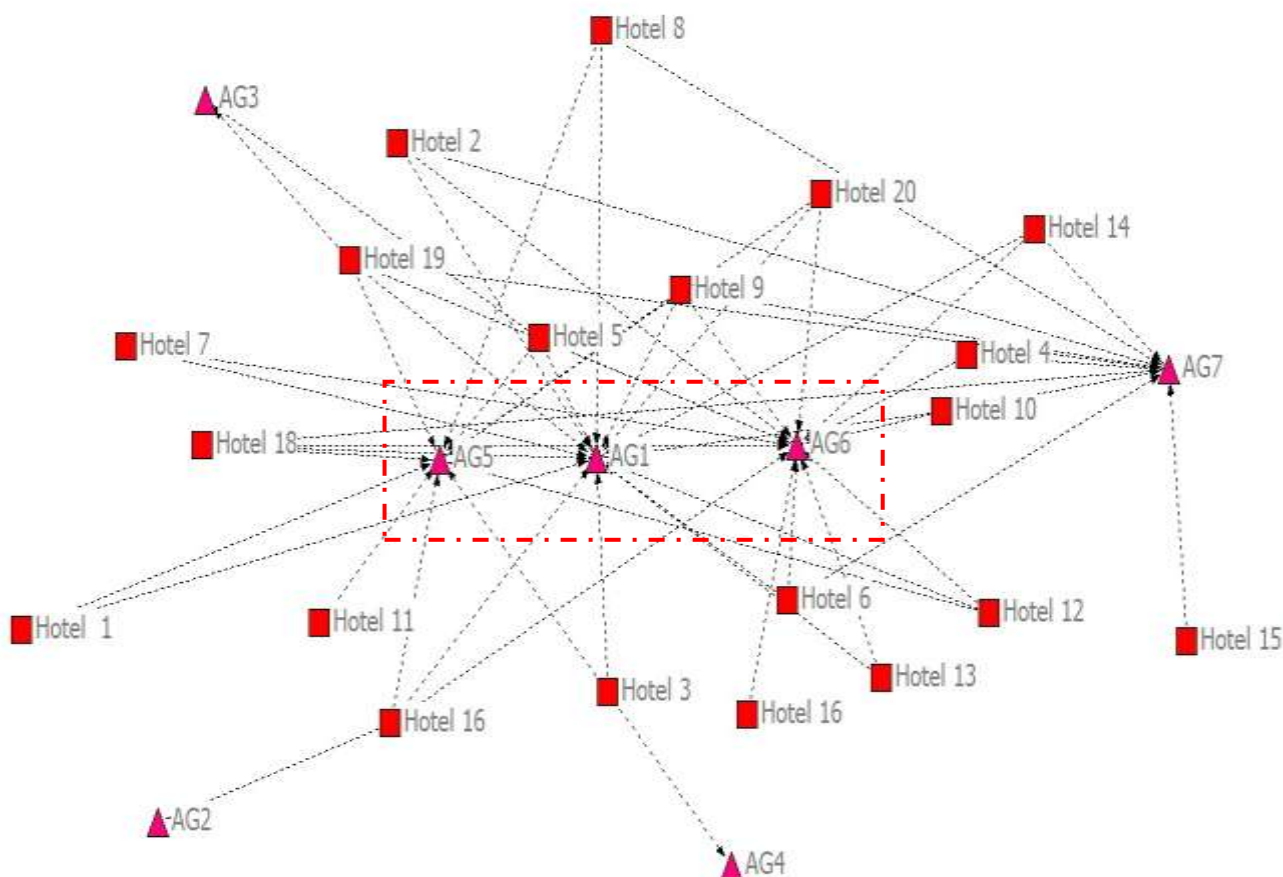
A desmotivação quanto ao estabelecimento de parcerias que visem formatar produtos e serviços para atender ao turista de negócios, característica do produto turístico, segundo Pavlovick (2003), é clara também nas entrevistas realizadas com as entidades de classe do terceiro setor. Nesse sentido, pode-se destacar o depoimento do TS4 que enfatiza:

Pra você ter ideia, hoje eu tenho 1.500 pessoas de outros estados que ficam me perguntando o tempo todo onde elas podem ir pra conhecer, onde elas podem comer um peixe, ouvir música... tem gente, e não é pouca, que fica querendo ir conhecer o “famoso” pantanal e voltar... eu não tenho coragem de indicar pra ele uma agencia que cobra duzentos reais pra um passeio de 4 horas. O que acaba acontecendo? Elas acabam indo para o shopping.
(TERCEIRO SETOR 4)

A Figura 14 mostra a interação com as Agências de Viagem e Turismo indicadas pelos hotéis. Nesse caso, é possível perceber que das 106 que estão cadastradas no Cadastur, como pertencentes a Cuiabá e 35 a Várzea Grande, apenas 7 foram citadas, sendo uma delas uma agência *on line* com sede em São Paulo.

⁷ Se referindo as eleições deste ano de 2012 a prefeitura da cidade.

FIGURA 14 - Interação entre Hotéis de Negócios e Agências de Viagem e Turismo.



Observando a Figura 14, percebemos a presença de 3 agências no centro da rede. Duas delas nos remete à discussão de Pavlovick (2003) em que a segunda situação identificada pelo autor seria as empresas localizadas geograficamente distantes, porém, através das facilidades, as novas ferramentas de comunicação, acabam realizando parceiras e formando redes de cooperação. A AG1, que possui maior quantidade de indicação, é uma empresa nacional de reservas *online*, e a AG5, a segunda com melhor número de conexões é uma empresa localizada em São Paulo. Apenas a AG6 se trata de uma empresa local com mais de 40 anos de existência.

Contudo, nos resultados da abordagem qualitativa com os responsáveis pelos hotéis, aparece a “*cultura de trabalhar em conjunto*”, conforme relatou o Hotel 11 que é um dos mais antigos de Cuiabá. Com exceção da interação entre as empresas e as entidades de classe, essa parceria não costuma acontecer na cidade, como pode ser percebido no complemento do seu comentário:

Na verdade não tem turismo em Cuiabá. O que tem é o pessoal que vem por causa dos negócios, que eu sei que também é turista. Mas porque eu vou

realizar parceria com agencia, por exemplo, se a cidade não tem produto pra oferecer. Porque a Chapada⁸ tá interditada, Nobres⁹ é uma vergonha e Pantanal¹⁰ é só pra vender a Copa né? Porque as pontes vivem quebrando.(HOTEL 11).

Apesar do fato de Cuiabá ser uma das sedes da Copa do Mundo de 2014, esta pesquisa não fez referência a esse acontecimento, porém, como pôde ser percebido no relato do Hotel 11, o assunto acaba vindo à tona ao falar sobre o destino, e o Hotel 2 compartilha dessa visão ao dizer que *“O investimento que fazemos hoje é por causa da demanda atual e não por causa da copa”*. Essa discussão levantada por alguns entrevistados demonstra a abordagem de Beritelli (2011) sobre a governança na rede de destinos turísticos.

Apesar da estrutura de rede não prever hierarquias, não significa dizer que determinados atores não exercem poder dentro da rede. No relato do Hotel 3, em que o autor menciona que *“de um lado tem as pessoas que sempre militaram em prol do turismo, que sabem onde esse dinheiro deveria ser investido, do outro a secretaria que quer enfiar de “goela abaixo” ações que não vão beneficiar em nada Cuiabá”*. Nesse depoimento, nota-se uma disputa pelo poder na rede, abordada por Beritelli (2011) que discorre sobre a oferta altamente fragmentada do destino, por um entrelaçamento complexo de instituições públicas e empresas privadas e por numerosos e, muitas vezes, contrastantes interesses.

As entidades de classe corroboram com esses questionamentos, como mostra respectivamente os relatos do TS1, TS6 e TS4 *“os empresários da cidade, como eu, não acreditam na Copa porque não temos produto”*, *“Não temos nada pra oferecer pro turista que vier aqui assistir a Copa, essa é a realidade. E o pior é que nada tá sendo feito pra mudar isso [...] usa-se o Pantanal só pra enganar “os caras” porque não existe produto” e “Estamos a 500 dias da Copa e não temos nada estruturado para esse turista, vai ser o caos.”*

Esses depoimentos todos sobre a ausência do produto turístico podem explicar a densidade intermediária dessa rede. Por conseguinte, podemos também levantar a hipótese de que isso não beneficia a formatação desse produto, conforme defendem Chon (2003) e Cury (2004), ao abordarem a complementariedade do produto turístico.

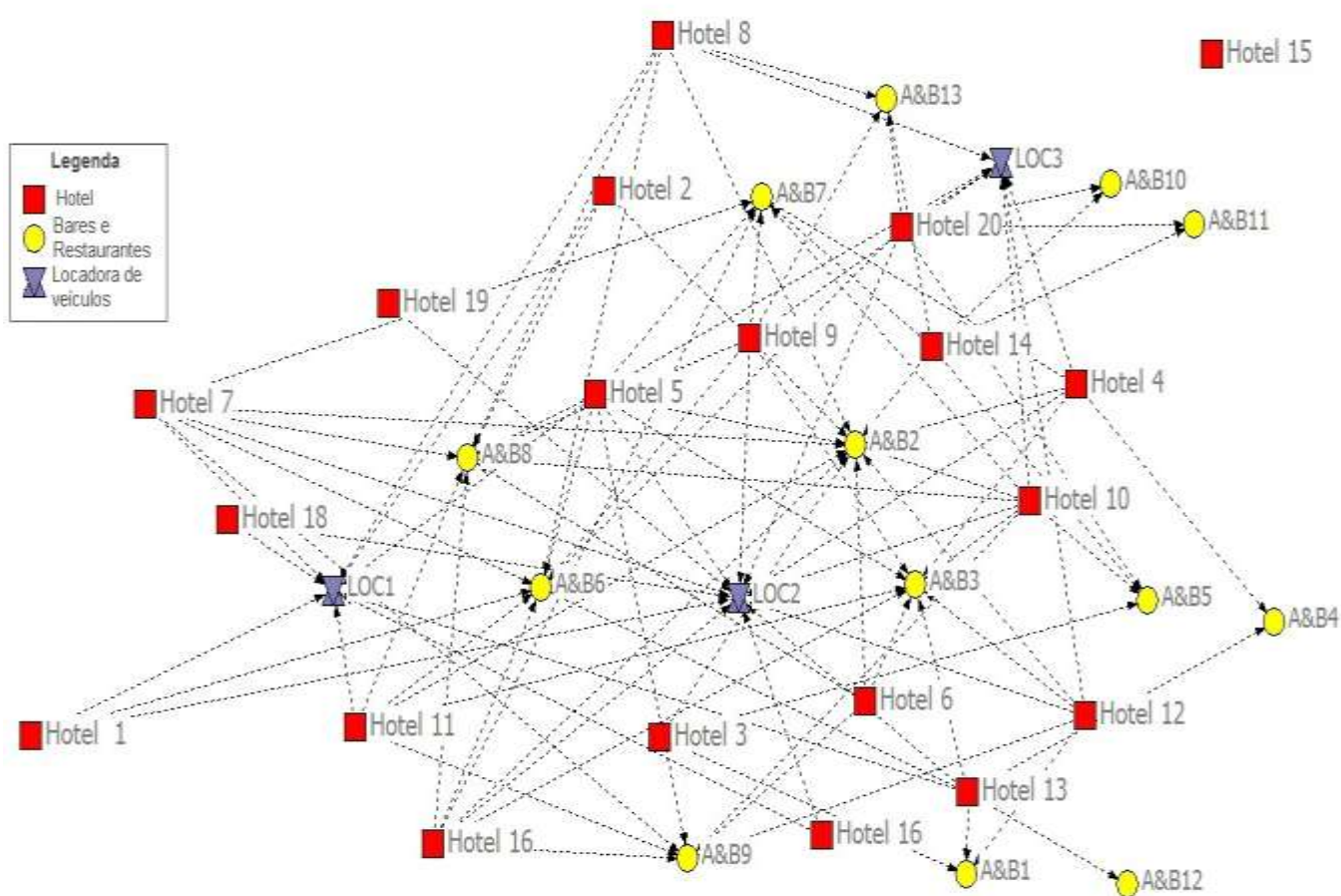
⁸Chapada do Guimarães, cidade turística localizada a 60km de Cuiabá que possui uma diversidade de atrativos naturais, bares e restaurantes típicos.

⁹Cidade com vocação ecoturística com potencial natural comparado a Bonito MS, localizada a 65 km de Cuiabá que vem recebendo investimento promocional do governo do estado.

¹⁰Biotopo característico do Estado de MT que inclusive nomeou a estratégia de marketing do destino para a Copa do Mundo: Copa do Pantanal.

A interação dos hotéis com as demais parcerias indicadas também apresenta poucas relações, como pode ser observado na figura 15 que apresenta a interação entre os seguimentos que, segundo a Associação Brasileira de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas – ABGEV, utiliza em seu Índice Econômico de Viagens Corporativas (IEVC), sendo eles Hotéis, Locadoras de Veículos e Alimentos e Bebidas (Bares e Restaurantes).

FIGURA 15 - Interação entre os Hotéis, Alimentos e Bebidas e Locadora de Veículos.



No que diz respeito à relação entre esses segmentos, a interação mostrou-se baixa, visto que foram indicadas três locadoras de veículos das 23 que existem na Grande Cuiabá. Em se tratando dos Bares e Restaurantes, representados na figura pelo A&B, foram indicados 13 presentes no destino. Nesses casos, aqueles que trabalham com peixes da região foram os que mais tiveram indicação, seguidos dos que oferecem rodízio de carne, ambos de características típicas da culinária regional.

Quando perguntado aos hotéis sobre a parceira com esses setores, as relações informais foi resposta comum a todos os entrevistados. Eles afirmaram que, nesses estabelecimentos, os recepcionistas chegam a receber “*comissão por fora*” daquelas empresas

indicadas para os seus hóspedes. Percebeu-se que isso é comum, principalmente, nos serviços de locação de veículo. Essa informação demonstra que há a possibilidade de existirem redes paralelas entre as mesmas organizações, já que a relação muitas vezes se dá entre funcionários e não entre responsáveis diretos pelas empresas. Cunha, Guimarães e Vieira (2009) nos fala da importância de se compreender como se dá essas interações para, no futuro, pensar formas estratégicas de desenvolver práticas que beneficiem a rede desses atores.

Nesse aspecto da informalidade, Pavlovich (2009) salienta que a densidade das relações indica a fluidez e o movimento dentro da rede através dos informais, entre os fornecedores, os funcionários, a comunidade, as instituições externas e os visitantes. Para o autor, é a densidade destes diversos tipos de atividades e relacionamentos dentro da rede que forma os padrões multidimensionais que fundamentam sua organização.

Agora que se pôde constatar como se dá a densidade da Rede dos Hotéis de Negócios de Turismo, da Rede de Turismo de Negócios e suas diferentes interações, é possível aprofundar a estrutura da rede, através do próximo construto Centralidade.

6.1.4 Centralidade

A de centralidade nos mostra a existência de um ator central dentro do grupo que interliga outros atores não conectados entre si. Isso, para Freeman (1979), sugere que pode ser identificada a existência de um elemento de liderança que pode acumular informações e coordenar as ações do grupo no sistema. Esse elemento exerce um posicionamento de centralidade na rede e assim, concentra maior poder de negociação e quebra dos fluxos de informação.

Carstens (2005) define centralidade como a identificação de quão acessível determinado integrante da rede encontra-se para os demais. Lazzarine (2008) complementa afirmando que quanto mais central na rede o ator estiver, maior sua capacidade de acessar, direta ou indiretamente, outros atores.

A centralidade é um valor individual que, segundo Hanneman e Riddle (2005), é chamada de Abordagem de Freeman (*Freeman's Approach*) e demonstra o quanto cada ator está conectado com o restante dos nós que compõem a rede. Essa medida é operacionalizada, de acordo com Borgatti *et al.* (2002), a partir do número de ligações ou citações emitidas e recebidas por respondentes que, no caso desta pesquisa, foram os hotéis de negócios da Grande Cuiabá.

O valor atribuído para cada agente (nó) é chamado de índice ou grau de centralidade, podendo ele ser dividido em Grau de Saída (*OutDegree*), quando o ator indica os outros nós

com os quais interage e Grau de Entrada (*InDegree*), que se refere à indicação desse ator pelos demais integrantes do grupo, conforme apresenta Freeman (1979).

Para analisar este construto, foram utilizados o cálculo de centralidade para identificar aqueles que são mais relacionados dentro da Rede de Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, a estatística descritiva (médias e desvio padrão) para discutir essa interação entre as diferentes organizações do grupo e, para complementar compreensão, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas com os agentes do terceiro setor e poder público e também das questões abertas nos questionários aplicados aos hotéis mapeados. Lembramos que a centralidade das organizações privadas, exceto os hotéis, foi analisada pelo seu grau de entrada (*InDegree*) já que essas organizações foram apenas indicadas pelos hotéis.

Iniciando a análise pelo grau de centralidade dos hotéis, podem-se observar na figura 16 dois grupos, o dos que apresentam maior índice e o dos que apresentam índice menor.

FIGURA16 - Grau de Centralidade dos Hotéis na Rede de Hotéis de Negócios de Turismo mapeada.

Hotéis	Grau de Saída	Grau de Entrada	Grau de Saída Normalidade	Grau de Entrada Normalidade	
HLT16	10.000	11.000	52.632	57.895	Grupo com maior Centralidade
HLT5	10.000	9.000	52.632	47.368	
HLT9	9.000	9.000	47.368	47.368	
HLT3	9.000	10.000	47.368	52.632	
HLT17	8.000	5.000	42.105	26.316	
HLT6	8.000	7.000	42.105	36.842	
HLT10	7.000	4.000	36.842	21.053	
HLT12	6.000	2.000	31.579	10.526	
HLT11	6.000	7.000	31.579	36.842	
HLT18	6.000	4.000	31.579	21.053	
HLT19	5.000	8.000	26.316	42.105	
HLT7	5.000	6.000	26.316	31.579	
HLT1	5.000	8.000	26.316	42.105	
HLT13	4.000	3.000	21.053	15.789	
HLT14	4.000	3.000	21.053	15.789	
HLT20	3.000	5.000	15.789	26.316	Grupo com menor Centralidade
HLT4	3.000	3.000	15.789	15.789	
HLT8	3.000	2.000	15.789	10.526	
HLT2	2.000	8.000	10.526	42.105	
HLT15	2.000	1.000	10.526	5.263	

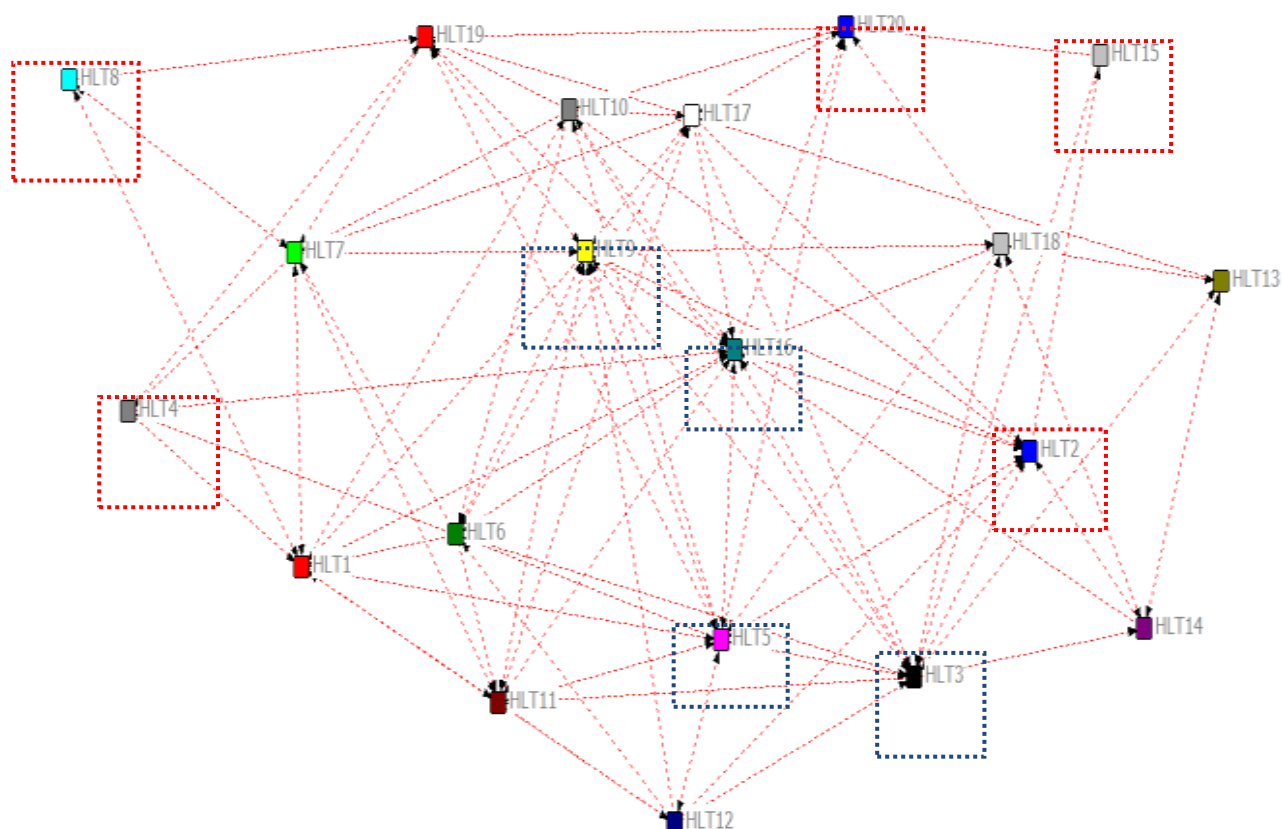
Analisando estes dois grupos, percebe-se que não há padrão para os graus de entrada e saída. Os hotéis que possuem maior grau de centralidade (nós) têm um grupo de investidores da região (HLT16), um de rede regional (HLT5), um independente (HLT3) e, por último, um que pertence a uma rede nacional de hotéis (HLT9). Destaca-se, nessa análise, o Hotel 2, que possui um grau de saída mínimo, perdendo apenas para o Hotel 15, contudo, um grau de

entrada entre os cinco. Quanto ao hotel 2, o que justifica o seu alto grau de entrada é o fato de ter sido pioneiro no investimento no segmento de eventos e ser uma unidade pertencente à rede regional de investidores. Outra hipótese pode ser o fato de o seu gerente ser de outro Estado e vir apenas para assumir essa função e estar no cargo há menos de dois anos, o que pode justificar o seu baixo grau de saída, já que, segundo ele, *“trabalhamos em conjunto apenas com os hotéis da mesma rede [...] praticamente não terceirizamos nada, temos tudo aqui mesmo na empresa”*.

Entre os hotéis que possuem maior grau de centralidade (nós), há um de um grupo de investidores da região (HLT16), um de rede regional (HLT5), um independente (HLT3) e, por último, um que pertence a uma rede nacional de hotéis (HLT9).

Pode-se notar que os hotéis com maior índice de centralidade são também aqueles que possuem gestores ou proprietários representantes de organizações de classe, como é o caso dos hotéis 16, 5 e 3, como se observa na Figura 17.

FIGURA 17 - Centralidade dos hotéis na rede de hotéis de negócios mapeada.



A diferença entre o hotel mais central na rede e o com menor número de conexões é de oito indicações. O mais centralizado possui cinco vezes mais interações que o último. É importante lembrar que esses números são baixos devido à densidade da rede (30, 263%). Na Tabela 5, pode-se verificar a estatística descritiva do grau de centralidade, que permite compreender melhor essa diferença.

TABELA 5: Estatística Descritiva do Grau de Centralidade.

Cálculos	Grau de Saída	Grau de Entrada
Média	5,750	5,750
Desvio Padrão	2,527	2,879
Soma	115,00	115,00
Variância	6.387	8.288

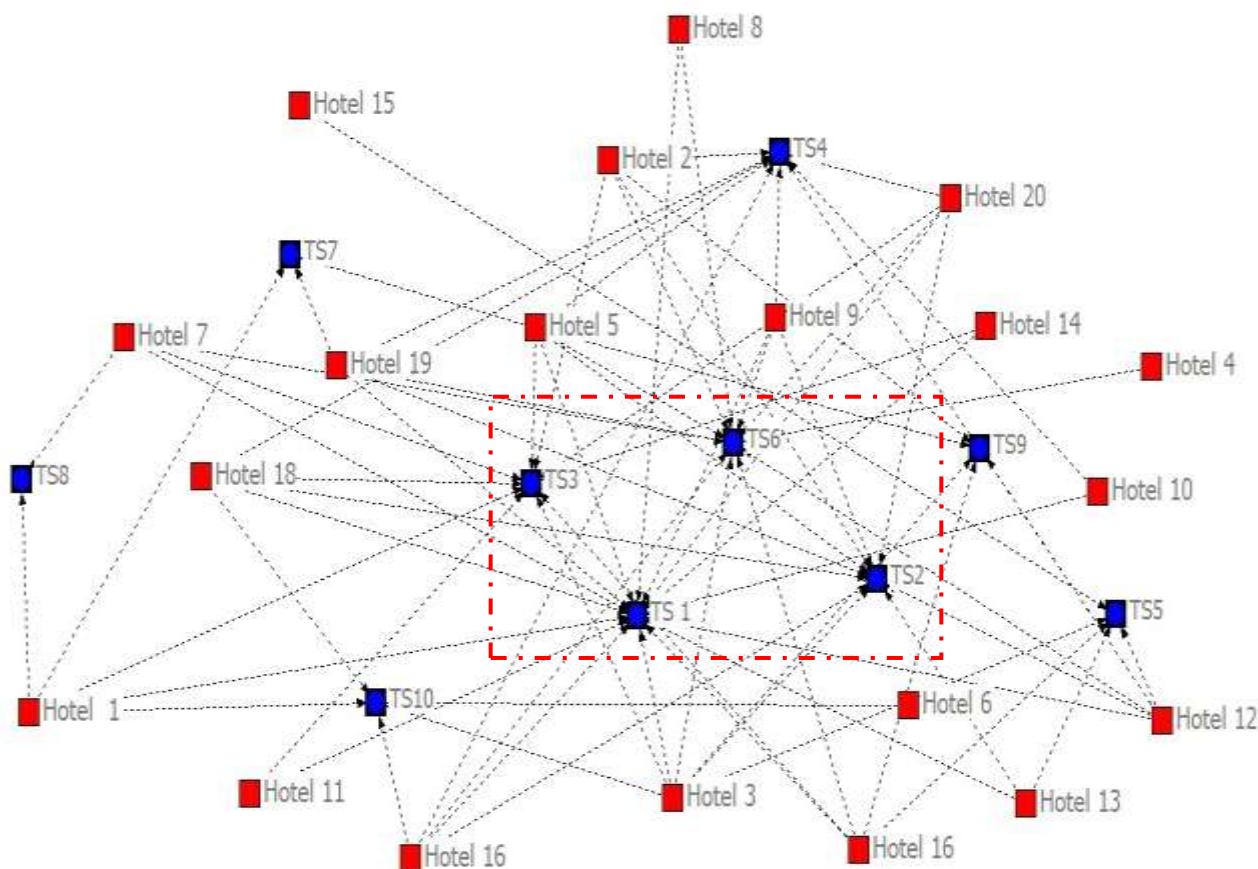
O resultado comprova uma grande discrepância entre a conexão dos nós, o que pode ser verificado na análise de conteúdo durante a aplicação do questionário. Ao perguntar se “*as organizações turísticas possuem o mesmo poder de decisão nas discussões sobre a gestão turística da cidade*”, o Hotel 4, em relato espontâneo, disse “*Não, é nítido que nas discussões*

sobre turismo quem decide são sempre os mesmos [...] acabo que muitas vezes eu nem participo". Já os respondentes mais centralizados compartilham da mesma opinião, ao afirmarem que são beneficiados, porque sempre são as mesmas pessoas (eles) que participam das discussões e, conseqüentemente, das decisões. Os demais sempre são convidados e não participam.

Essa visão suscita a hipótese de que a baixa ou a não participação por parte dos demais hotéis os exclui das tomadas de decisões, apesar delas se refletirem em todos, já que se trata de um mesmo segmento. O relato do Hotel 8 que afirmou "*Não temos novas lideranças em Cuiabá*", nos demonstra a sua insatisfação, nesse caso, referindo-se ao fato de os proprietários da presidência das duas principais instituições de classe da cidade terem sido revezadas pelos proprietários dos hotéis 3 e 5, desde a sua criação. Essa realidade mudou apenas no último mandato que se iniciou no segundo semestre de 2012. Porém, percebeu-se que este hotel encontra-se na periferia da rede, o que conota que sua fala não representa um grupo, fato é que, para que esse cargo seja ocupado, é necessário haver eleição, portanto, essas presidências são legítimas.

Essa constatação é reafirmada quando se observa a centralidade das instituições de classe mapeadas, que mostra novamente os mesmos atores como centrais da interação entre hotéis e terceiro setor (ver Figura 18).

FIGURA 18 - Interação entre Hotéis e Agentes do Terceiro Setor.



Percebe-se na figura 18 que os agentes pertencentes ao terceiro setor mais indicados “TS1”(16 indicações) e “TS6”(12 indicações) são aqueles que possuem como seus representante os gestores dos hotéis mais centralizados (HLT16 e HLT3). Nesse caso, pode-se ter como hipótese o fato da gestão em entidades de classe favorecer a interação com um número maior de organizações. Araújo (2009), em seus resultados, apresenta uma semelhança no que se refere à centralidade das organizações do terceiro setor. O autor afirma que se nota certo prestígio por parte das entidades de classe, considerando que são fortemente procuradas por outros agentes em busca de contatos e conexões e conclui ainda que esses atores costumam ter significativa importância dentro da estrutura de relacionamento do destino.

Essa hipótese de que as empresas ligadas a entidades de classe não possuem maior interação com o grupo, pode ser reforçada ao se analisar o tempo que as organizações estão instaladas na Grande Cuiabá, onde os hotéis mais antigos são os que possuem um maior número de interações, exceto o Hotel 16, que foi inaugurado há menos de 2 anos, e mesmo assim, é o que possui maior grau de centralidade, tanto de entrada quanto de saída, e seu gerente ser hoje o presidente da entidade de classe (TS1) que detém o maior número de

indicações. Esse mesmo fator tempo justifica também algumas relações de refutação identificadas no grupo

Pavlovich (2003) sugere a relação tempo com qualidade das interações ao estudar evolução e mudanças das relações organizacionais em Waitomo Caves na Nova Zelândia, que teve como indicadores para compreender as mudanças sofridas pela rede local ao longo do tempo: a centralidade; a densidade e a conectividade entre os componentes da rede na destinação. Nos seus resultados, a autora abordou redes como um conjunto de relacionamentos flexíveis e que se alteram ao longo do tempo.

Neste contexto, Pinheiro (2011) apresenta que novos investidores se envolvem pouco com o *trade* turístico local e têm pouco interesse em estabelecer essa integração. Pode-se relacionar esse resultado de Pinheiro (2011) à baixa interação dos hotéis mais novos, em que dos cinco hotéis que apresentam menor índice de centralidade, três existem há menos de dois anos, um é um empreendimento de lazer no Pantanal, que não foi investigado, e apenas um pertence a uma rede regional com mais de 15 anos de existência.

Andrigui (2007), em sua pesquisa sobre redes na destinação turística de Urubici-SC, traz a discussão sobre o poder das posições de centralidade dentro da estrutura de rede. A perspectiva dos estudos da rede enfatiza que o poder é inerente à interação, sendo ele relativo aos padrões de relacionamentos existentes entre os nós, em que atores com maior densidade tendem a ter potencial para maior poder. No caso da rede de turismo de negócios da Grande Cuiabá, a densidade intermediária revela que os atores centrais exercem um poder expressivo sobre o grupo, que nos mostra que a rede central é composta por 11 integrantes, em que o restante se localiza na periferia do grupo, discussão abordada por Beritelli (2011) em que o autor cita o estabelecimento das “regras do jogo, em que os atores se reúnem e barganham”. Isso leva à discussão do próximo construto desta pesquisa: Grau de Intermediação.

6.1.5 Grau de Intermediação

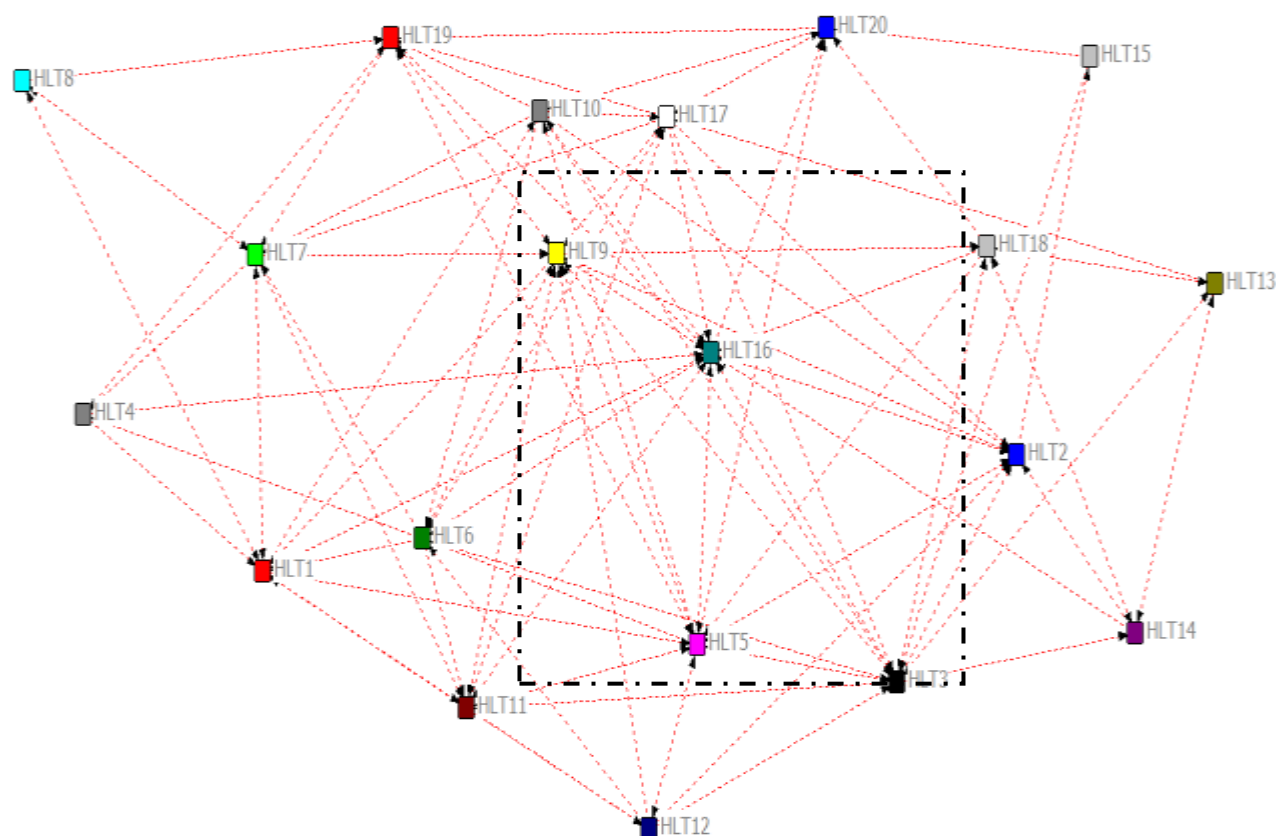
Neste estudo, os hotéis de negócios da Grande Cuiabá apresentam seus graus de intermediação na Figura 19.

FIGURA 19 - Grau de Intermediação dos Hotéis de Negócios mapeados na Grande Cuiabá.

Hoteis	Grau de Intermediação	Grau de Intermediação Normalizado (%)
HLT3	53.996	15.788
HLT5	44.797	13.099
HLT16	43.182	12.626
HLT9	28.316	8.280
HLT1	23.433	6.852
HLT19	22.152	6.477
HLT2	19.258	5.631
HLT6	18.005	5.265
HLT17	17.838	5.216
HLT7	15.951	4.664
HLT11	15.064	4.405
HLT10	13.654	3.992
HLT20	8.207	2.400
HLT18	7.600	2.222
HLT15	2.533	0.741
HLT13	2.450	0.716
HLT12	1.874	0.548
HLT14	1.642	0.480
HLT4	1.383	0.404
HLT8	0.667	0.195

Como se pode ressaltar na Figura 19, os hotéis que apresentam maior Grau de Intermediação são os hotéis 3, 5 e 16, portanto, conforme a abordagem, possuem o papel de estabelecer laços entre atores não conectados diretamente. Para facilitar a identificação dos caminhos geodésicos, observe a Figura 20, que traz novamente a interação entre os hotéis de negócios mapeados pela pesquisa.

FIGURA 20 - Interação da Rede de Hotéis de Negócios mapeados da Grande Cuiabá, MT.



Pode-se entender, dessa forma, que os hotéis com maior Grau de Intermediação são também os que apresentam o maior Índice de Centralidade. Esse resultado também ocorreu nas pesquisas de Santos Rossoni e Machado-Da-Silva (2010). Portanto, quanto maior o número de ligações de um ator, maior sua centralidade e maior a dependência dos demais atores. Esse conceito é utilizado também para identificar buracos estruturais de Hagerdoon e Duyster (2002), conforme apresenta Vasconcelos (2011).

Quando se avalia esse construto através da estatística descritiva de intermediação apresentada no quadro 9 (*betweenness*), notam-se diferenças expressivas no que se refere à capacidade de controle sobre informações na Rede de Hotéis de Negócios da Grande Cuiabá.

QUADRO 9 - Estatística Descritiva do Grau de Intermediação

Cálculos	Grau de Intermediação	Normalizado
Média	17,100	5
Desvio Padrão	15, 178	4.438
Soma	342,00	100,00
Variância	230.376	19,696

Ao observar a média normalizada (5%) e compará-la com o Grau de Intermediação Figura 20 do Hotel 3 (15,78%), percebe-se que ele possui três vezes mais possibilidades de intermediar a interação entre os atores do que a média do grupo, seguido dos Hotéis 5 (13,09%) e 6 (12,62%). No caso dos hotéis com baixo grau de intermediação, pode-se observar que cinco deles possuem menos de 1% desse potencial.

Em suma, constata-se que os quatro hotéis com maior Grau de Intermediação (3, 5, 6 e 9) assumem quase 50% (49,77%) da capacidade de intermediar a comunicação entre o grupo. Pode-se assim reforçar os argumentos de que eles têm importante papel de mediadores na rede.

Ao utilizar a análise de conteúdo para auxiliar na compreensão desse construto, nota-se que, ao questionar aos hotéis sobre com quais empresas eles interagem, é nítida a posição privilegiada daqueles que, além de proprietários de hotéis ou rede de hotéis, são representantes de entidades de classe, como no relato do Hotel 3, que possui alto índice de intermediação:

Eu sempre participei de todos os encontros, de todas as articulações, por isso que eu acabei sendo representante de um monte de coisa por aqui, tenho até vergonha de dizer tudo que eu já fui (risos) [...] mas é dessa forma que eu acabei conhecendo todo mundo, pai, filho, neto... me relaciono com todo mundo. (HOTEL 3)

Percebe-se no relato descrito que o tempo é um dos fatores que justificam esse alto grau de intermediação do Hotel 3. O relato do Hotel 4 confirma o controle de comunicação que o Hotel 16 possui sobre a rede: *“Aqui em Cuiabá se você quiser saber de alguma coisa tem sempre que falar com as mesmas pessoas”*. Nota-se claramente nesta fala o poder de intermediação do Hotel 16, e remete à Andrigui (2007) ao enfatizar que o poder é inerente a interação dos atores.

Agora que já se sabe quais os agentes com maior Grau de Intermediação, finaliza-se a estrutura da rede com o último construto a ser discutido: Grau de Proximidade.

6.1.6 Grau de Proximidade

Na figura 21, apresenta-se o Grau de Proximidade de entrada e saída dos hotéis mapeados por esta pesquisa com maior e menor valores.

FIGURA 21 - Grau de Proximidades de entrada e saída por hotel mapeada na Rede de Negócios da Grande Cuiabá.

Grau de Proximidade			
		Entrada	Saída
3	HLT3	53.996	15.788
5	HLT5	44.797	13.099
16	HLT16	43.182	12.626
9	HLT9	28.316	8.280
1	HLT1	23.433	6.852
19	HLT19	22.152	6.477
2	HLT2	19.258	5.631
6	HLT6	18.005	5.265
17	HLT17	17.838	5.216
7	HLT7	15.951	4.664
11	HLT11	15.064	4.405
10	HLT10	13.654	3.992
20	HLT20	8.207	2.400
18	HLT18	7.600	2.222
15	HLT15	2.533	0.741
13	HLT13	2.450	0.716
12	HLT12	1.874	0.548
14	HLT14	1.642	0.480
4	HLT4	1.383	0.404
8	HLT8	0.667	0.195

Percebe-se que o grupo dos que possuem maior Grau de Proximidade não apresenta alteração quanto a sua colocação referente à entrada e saída, apesar dos valores de saída serem bem dispersos. Isso significa dizer, segundo Alejandro e Normann (2005), que as empresas recebem mais indicações de que se relacionam do que indicam como parceiros, isso deixa claro para Beritelli (2011) o poder que esses atores têm de promover a conexão entre os demais componentes da rede.

Porém, quando se observa o grupo com menor Grau de Proximidade, neste sim, constata-se que na entrada, sete são os hotéis com grau abaixo de 50%, enquanto que na saída foram apenas 6, além disso há o fato da posição ser diferente.

A medida de proximidade para Alejandro e Normann (2005) nos mostra os atores os Outra diferença se dá nos componentes desse grupo, no qual os hotéis 18, 13 e 12 aparecem no grupo de baixa proximidade de entrada e não no de baixa proximidade de saída. O inverso

acontece com os hotéis 2 e 20. Vale lembrar que o Hotel 15 aparece entre o grupo de menor proximidade, tanto de saída quanto de entrada, porém, ele é um hotel de lazer localizado no Pantanal.

Visando aprofundar a compreensão dos dados, apresentam-se os números da estatística descritiva desse construto na Tabela 6.

TABELA 6 - Estatística Descritiva do Grau de Proximidade

Cálculos	Grau de Saída	Grau de Entrada
Média	54.219	53.91
Desvio Padrão	9.170	8.273
Soma	1084.37	1078.236
Variância	84.095	68.446
Mediana	51,78	54,28

Averiguando a média de proximidade de toda rede, percebe-se um equilíbrio entre os graus de entrada e saída de 54,21% e 53,91% ,respectivamente, com desvio padrão de 9,17 para entrada e 8,27 para saída, o que se conclui haver baixa discrepância nos valores. A mediana do grupo é de 54,28 de entrada e 51,78 de saída, superior ao encontrado por Oliveira (2010), menor que 50, no contexto geral em sua rede.

Os hotéis com maiores graus de proximidade, tanto de entrada quanto de saída, são os Hotéis 16, 9, 3 e 5, os mesmos que ocupam as primeiras colocações nas análises de Grau de Centralidade e Grau de Intermediação. Isso confirma novamente a importância desses agentes, tanto no controle da comunicação, como no de aproximar atores desconectados.

Uma abordagem realizada por Wehrle (2008) sobre o Grau de Proximidade é a sua relação com o fator tempo de relacionamento. Em sua pesquisa, o autor constatou que como foi mais de um serviço que seus atores da rede realizaram em conjunto, totalizando mais de dois anos de interação, observou-se uma significativa proximidade entre os atores.

No caso da Rede de Hotéis desta pesquisa, percebe-se que dos quatro hotéis com maior Grau de Proximidade (16, 9, 3 e 5), três deles (16, 3, 5) trabalham com turismo há mais de 10 anos, exceto o Hotel 9, cujo gestor foi referenciado pelo representante da entidade de classe TS1 (que interage com todos os hotéis mapeados) como *“Ele é ótimo, super aberto a negociações, o problema é que hotel de rede vem com tudo pronto né, isso deixa ele meio limitado, mais ele participa de tudo com a gente.”*

6.2 Elementos que interferem na relação interorganizacional

Para compreender os elementos que interem na relação entre os agentes que compõem a Rede de Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, foram utilizadas 3 formas diferentes de análise. A primeira trata-se de uma abordagem quantitativa em que a soma dos resultados das suas variáveis é dividida em quadrantes de acordo com a sua mediana, sendo os menores valores classificados como muito baixo, baixo, intermediário e alto.

Para analisar a existência e a intensidade dos construtos que avaliam o relacionamento entre os Hotéis da Rede de Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, foram utilizadas diferentes técnicas de análise. A primeira delas foi de abordagem quantitativa, em que os responsáveis pelos hotéis, objeto investigado, atribuíram valores de 1 a 7 (escala Likert), sendo 1 - Discordo Muito e 7 - Concordo Muito, para as variáveis em forma de afirmação descritas no Quadro 9.

6.2.1 Cooperação

No relacionamento entre os mais diversificados agentes sociais, a cooperação pode ser considerada como um comportamento fundamental das relações em redes, segundo Selin e Beason (1991) e Almeida (2000). Isso porque Verschoore Filho (2003) apresenta a cooperação como um sistema nos quais indivíduos, grupos, organizações formais e informais, unem-se no sentido de realizar ações em conjunto que conciliem os objetivos de particulares e os coletivos. Contudo, por muito tempo a competição era vista como a principal estratégia das empresas, visando sua sobrevivência e expansão de acordo com Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005).

A competição é um processo, através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, explorar suas diferenças e agir ou decidir questões relacionadas ao problema, mencionam Gray e Wood (1991). Sendo assim, com base nesse indicador apontado pela literatura, foi investigado o comportamento de cooperação no grupo mapeado por esta pesquisa.

Para avaliar a existência e a intensidade da cooperação entre os Hotéis da Rede de Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, foi utilizada a abordagem quantitativa em que os responsáveis pelos hotéis, objeto investigado, atribuíram valores de 1 a 7 (escala Likert), sendo 1 - Discordo Muito e 7 - Concordo Muito, para as variáveis em forma de afirmação descritas no Quadro 10.

QUADRO 10 - Variáveis de do Construto Cooperação

BLOCO A – COOPERAÇÃO			Frequência das respostas							Média
Variáveis em forma de Afirmativas			1	2	3	4	5	6	7	
D E S T I N O	CO1	Os empresários de Turismo de Negócios da cidade discutem os problemas do destino em conjunto	0	0	1	3	8	2	2	5.06
	CO2	Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas	1	1	2	2	8	0	2	4.44
	CO3	Existem propostas de ações conjuntas com demais organizações na cidade	2	2	5	5	1	0	1	3.31
	CO4	As organizações turísticas locais fazem encontros periódicos	1	2	1	6	3	2	1	4.13
	CO5	As organizações turísticas realizam divulgação da cidade em conjunto	5	2	6	0	2	0	1	2.75
M I N H A O R G A N I Z A Ç ÃO	CO6	Minha empresa realiza ações cooperativas com outras organizações da cidade	5	3	1	3	3	1	0	2.94
	CO7	Recebo com frequência parceiros de outros segmentos em minha empresa	1	2	0	2	6	2	3	4.75
	CO8	Minha empresa participa dos encontros realizados com demais empresários do setor	0	1	1	4	4	1	5	4.50
	CO9	Minha empresa faz compras conjuntas com outra organização	9	1	1	2	0	0	3	2.69
	CO10	Minha empresa participa de pacotes turísticos	7	0	1	1	5	0	2	3.31
	CO11	Minha empresa participa de ações comunitárias (educação ambiental, informe publico e outros) com outras organizações.	10	0	1	0	2	0	3	2.75
	CO12	Minha empresa organiza treinamentos de funcionários em parceria com outras organizações.	9	0	1	0	1	1	4	3.19
	CO13	Minha empresa indica clientes para demais organizações concorrentes	0	0	0	3	3	4	6	5.81
	CO14	Minha empresa participa de discussões sobre assuntos pertinentes ao turismo da cidade	0	1	1	3	3	3	5	5.31
	CO15	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa que pratica a cooperação	0	0	2	2	5	3	4	5.31

No Quadro 10, nota-se que, em relação às médias de respostas sobre a cooperação no Turismo de Negócios no destino da Grande Cuiabá, todas ficaram abaixo de 6, sendo a maior média 5,81, considerada alta. Alguns pontos podem ser melhor compreendidos por relatos espontâneos durante a aplicação dos questionários, como a presença de instituições ligadas ao terceiro setor, por desenvolver esse papel como é caso do Hotel 3: *“Temos algumas instituições que sempre estão propondo ações conjuntas, como o Convention e o Sebrae.”* Esse fato pode ser compreendido, a partir do momento que todos os hotéis entrevistados participam ou do Sindicato ou da Associação ligada ao setor, o que permite um espaço para que essa interação ocorra, conforme o Hotel 11, *“Tem a ABIH né, então lá a gente conversa,*

discute tudo que tem pra discutir e depois a gente nem se fala direito.”o mesmo hotel complementa “ *cooperação só se for na associação, entre as empresas(pausa) não.*” Percebe-se nessa frase que os próprios associados não compreendem que praticar, compartilhar e discutir assuntos dentro da associação já é uma forma legítima de cooperação.

Na análise do construto Densidade, no que tange à interação entre hotéis e terceiro setor, vê-se uma aproximação expressiva, visto que todos os agentes indicaram a associação de classe do setor como parceira, tendo algumas citado até 4 agentes desse segmento. Emerge, portanto, um resultado similar ao encontrado por Araújo (2009), ao concluir que, em sua rede, o terceiro setor exerce o papel de prestígio, no qual são sempre referenciados.

No que diz respeito à cooperação entre setores públicos, em relação à iniciativa privada, é nítida a divisão que hoje existe entre eles. Segundo o Hotel 1:

O setor público que deveria puxar essas discussões não fazem nada, eles deveriam investir pelo menos em informação, já que nós investimentos nos equipamentos e às vezes até na estrutura como acontece com as pontes na região do Pantanal.(HOTEL 1)

O sentimento de insatisfação por parte dos agentes responsáveis por gerir o setor público no turismo fica claro na fala do Hotel 4:

Existe hoje uma “quebra” entra a secretaria do estado e os empresários da cidade, a secretaria não discute com a gente as ações, ai acabam fazendo o que pra gente não é interessante. Isso tem provocado um afastamento cada vez maior entre esses grupos. (HOTEL 4)

Esse resultado pode ser constatado também na análise do construto Densidade, que nos mostra a baixa interação existente entre esses dois setores, em que apenas um terço das empresas citou esse agente e, mesmo assim, metade deles são representantes de instituições de classe, o que já requer uma maior proximidade.

Ao observar as respostas sobre cooperação referentes à atuação de cada organização em relação às demais, percebe-se que, apesar de na resposta da variável CO15, que aborda se a “*vista pelas demais organizações como uma empresa que pratica a cooperação*”, a média foi de 5,31, ou seja, mais próximo do Concordo Muito, nas demais respostas que exigem um maior comprometimento, como compras, trabalhos em conjunto, treinamentos, as médias ficam abaixo de 4.

Essa discussão é apresentada por Verschoore Filho (2003) quando ele aponta também como dificuldades para a cooperação questões como as formas de divisão dos esforços e dos custos, bem como a apropriação dos ganhos. Segundo o autor, um dos elementos-chave para a

cooperação é a coordenação dos esforços mútuos necessários que envolvem um elevado grau de interdependência entre os agentes.

Como nas variáveis CO13 e CO14 referem-se às indicações para outras empresas e participação de discussões alcançaram 5,81 e 5,31, acredita-se que esse alto resultado na autoavaliação sobre a imagem que passa para os colegas esteja fazendo essa referência. Esse resultado pode ser comparado ao encontrado por Andrigui (2007), no qual a pesquisadora constata que existe uma ideia distorcida de cooperação e que poucas organizações realmente se envolvem em ações cooperativas.

Para complementar a análise sobre a cooperação por parte das empresas, posteriormente, foi usada a estatística descritiva através da mediana desses valores, conforme mostra a Tabela 7.

TABELA 7 - Valores de Cooperação dos Hotéis

Hotéis	Nível de Cooperação		
Hotel 20	43		
Hotel 10	46		
Hotel 8	48		
Hotel 9	51		
Hotel 7	52		
Hotel 13	53		
Hotel 4	54		
Hotel 14	54		
Hotel 11	56		
Hotel 12	62		
Hotel 16	65		
Hotel 6	71		
Hotel 1	72		
Hotel 2	73		
Hotel 3	80		
Hotel 5	91		

Estatística Descritiva	
Média	60,6875
Moda	54
Mediana	60
Desvio Padrão	13,48

Percebe-se que, dentre os hotéis que possuem os menores valores classificados com Muito Baixo seu comportamento de cooperação, estão um hotel de Rede Internacional com menos de 2 anos de inauguração (hotel 20), um pertencente a um grupo de investidores da região (hotel 10), um hotel de Rede Nacional com menos com tempo de inauguração entre 2 e 5 anos (hote 19) e, por último, um Independente com mais de 15 anos de existência na cidade (hotel8).

Nota-se que os dois únicos hotéis de rede internacional e nacional, participantes do mapeamento desta pesquisa, estão classificados dentro deste grupo. Os relatos do Hotel 11 confirmam esse resultado ao dizer “*no hotel de rede o gerente tem pouca autonomia, eles até participam dos encontros, falam alguma coisa, mas no fim das contas não podem fazer nada.*” Já no resultado de Pinheiro (2011), essa situação é justificada como ausência de interesse das redes em participar da articulação local em prol do turismo.

Já no grupo de Baixa cooperação, encontramos cinco hotéis, sendo o hotel 14 e o hotel 4 com menos de 2 anos de existência, porém os demais existem há mais de quinze anos na cidade, o que não contribuiu com o aumento da cooperação. Já os hotéis tidos com cooperação intermediária, todos eles possuem mais de 15 anos de existência, sendo apenas o hotel 1 reinaugurado há menos de um ano, porém pela mesma gestão. A mesma característica pode ser identificada nos hotéis com Alta cooperação e ainda podendo destacar o fato de os três hotéis mais cooperativos, dois deles serem geridos por representantes de organizações do terceiro setor.

Pavlovich (2003) traz a discussão em sua pesquisa longitudinal sobre a evolução nos relacionamentos, que o tempo tem influência direta na evolução das interações. O autor explica ainda que esse comportamento tem interferência direta na competitividade, evidenciando que se trata de uma opção para a estruturação da competitividade de uma região.

Ao associarmos os construtos de cooperação e centralidade, nota-se que os Hotéis 3, 5 e 16 possuem alta cooperação e alta centralidade, demonstrando uma expressiva associação entre esses dois construtos. É bom lembrar que esses três hotéis são geridos por representantes de entidades de classe do terceiro setor, comprovando, assim, uma relação direta entre a centralidade da rede e o comportamento de cooperação por parte dos hotéis. Esse resultado é similar ao encontrado por Andrigui (2007) em que a cooperação entre os sindicatos/associações e empresas privadas do turismo local foi percebida com maior intensidade.

Na análise de conteúdo, a influência que algumas entidades do terceiro setor exercem sobre o grupo é aparente, como mostra a fala do Hotel 4, pertencente a um grupo de hotéis da região, com menos de 2 anos de existência. “*Aqui em Cuiabá existe um grupo que possui 7 hotéis na região e o proprietário ainda é presidente do sindicatos dos hotéis, restaurantes e similares da cidade, então acaba que eles centralizam as propostas, eles tem mais força*”, referindo-se aos proprietários dos hotéis 3 e 5.

É oportuno dizer que, conforme explica Schomer (2000), cooperação e conflito são processos simultâneos em relações interorganizacionais, inclusive em redes, e um número

elevado de membros representa oportunidade de mais criatividade, mas, ao mesmo tempo, de maiores conflitos. Vale lembrar que os referidos hotéis que obtiveram o maior índice no Grau de Centralidade, também apareceram com as maiores notas nos construtos de proximidade e intermediação.

O Hotel 9, apesar de apresentar alta centralidade, possui a sua cooperação classificada como muito baixa, entretanto, como o hotel pertence a uma rede nacional, pode-se referenciar a discussão feita logo acima sobre a participação desses hotéis no grupo, porém com baixa autonomia.

Percebe-se que os hotéis que possuem muito baixa e baixa cooperação também estão inseridos na mesma análise no que tange a sua centralidade, exceto o hotel 2, que apresentou alta cooperação e muito baixa centralidade. Este agente trata-se de um hotel pertencente a uma rede de hotéis regionais da cidade, com mais de 20 anos de existência, porém teve seu gestor substituído há 2 anos, sendo ele morador da cidade pelo mesmo período.

Baiardi e Laniado (2000), por outro lado, acreditam que a cooperação empresarial não impede as empresas de competirem no mercado, mas possibilita que todo o “tecido produtivo” se torne mais competitivo, como uma teia (rede). Baseada nessa afirmação, o próximo construto a ser discutido é a Competição.

6.2.2 Competição

Segundo a Perspectiva Competitiva, as estratégias são utilizadas para explorar as relações assimétricas existentes entre os concorrentes, ou seja, a rivalidade torna-se possível em virtude das diferenças de recursos, capacidades e competências existentes entre as empresas, representadas pelo ambiente interno, e em virtude do próprio ambiente externo, oportunidades e ameaças enfrentadas por cada empresa. A dinâmica competitiva, para Hitt *et al.* (2002, p. 189), “*resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular*”.

Desta forma, o comportamento competitivo caracteriza-se pela maximização dos ganhos individuais, pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações relevantes, de acordo com Tiessen e Linton (2000). Fatores psicológicos, tais como o prestígio e o orgulho dos executivos à frente das empresas, também estimulam a competição e a auto-superação das empresas, o que fomenta o dinamismo dentro da indústria, explicam Bengtsson e Kock (2000).

Contudo, os padrões de competição vêm sofrendo modificações, trazendo uma nova realidade a todas as empresas, independente do seu tamanho ou localização, conforme

explicam Wegner e Dahmer (2004). O que, para Fernandes (2005), resulta em dificuldades das empresas em competir no mercado, não propriamente devido ao seu tamanho, mas porque agem isoladas, o que dificulta a conquista das vantagens competitivas. Sendo assim, novos modelos de estruturas organizacionais, como redes, *clusters*, aglomerados, arranjos produtivos locais vêm surgindo visando a constituir estratégias eficazes para as organizações.

No turismo, Baloglu e Mangaloglu (2001) apresentam a competição como um comportamento cada vez mais crescente entre vários destinos e evidenciam a necessidade de um efetivo plano e estratégias de marketing. Costa (2005) acrescenta ainda que o mercado turístico é extremamente concorrido e a competição está se configurando mais associada às destinações e aglomerações do que às empresas individualmente.

Para Tremblay (1998), dentro das localidades, as redes realizam a ligação entre as potencialidades individuais encontradas nos destinos turísticos e tornam a concorrência uma competição sadia, tendo como referência a busca pela vantagem competitiva no âmbito coletivo. Para Grängsjö (2003) essa relação dialética não exime a competição entre os diferentes elementos constituintes do produto turístico, no entanto, ela deve ser equilibrada, já que o destino turístico oferece um produto unificado, comparado a outros destinos.

Wehrle (2008) discute em seu trabalho o desafio principal desse processo, ou seja, a dualidade entre competição e cooperação. Para tanto, o autor afirma ser necessário um grande grau de discernimento dos gestores para perceberem que estratégias de cooperação podem ser mais benéficas que as de competição. Portanto, neste construto se analisa a visão dos responsáveis pelos hotéis mapeados por esta pesquisa, sobre o comportamento de competição por parte deles e dos demais componentes do turismo de negócios do destino Grande Cuiabá.

Para avaliar o comportamento, observe primeiramente a Quadro 11 na qual estão descritas as variáveis investigadas e a frequência das respostas dos responsáveis pelos hotéis

QUADRO 11 - Variáveis de do Construto Competição

BLOCO B – COMPETIÇÃO			Frequência das respostas							Média
Variáveis em forma de Afirmativas			1	2	3	4	5	6	7	
D E S T I N O	CP1	As empresas de turismo de negócios da cidade possuem um comportamento competitivo abaixo do considerado saudável.	0	2	3	7	2	1	1	4.00
	CP2	As organizações turísticas têm o mesmo poder de decisão nas discussões sobre a gestão turística da cidade	1	2	0	7	3	0	3	4.19
	CP3	O oportunismo negativo por parte das empresas é um problema	1	0	1	6	3	2	3	4.75
	CP4	Já vi empresas sendo desleais no mercado para conseguir clientes	1	0	2	1	3	5	4	5.25
	CP5	Invisto em novas tecnologias para estar à frente da concorrência	1	0	0	3	5	4	3	5.19
M I N H A O R G A N I Z A Ç ÃO	CP6	Informo-me constantemente sobre as ações promocionais da minha concorrência	1	0	0	8	3	4	0	4.50
	CP7	Já alterei meu preço com base na concorrência	2	0	0	3	1	6	4	5.19
	CP8	Minha empresa se informa sobre tecnologias que os meus concorrentes locais estão utilizando	1	0	2	8	2	3	0	4.19
	CP9	Minha empresa já usou alguma ideia que tenha surgido anteriormente de algum outro concorrente	5	0	0	2	6	2	1	3.88
	CP10	Já cobri ofertas da concorrência para garantir o cliente	3	0	0	2	3	3	5	4.94
	CP11	Passo contato de outra empresa concorrente caso meu cliente peça	4	3	1	3	1	0	4	3.63
	CP12	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa altamente competitiva	0	0	2	3	2	3	6	5.50
	CP13	Contrato funcionários que tenham ligação pessoal com funcionários de uma empresa concorrente à minha	3	0	0	0	1	0	12	5.75
	CP14	Já fiz proposta salarial para funcionários de empresas concorrentes	14	2	0	0	0	0	0	1.25
	CP15	Já reproduzi para outras pessoas uma reclamação feita por um cliente sobre outra empresa concorrente	14	2	0	0	0	0	0	1,25

No Quadro 11, percebe-se que as frequências de respostas sobre a competição tiveram as médias em torno de 4, o que demonstra não ter um posicionamento definido sobre essa questão. Porém, na variável CP4 que afirma: “Já vi empresas sendo desleais no mercado para conseguir clientes”, nota-se uma concentração de respostas nos níveis 6 e 7 (média 5,25).

Essa situação é confirmada no relato do Hotel 3, ao dizer que “*Já vi gente da concorrência vir aqui olhar o meu estacionamento para ver quais empresas estão hospedadas aqui para poder ligar lá e fazer propostas*”. Isso levanta a hipótese de que o grupo tem uma posição sobre essa questão, porém prefere não passar adiante.

Na variável CP2, cuja afirmação é *“As organizações turísticas tem o mesmo poder de decisão nas discussões sobre a gestão turística da cidade”*, obteve como frequência o nível 4,19, o que denota neutralidade na questão. Entretanto, nos relatos espontâneos dos hotéis, percebe-se a insatisfação por parte do grupo. Como exemplo, pode-se citar o Hotel 4, *“Aqui quem sempre decide tudo é aquele grupo, não adianta.”* É possível aqui relacionar esse sentimento com o fato de existir, conforme verificado no construto centralidade, proximidade e intermediação, um grupo forte já percebido pelos demais componentes da rede. Como expressa o Hotel 11, *“é desigual a influência das empresas aqui, tem um grupo forte aqui que centraliza tudo ... Os que mais participam com certeza são os mais procurados”*.

São sempre as mesmas empresas que participam das reuniões, então os mais participativos acabam sendo os mais escutados...os hotéis independentes novos sofrem com isso, porque tem um grupo na cidade que domina tudo! Os novos de rede nem se importam porque não precisam dos outros... é complicado.”(HOTEL 12)

Na fala do Hotel 12, percebemos claramente essa influência. Zacarelli (2001) afirma que isso pode ser considerado como o primeiro ponto de estrangulamento identificado dentro da rede. O que vai ao encontro da discussão de Donaire, Silva e Garpar (2009), ao concluírem que em se tratando das grandes redes de hotéis, estes ficam com a maior parcela do lucro da rede, porém não assumem seu papel de liderança.

No que diz respeito ao comportamento de competição por parte da própria empresa, percebe-se uma diversidade na frequência, fato que denota que as afirmações abordaram diferentes aspectos dentro desse construto. Ao abordar sobre questões ligadas à informação sobre o mercado, tecnologias e ações da concorrência, nota-se nessas variáveis uma frequência no nível 4, considerado intermediário. O Hotel 3 mencionou que *“Hoje eu tenho tecnologia aqui igual a de um hotel superior ao meu, então a gente inova.”* Verifica-se nesse depoimento a abordagem de Powel (1990), em que o comportamento de uma empresa é modelada pelo de outras empresas. Pode-se destacar nesse ponto para a declaração do Hotel 1 *“Se eu faço um investimento no meu hotel e a concorrência não se incomoda, é sinal de que meu investimento não foi bom (risos). Fomos os primeiros a investir em uma melhoria grande aqui na região e vemos que os outros já estão se mexendo também.”*

Por último, as variáveis buscam identificar se a concorrência faz propostas salariais para retirar funcionários de outros hotéis e se reproduzem reclamações sobre a concorrência para o mercado. Em ambas as situações, a frequência foi quase unânime negativamente. A fim

de aprofundar essa discussão, na Tabela 8 apresenta-se graficamente a divisão dos hotéis em níveis de comportamento de competição, com base na estatística descritiva.

TABELA 8 - Valores de Competição dos hotéis

Hotéis	Valores de Competição		
Hotel 20	14		
Hotel 9	41		
Hotel 2	47		
Hotel 13	55		
Hotel 8	57		
Hotel 14	57		
Hotel 7	58		
Hotel 6	59		
Hotel 12	59		
Hotel 5	62		
Hotel 10	63		
Hotel 16	65		
Hotel 4	68		
Hotel 3	69		
Hotel 1	71		
Hotel 11	77		

Estatística Descritiva	
Média	59
Moda	57
Mediana	59
Desvio Padrão	14,1354

É perceptível que, dentre os hotéis que possuem os menores valores, classificados como Muito Baixo, estão: um hotel de Rede Internacional com menos de 2 anos de inauguração (Hotel 20); um hotel de Rede Nacional com tempo de inauguração entre 2 e 5 anos (Hotel 9), um hotel pertencente ao Grupo de Hotéis da Região da mesma propriedade que o Hotel 16 e, por último, um Independente com mais de 15 anos de existência, que tem seu mercado muito bem definido por estar na frente do aeroporto e se auto denominar “hotel para quem está de passagem”.

Ao associar mais uma vez o comportamento das grandes redes, constata-se que por seguir padrões de gestão já pré-determinados, elas acabam não possuindo um comportamento de competição dentro do que foi perguntado por esta pesquisa, o que não significa que não tenham competitividade. Nesse sentido, Donaire, Silva e Gaspar (2009) acrescentam, referindo-se as grandes redes, que a hotelaria, por não sofrer com a invasão do seu mercado, sente-se imune à verticalização das atividades, o que pode justificar a sua não participação na disputa de poder.

Já os hotéis que apresentaram um maior nível de competição foram respectivamente os Hotéis 4, 3 e 1, todos eles independentes de administração familiar, exceto o Hotel 11, que pertence a um grupo da região.

Ao associarmos o construto cooperação, competição e centralidade com competição, dentre os hotéis com maior nível de competição, apenas os hotéis 3 e 1 possuem alto nível de cooperação, enquanto que os outros dois ficaram classificados com nível baixo. Percebe-se, ao observar o gráfico 6, que o nível de competição dos hotéis não possui associação nenhuma com os valores encontrados nos construtos de cooperação e centralidade. Diferente dos resultados de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) que perceberam em seus estudos que a competição constrange a cooperação, o que não parece neste resultado.

Portanto, levando em consideração a afirmação de Castells (1990), de que sem comunicação não há relacionamento e a de Vaz (2002) de que o produto turístico é interdependente, apresenta-se a seguir a discussão do próximo construto desta pesquisa: Comunicação.

6.2.3 Comunicação

O desempenho das redes depende da capacidade de articulação de seus componentes, tanto em termos de comunicação quanto em termos da coerência dos objetivos e interesses compartilhados, já afirmava Castells (1999). No âmbito da organização, Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2010) ressaltam que a maior eficiência nos processos de comunicação e fluxo informacional, tanto dentro das empresas, como também em nível interorganizacional, tem sido considerado fator determinante na sustentação da competitividade no mercado contemporâneo.

A comunicação é definida por Richard (1997) como o processo em que a informação é trocada e compreendida por duas ou mais pessoas no intuito de motivá-las ou influenciá-las e exercer determinada atitude. Isso mostra a importância das escolhas dos canais de comunicação para que produzam o melhor efeito em sua capacidade de transmitir a mensagem a um interlocutor. Caglio (1998) explica que é a comunicação que analisa o atributo conectividade no processo de formação e funcionamento das relações interorganizacionais.

No Turismo, Tremblay (1998) menciona que as conexões estabelecidas pelas organizações na rede formam uma complexa teia de comunicação e fluxo de informações, envolvendo variados graus de formalidade e estruturas de coordenação flexíveis, bastante adequadas a “ambientes voláteis”. Cury (2004) discute ainda que o produto turístico é uma formação de rede coordenada já que separadamente o produto não poderia ser ofertado ao mercado. Pavlovick (2003) explica que, através das ferramentas de comunicação, promove-se a troca de informações e auxilia o envolvimento e a atuação conjunta. Este trabalho, portanto,

investigou estes construtos para analisar a relação entre o Turismo de Negócios da Grande Cuiabá.

Para tanto, no Quadro 12, apresenta-se a frequência das respostas dos hotéis mapeados no que se refere a afirmativas que abordam a comunicação entre os agentes.

QUADRO 12 - Variáveis de do Construto Comunicação

BLOCO D - COMUNICAÇÃO			Frequência das respostas							Média
Variáveis em forma de Afirmativas			1	2	3	4	5	6	7	
D	CM1	Existe intercâmbio de informações sobre o mercado com outros empresários do setor.	1	0	0	4	4	1	5	4.88
M I N H A O R G A N I Z A Ç ÃO	CM2	Troco informações sobre problemas sobre a gestão do turismo com outras organizações	0	0	1	4	4	0	7	5.50
	CM3	Já fiz contato com todos os gestores de organizações que são parceiras da minha empresa	0	0	1	7	5	0	3	4.81
	CM4	Tenho contato pessoal (celular) de representantes de outras organizações	0	0	0	2	3	4	7	6.00
	CM5	Já liguei no telefone pessoal do responsável por outra empresa para me auxiliar com algum problema	2	0	0	2	5	3	4	5.06
	CM6	Já fui procurado no telefone pessoal por outras organizações para que eu auxiliasse na solução de algum problema	0	1	0	1	2	7	5	5.81
	CM7	Sempre fico sabendo das ações realizadas pelo governo em prol do turismo na cidade	0	0	2	5	6	1	2	4.75
	CM8	Sempre fico sabendo com antecedência dos encontros com demais organizações turísticas da cidade	0	0	4	4	5	0	3	4.63
	CM9	Troco informações sobre novas tecnologias com outras organizações da cidade	0	1	2	5	2	3	3	4.81
	CM10	Comento com outras organizações sobre alguma empresa que quebre de contrato com a minha empresa que me gere prejuízo	5	3	1	2	0	1	3	3.06
	CM11	Comunico-me por email com as outras organizações	0	0	2	0	2	3	9	6.06
	CM12	Comunico-me por telefone com outras organizações	1	0	0	2	1	5	6	5.38
	CM13	Comunico-me com redes sociais com outras organizações	9	1	1	3	1	0	1	2.38
	CM14	Comunico-me por MSN com outras organizações	11	2	0	2	0	0	1	1.88

Na afirmativa CM1 aborda-se a relação geral do hotel com os demais parceiros sobre assuntos em comum, nesse caso, representado pelo mercado no qual a média dos respondentes ficou em 4,88 e logo em seguida é questionado sobre a sua empresa dentro participa dessa discussão (CM2). Pretendia-se, com isso, verificar se haveria alguma discordância nas

respostas, o que realmente ocorreu e que pode ter ocorrido pelo motivo expresso pelo Hotel 11 *“com a Associação sim, é fácil, mas com o setor público... é bem complicado”*. Brunetti (2006), em suas considerações finais, verifica que a comunicação entre empreendimentos da sua área de estudo também se organizam em torno de uma outra associação.

Afirmativas CM4, CM5 e CM6 que tinham como objetivo abordar o nível de proximidade que havia na comunicação entre os agentes parceiros alcançaram médias 6,00, 5,06 e 5,81 respectivamente, sendo elas muito próximas. Isso leva a concluir que a maioria se relaciona com certa intimidade ao relatar uma alta frequência no que tange a possuir número pessoal de outros representantes de organizações, e já ter procurado ou sido procurado para auxiliar na resolução de algum problema. Nesse caso, o Hotel 1 conta que procura parceria mas aguarda que a mesma empresa retorne o contato *“eu ligo, mas espero retorno, senão já não ligo mais.”*

Sobre a comunicação entre o grupo a respeito das reuniões para discutir assuntos pertinentes à classe e aos demais assuntos que envolvam o segmento dentro do turismo na cidade, o Hotel 11 demonstra haver cooperação na comunicação do grupo ao comentar: *“temos reunião todo mês, lá todo mundo conversa, troca informação... normal”*. Nesse caso, as afirmativas CM7, CM8 e CM9 atingiram média neutra de frequência com pouca variação (4,75; 4,63; 4,81, respectivamente), o que remete ao fato de o grupo se encontrar praticamente apenas durante essas reuniões. Hage e Hollingsworth (2000) ressaltam que o contato face a face deverá ocorrer de forma frequente e intensa entre os vários atores de uma rede interorganizacional. Quanto mais frequente e intensa for essa comunicação face a face, afirma os autores, maior será a quantidade de conhecimento tácito comunicado (recurso relacional).

Ainda na variável CM9, que questiona a troca de informações sobre tecnologia com os outros parceiros, pode-se citar a afirmação do Hotel 1: *“hoje eu tenho tecnologia aqui igual a de um hotel superior ao meu, porque pergunto.. quero inovar.”*

A CM10 aborda sobre o grau de comunicação para assuntos polêmicos, nesse caso, se ele passaria a frente caso houvesse um problema com alguma empresa parceira, para essa variável a média foi 3,06, podendo ela ser representada pela fala do Hotel 6: *“não, podem achar que eu to querendo manipular o mercado”* Já o Hotel 3 *“Acho que só se for com alguém muito próximo, caso contrario não.”*

Castells (1999) explica que a comunicação pode ocorrer com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tornam-se instrumento imprescindível para a gestão de tais estruturas e para a obtenção de resultados significativos e localmente satisfatórios. Portanto, buscou-se, nas afirmativas CM11. CM12. CM13. CM14, investigar as ferramentas utilizadas

para que os agentes se comuniquem. Foi encontrada média mais alta para o uso da ferramenta de *email*, 6,06, resultado similar ao de Andrigui (2007), Araújo (2009) e Oliveira (2010). Em segundo, o telefone com 5,38. Todavia, o uso das redes sociais e mensagens instantâneas (MSN) tiveram médias muito baixas 2,38 e 1,88. Destaca-se que outro aspecto importante no uso das redes sociais, com baixa utilização por parte dos hotéis, é o fato de que ela se refere à penetrabilidade dos efeitos da nova tecnologia, pois como a informação é a base da atividade humana, as novas ferramentas de comunicação moldam e incidem diretamente nos processos de intercâmbio e formação social, através dos fluxos informacionais, como complementa Costa (2005).

Para dar continuidade à discussão, foi feita análise estatística descritiva, dividindo os hotéis em níveis diferentes de comunicação, conforme apresenta a Tabela 9.

TABELA 9 - Valores de Comunicação dos Hotéis.

Hotéis	Valores de Competição		
Hotel 8	49		
Hotel 14	52		
Hotel 10	55		
Hotel 1	58		
Hotel 4	61		
Hotel 20	61		
Hotel 12	62		
Hotel 6	63		
Hotel 7	64		
Hotel 9	66		
Hotel 13	66		
Hotel 2	69		
Hotel 3	70		
Hotel 16	77		
Hotel 11	81		
Hotel 5	86		

Estatística Descritiva	
Média	65
Moda	61
Mediana	63
Desvio Padrão	10,01

Fica claro que os hotéis com nível muito baixo de comunicação são hotéis independentes de administração familiar. Exceto o Hotel 10 que existe há mais de dez anos no mercado e pertence a um grupo regional de administração. Esse referido hotel foi citado pela organização do terceiro setor TS 4:

Antigamente, só tinha o “Hotel10” que tinha espaço pra eventos, e era bem complicado porque como eles eram os únicos, nós não conseguíamos negociar preço, ou era aquele valor ou não. Hoje eles já estão bem mais flexíveis, apesar que estão muito aquém dos demais agora.”(TERCEIRO SETOR 4).

Alejandro e Normam (2005) afirmam que os atores mais centrais de uma rede detém maior poder de negociação e fluxos de informação. Ao associarmos os valores atribuídos para os construtos cooperação e comunicação, constata-se que há uma relação direta dos valores encontrados em ambos os construtos, nos quais os atores mais centrais são respectivamente os que possuem melhor nível de comunicação, conforme afirma Freemann (1979). Esse resultado também vai ao encontro com Castells (1999), ao apresentar a comunicação como um fator determinante na capacidade de articulação dos componentes das redes interorganizacionais, já que, além de mais centrais, esse atores apresentaram até o momento os maiores Graus de Proximidade, de entrada e saída, e Intermediação, além dos maiores níveis de cooperação.

Araújo (2009), em suas considerações finais, afirma que a participação e o nível de atuação de cada entidade frente às questões relacionadas ao turismo, são extremamente dependentes da personalidade e da cultura gerencial do presidente em exercício. Para ele, de acordo com o planejamento e a capacidade de gestão do ocupante do cargo de maior representatividade dentro da entidade, nesta atuará com maior significância e peso, junto à cadeia produtiva.

Esse resultado leva à concordância com o que foi discutido por Araújo (2009), visto que os atores mais centrais, que detém maior nível de comunicação têm como gestores pessoas que estão ou estiveram à frente de organizações de classe, como é o caso dos hotéis 5, 16, 3. Nos resultados de Andrigui (2007), o poder público apresentou maiores frequência de comunicação, apesar de ter apresentado menor frequência de ações cooperativas. Entretanto, nesta pesquisa, foi associado o construto Densidade da rede na relação com o poder público, foram identificadas apenas 6 interações, lembrando que apenas os hotéis fizeram as indicações, o que demonstra uma baixa relação com o grupo.

Pavlovich (2003) explica que duas situações tradicionais ocorrem na formação das redes de turismo, a primeira é denominada rede local, geralmente, corresponde ao destino turístico e, a segunda, situação que trata da formação de alianças estratégicas, formais e informais, envolvendo firmas e entidades espacialmente dispersas, através de canais privilegiados de comunicação. Nesse sentido, pode-se justificar o fato de na interação entre os hotéis de negócios mapeados e as agências de viagens e turismo, a que possui o maior número

de indicações é justamente a AG1 que é uma agencia nacional de vendas e reservas *on line*, com sede em São Paulo e sem sequer filial física na Grande Cuiabá.

A vantagem competitiva gerada pela organização em redes, segundo Pavlovich (2003) possibilita a um grupo de pequenas empresas interdependentes a autogestão e o desenvolvimento do conhecimento tácito. No turismo, as redes interorganizacionais são consideradas um incremento no enlace de potencialidades individuais, para desenvolver vantagem competitiva no âmbito coletivo da destinação. Nesse sentido, Brunetti (2006) conclui que em sua área geográfica de estudos a troca de informações flui livremente para que todos se beneficiem das experiências alheias, o que favorece o conhecimento tácito.

O depoimento do Hotel 11, “temos uma reunião semestral do sindicato, ai lá todo mundo fala abertamente, até demais, e no final não sabemos que ta sendo uma conversa aberta, se é blefe. temos que analisar com filtro” leva a referenciar a literatura que indica uma relação entre os construtos de comunicação e confiança, como base para a potencialização das virtudes da cooperação nas relações interorganizacionais, mediante Schommer (2001). Isso remete ao último construto a ser analisado e discutido por esta pesquisa: Confiança.

6.2.4 Confiança

As organizações vêm enfrentando desafios que têm incentivado a formulação de alianças e parcerias. Nesse cenário, a confiança é um dos mais importantes e frequentes conceitos mencionados na conexão das relações cooperativas entre firmas, conforme explicam Grandori e Soda (1995). No que se refere à rede de turismo, Pavlovich (2003) aborda a necessidade crescente de trocas de informações e recursos entre os agentes locais, em virtude das características do produto, o que necessita de confiança para acontecer.

Cunha e Melo (2006) apresentam confiança como um conceito multidimensional com vários significados e, que segundo Lane (1998), teria três pressupostos: existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; a confiança provê a forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e a crença ou a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

Já no que concerne aos entraves para estabelecer redes, pode-se destacar a própria resistência humana, como aborda Cunha e Melo (2006). Segundo as autoras, existem razões para que as empresas não cooperem entre si. Knorringa e Meyer-Stamer (1998) apontam quatro fatores mais evidentes, sendo um deles cultura de comportamento predatório

e não de confiança. Hanssen e Nohria (2004) também apontam quatro barreiras, nas quais a auto-suficiência e falta de habilidade em trabalhar em equipe são duas delas.

Desse modo, entendendo que a confiança é parte para compreender as relações entre organizações, esta pesquisa abordou este construto entre os hotéis de negócios da Grande Cuiabá, cujas frequências das respostas das variáveis encontram-se descritas na Quadro 13.

QUADRO 13 - Variáveis de do Construto Confiança

BLOCO D - CONFIANÇA			Frequência das respostas	Média
Variáveis em forma de Afirmativas			1 2 3 4 5 6 7	
D	CF3	Existem mais acordos informais do que formais entre as organizações turísticas locais	0 0 0 0 1 6 9	6.50
M I N H A O R G A N I Z A Ç ÃO	CF2	Já contratei pessoas com base em indicações de outras empresas de turismo	3 2 2 5 1 2 1	3.56
	CF1	Tenho preferência por funcionários indicados por organizações que eu conheça	2 2 1 4 3 2 2	4.13
	CF4	Conheço pessoalmente a estrutura da empresa que indico para parceiros e clientes	1 0 2 6 4 1 2	4.44
	CF5	Já usufruí de serviços que indico para parceiros ou clientes	1 0 3 6 4 1 1	4.19
	CF6	Faço indicações para parceiros e clientes com base apenas na confiança sobre a qualidade de sua estrutura e serviço	0 0 0 1 3 4 8	6.19
	CF7	Minha empresa já ligou para outra empresa do setor para pedir referências sobre algum funcionário novo	1 0 0 3 3 3 6	3.19
	CF8	Converso sobre problemas internos com outros empresários do turismo da cidade	5 0 2 3 2 0 4	3.81
	CF9	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa confiável	1 0 0 0 4 5 6	5.81

Percebe-se que a variável CF3 aborda a questão da informalidade dos acordos dentro do destino que apresentou uma média de 6,5, ou seja, muito alta. Nesse sentido, Hoffmann; Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) mencionam a formalização com o intuito de se prevenir dos comportamentos oportunistas que por ventura possam surgir. Já as redes informais, sem base contratual, são estabelecidas em função da confiança gerada entre seus membros e podem ir além do âmbito gerencial, atingindo também a base operacional.

Davenport e Prusak (1998) também concordam com a importância da informalidade nas organizações, abordando o tema dentro da gestão do conhecimento, no qual a informalidade auxilia a transferência espontânea e não-estruturada do conhecimento. Andrigui (2007), em seu resultado, constatou também uma tendência à informalidade, assim, como Hocayen-da-Silva e Teixeira (2008) que verificaram também a inexistência de práticas

formais de alianças e parcerias entre os hotéis de Curitiba, dificultando, dessa forma, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Pode-se associar a discussão a respeito da informalidade da variável CF3 com a CF5, que procurou verificar se as indicações feitas a parceiros e clientes já foram usufruídas pelo respondente a média foi 4,19 e na afirmativa CF6 que verifica se as indicações para parceiros e clientes portanto são feitas com base apenas na confiança, esta média alcançado, assim como a CF3 uma média alta (6,19), o que reforça a discussão anterior. Garcia e Velascos (2002) alertam sobre a importância de que se ressalte a relevância da confiança mútua para que, ao se definir os objetivos da cooperação, se consiga estabelecer relações de bem-estar entre os agentes e o alcance dos objetivos comuns pré-estabelecidos e o fortalecimento da cooperação existente.

Quando as afirmativas sobre confiança referem-se a negociações internas (CF1, CF2 e CF 7), notam-se médias que variam entre baixas e medianas, demonstrando que para assuntos deste patamar os parceiros são pouco procurados.

No entanto, verifica-se que este nível de confiança possui limitações quando se trata de alguma discussão em que envolva um maior grau de informações internas como observado na média da variável CF8 (3,81), que aborda essa questão. Costa (2005) apresenta um resultado similar em sua pesquisa em que a opinião registrada da maioria dos gestores relata não perceber demonstração de confiança entre as organizações turísticas locais, porém, a maioria(57,8%) também realizam negócios apenas com base em confiança.

No relato espontâneo, o entrevistado do Hotel 8 declarou que “se na reunião ele começa a falar demais achamos que ou tá falido, ou quer dar o golpe ou o negócio dele não tá dando certo.” Sobre isso, Amato Neto (2000) enfatiza a cultura empresarial brasileira, que é predominantemente individualista, busca resultados a curto prazo e não se baseia em confiança, já delineada como um dos pré-requisitos para o estabelecimento de redes com relações densas

Por último, ao investigar sobre a autoavaliação da imagem da empresa como confiável, identificou-se uma média considerável (5,81), o que contradiz a média do nível geral de confiança no resultado final, que pode ser observado na Tabela 10.

TABELA 10 -Valores de Confiança dos Hotéis.

Hotéis	Valores de Competição		
Hotel 9	29		
Hotel 1	35		
Hotel 20	36		
Hotel 4	37		
Hotel 8	40		
Hotel 6	42		
Hotel 7	42		
Hotel 10	42		
Hotel 13	44		
Hotel 14	45		
Hotel 15	47		
Hotel 16	51		
Hotel 11	52		
Hotel 3	54		
Hotel 2	55		
Hotel 5	55		

Estatística Descritiva	
Média	44,125
Moda	42
Mediana	43
Desvio Padrão	7,79

Observa-se que a média geral da rede é de 44,12, a menor média entre os construtos cooperação (60), competição (59) e comunicação (65) e com o menor desvio padrão (7,79), esse fato mostra que as empresa se autoavaliam mais bem colocadas do que o grupo. Oliveira (2010), apesar de não ter realizado essa associação nos seus resultados, apresenta valores similares.

Nesse sentido, Meyer-Stamer (2004), ao abordar as dificuldades do desenvolvimento econômico, classifica uma delas como sendo a difícil tarefa de mudar os comportamentos que dificultam a cooperação. Essa é uma situação delicada, já que os responsáveis pelas decisões nas empresas têm a nítida percepção da rivalidade e dos conflitos, bem como do eventual comportamento predatório e da traição, que marcaram várias décadas de convivência entre esses concorrentes. Segundo os autores, em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, esta realidade torna-se ainda mais preocupante, uma vez que a falta de articulação política do setor privado é uma das maiores características da organização do Estado brasileiro

Dentro da divisão do nível de confiança dos hotéis, verifica-se que os 2 únicos hotéis de rede nacional (Hotel 9) e internacional (Hotel 20) encontram-se classificados com nível muito baixo. Esse resultado novamente sustenta a discussão de Donaire, Silva e Gaspar (2009), ao afirmarem que, apesar das grandes redes serem os maiores detentores de recurso dentro da rede, não se sentem parte e nem assumem seu papel dentro do grupo, já que não

sofrem com a invasão de mercado. Amato Neto (2000) menciona ainda que a confiança é o elemento central nas relações de cooperação e, segundo ele, é fator crítico de sucesso para as Micro e Pequenas Empresas MPEs que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas.

O Hotel 1, apesar de apresentar alto nível de competição (71) e intermediário/alto de cooperação (72), apresentou o segundo menor valor em confiança (35), que ao verificar o seu relato, “*tenho vários parceiros, conheço muita gente*”, pode-se levantar a hipótese de que suas relações são superficiais.

No grupo dos agentes com maior nível de confiança, observa-se semelhança ao associar as variáveis cooperação e comunicação. Nota-se que o Hotel 5, de propriedade do presidente atual de uma organização de classe, apresenta os maiores níveis em todas os construtos, exceto o de competição em que ficou classificado como mediano baixo (62). O Hotel 11, pertencente a um grupo da região, apesar de ter sido classificado com nível alto de competição, comunicação e confiança, obteve em cooperação classificação baixa. O Hotel 16, obteve alto nível em comunicação, uma hipótese pode ser em virtude de o seu gerente atual também ser representante de uma instituição do terceiro setor, este hotel apresenta níveis intermediários de confiança, cooperação e competição muito baixo. Os outros dois hotéis apresentaram semelhanças em seus valores. Referente a isso, Knorringa e Meyer-Stamer (1998) mencionam que os relacionamentos, com base em confiança, normalmente estão relacionados à cooperação interorganizacional.

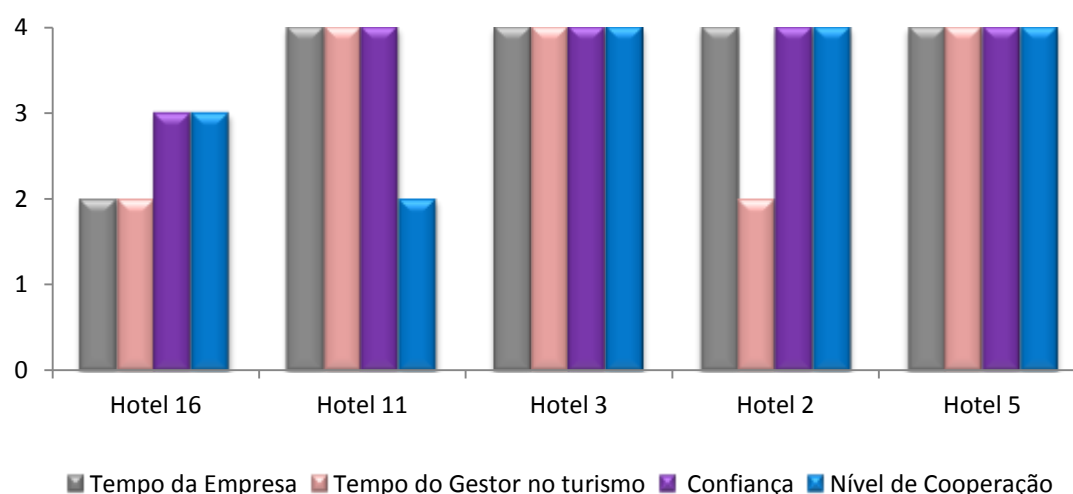
Powell (1990) e Hall (2001) corroboram no destaque que conferem à confiança, como um elemento fundamental para a composição das redes, pois a medida que o relacionamento entre o grupo se desenvolve, amplia-se também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que surgem na aliança. Com base nessa referência, foi feita uma nova associação entre os níveis de confiança e cooperação e o tempo de existência das empresas e dos gestores dentro do turismo na Grande Cuiabá. Para facilitar a análise foram atribuídos valores de 1 a 4 de acordo com o tempo de existência e com o nível dos hotéis, conforme apresenta o Quadro 14.

QUADRO 14 - Nível de confiança e cooperação e tempo da empresa e do gestor no turismo da cidade

Valor Atribuído	Tempo	Nível
1	0 – 2 anos	Muito Baixo
2	2 - 5 anos	Baixo
3	6 – 10 anos	Mediano
4	Mais de 10 anos	Alto

Após tratados os dados, foram transformados no Gráfico 6 para que fossem facilmente visualizados, porém para confrontar com a teoria e facilitar a discussão, nesta associação estão apresentados apenas os hotéis com maior nível de confiança.

GRÁFICO 6 - Nível de confiança e cooperação e tempo da empresa



Fica evidente, que o tempo de existência da empresa tem uma relação direta com o nível de confiança dos agentes e, apesar do Hotel 11, apresentar diferença no nível de associação entre a cooperação e a confiança, os demais mantêm uma associação semelhante. Esse resultado vai ao encontro com o apresentado por Costa (2005), Araújo (2009) e Oliveira (2010) no que tange à relação confiança e tempo. Pavlovich (2003) afirma que as relações são estabelecidas a longo prazo e que o fator tempo é influenciador desse construto.

Nos estudos de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), os autores levam o tempo em consideração ao concluir em seu trabalho, que a rede estabelecida entre as empresas ainda não tinha atingido sua maturidade, nem função de seu tempo de existência, podendo isso comprometer seus resultados, já que o tempo é uma variável importante para a consolidação dos relacionamentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de gerenciar destinos turísticos exige das localidades a aplicação de instrumentos políticos e administrativos que envolvam a participação, tanto dos setores públicos e da iniciativa privada, quanto das instituições e organizações da sociedade civil para sua melhor e mais abrangente execução. Sendo assim, a criação de relacionamentos interorganizacionais e a maior aproximação entre os representantes das entidades do setor são fundamentais para que sejam estimuladas e orientadas as ações de cooperação entre os agentes da cadeia produtiva do setor, possibilitando que estes interfiram no setor de maneira mais estruturada e por meio de iniciativas integralizadas.

Os relacionamentos dinâmicos e horizontalizados podem contribuir para a constituição de um destino turístico mais competitivo, já que a atividade turística, por agrupar empresas de diferentes segmentos no mesmo produto, tem nas relações entre essas organizações um importante indicador de qualidade da oferta para o consumidor. Com base nisso, esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação interorganizacional dos agentes de Turismo de Negócios de Cuiabá MT. Para isso se propôs a caracterizar esses agentes, investigar a estrutura das relações e, por último, investigar os elementos que interferem na relação entre eles.

A área geográfica de estudo foi a Grande Cuiabá, cuja população ultrapassa um milhão de habitantes. Mato Grosso possui como referência sua diversidade natural com a ocorrência dos cerrados brasileiros, da floresta tropical úmida e da planície do pantanal e o fato de ser um dos principais produtores de grãos do país, sendo responsável por quase 10% desse setor. Essa última referência favoreceu o Estado no investimento de infraestrutura receptiva para a demanda de negócios e esse caráter comercial vem ganhando espaço ao longo dos anos.

Por esse motivo, o Turismo de Negócios vem expandindo na localidade, tanto por ser capital e sediar filial das multinacionais que exploram a agroindústria no Estado, quanto por ser portal de entrada, devido pequena quantidade de aeroportos na região, tornando-se um distribuidor dessa demanda. Consequentemente, os eventos vêm crescendo gradativamente em número de participantes e em abrangência internacional, nacional e regional.

Como primeiro objetivo, ao caracterizar os agentes que compõem o segmento de turismo de negócios da cidade, identificou-se, por meio da amostra feita por indicação (*snow ball*), 66 agentes divididos em organizações privadas, (52) com maior concentração na hotelaria (20) e bares e restaurantes (13) e terceiro setor (10) com maior representação de hotelaria e evento. Dentre os hotéis mapeados, percebeu-se uma predominância daqueles que

possuem um maior tempo de existência na localidade, apesar de a cidade passar por uma fase crescente de investimentos nesse setor, o que vem sendo motivo de divergência entre a iniciativa privada e o setor público, já que o segundo vem promovendo a necessidade de um maior número de unidades habitacionais. Esse fomento proporcionou para a Copa de 2014 a previsão para a cidade, com base nas construções em andamento e projetos aprovados, um aumento de 24,29% no número de hotéis da Grande Cuiabá e de 61,42% em unidades habitacionais, o que resultou na produção de um dossiê com o título “Alerta aos investidores da Copa”, pela ABIH/MT em parceria com o Sindicato Intermunicipal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.

A presença de dez empresas do setor público no mapeamento da rede, e ainda pelo fato de o agente central ser uma organização do terceiro setor da hotelaria, mostra o poder de tais instituições entre os componentes de turismo de negócios da cidade. Associando esse resultado à análise de discurso dos entrevistados, percebe-se que a disputa pelo poder entre essas instituições e o poder público tem dificultado a realização de ações ligadas, principalmente, à área de qualificação profissional, meta do governo federal. Em depoimento, o poder público afirma que as organizações não têm liberado e incentivado seus colaboradores a participarem desses programas, por outro lado, as instituições do terceiro setor afirmam que o setor público não realiza as ações realmente importantes para o turismo na cidade. Conclui-se que essa contradição de interesses vêm dificultando o desenvolvimento turístico da localidade, já que a interdependência é uma característica intrínseca desse segmento.

Em se tratando da estrutura das interações entre os agentes que compõem o segmento investigado, foram analisados os construtos de densidade, centralidade, proximidade e intermediação.

Quanto à Densidade, para melhor compreensão dos relacionamentos, dividiu-se o grupo de empresas em dois, sendo a primeiro formado apenas por Hotéis de Negócios e o segundo por Turismo de Negócios, que abrange todas organizações parceiras citadas pelos hotéis. Em se tratando da primeira, foram mapeados 20 hotéis, do total de 103 existentes na Grande Cuiabá, o que leva a concluir que se trata de um grupo fechado em que, aqueles que existem há mais tempo, acabam exercendo um papel importante entre os demais componentes, tendo em vista que ocupam a centralidade do mapeamento, já as organizações com menos tempo, ficam, em sua maioria, localizadas na periferia da rede.

A segunda rede apresentou uma densidade muito baixa, com 9,53% do seu potencial, porém, uma suposição para esse último valor ter sido tão baixo, pode estar relacionada ao fato das indicações terem partido apenas dos hotéis. Essa baixa densidade reflete de forma direta

na ausência de produtos turísticos na localidade e região, segundo os proprietários dos hotéis e representantes de entidades de classe nas entrevistas e relatos espontâneos. Pode-se considerar essa baixa densidade como reflexo, também, da visão de superioridade constatada na fala de um dos representantes do terceiro setor em que afirmou não haver como comparar o “poder político de negociação” dos hotéis, reforçando aqui a idéia de disputa pelo poder por, em sua avaliação, possuírem empreendimentos avaliados em milhões (referindo-se aos hotéis) se comparado a grande parte das empresas turísticas locais, que em sua grande maioria são classificados como micro e pequenas empresas.

Com base na interação desse grupo com o poder público, apesar de não ser baixa, já que seis dos 16 hotéis citaram a entidade, notou-se que desses seis, cinco são representante de classe, o que favorece essa interação, já que participam de reuniões e demais atividades que pedem a presença de todo o *trade*. Porém, nos relatos espontâneos, o mesmo foi muito criticado pela classe empresarial, o que reforça a separação que existe entre esses setores, nos quais a divergência quanto a prioridades e morosidades tem demonstrado serem os principais entraves da relação.

Com referencia à Centralidade, foram identificados três atores centrais dentro da Rede de Hotéis de Negócios e todos eles apresentam o seu responsável como representante de organizações de classe do setor, as mesmas que possuem um maior número de interação na da densidade da rede. Dentre eles, o Hotel 16 pode ser destacado, considerando que também é proprietário de uma rede regional com sete hotéis de categorias diferentes. Juntamente com o Hotel 3, o Hotel 16 tem revezado a presidência da principal associação da classe, por mais de 10 anos. Pelo fato de o Hotel 16 ser gerido pelo atual presidente dessa associação, pode-se ter como hipótese a gestão em entidades de classe favorecerem a interação com um número maior de organizações. Percebeu-se, com isso, a forte presença de um grupo que articula as mobilizações frente ao poder público, defendendo a classe. Esse fato, pelo que foi observado, não incomoda a maioria dos hotéis, que atribuiu ao proprietário do Hotel 16 e também representante de uma das instituições de classe, características positivas como: articulador, mobilizador, empenhado, forte politicamente e de alta credibilidade. Todavia, observa-se uma resistência a essa centralidade, por parte dos hotéis mais novos independentes ou pertencentes a alguma rede regional, que se encontram na periferia estrutural da rede e que classificam esses agentes como um grupo fechado, com o poder de decisão sobre os assuntos pertinentes ao setor na cidade.

Quando se trata da Intermediação, pôde-se constatar que os quatro hotéis com maior Grau de Intermediação assumem quase 50% da capacidade de intermediar a comunicação

entre o grupo, podendo, assim, reforçar a teoria de que eles têm importante papel de mediadores, o que fortalece o fato da rede ser composta por um grupo fechado

Com relação à Proximidade, os agentes que possuem maior Grau de Proximidade, são os mesmo que ocupam as primeiras colocações nas análises de Grau de Centralidade e Grau de Intermediação, e pode-se novamente confirmar a importância desses agentes, tanto no controle da comunicação, como na ação de aproximar atores desconectados. Confirma-se a relação tempo da empresa com esse construto, no qual dos quatro hotéis com maior Grau de Proximidade, três deles trabalham com turismo há mais de 10 anos.

No que se refere à investigação dos elementos que interferem no relacionamento entre os agentes do Turismo de Negócios de Cuiabá, analisaram-se os construtos: cooperação, competição, comunicação e confiança.

Quanto à Cooperação, a referência para grande parte dos hotéis é a associação de classe, instituição de parceria público-privada e a fundação de apoio à captação de eventos, o que significa dizer que as empresas mapeadas exercem a cooperação quanto às ações que são de interesse do grupo. Já por parte do poder público, essa cooperação não foi constatada. Entre as empresas com maior nível de cooperação, estão os hotéis 5 e 3 que têm como proprietários os representantes das instituições do terceiro setor, citadas pelos demais como referência de cooperação.

Ao focalizar Competição, percebeu-se um forte sentimento de insatisfação e desmotivação por parte dos hotéis da periferia da rede, no que se refere aos atores centrais identificados no trabalho. Em geral, esse sentimento vem das novas empresas independentes ou de grupo pequeno que não consegue ganhar espaço frente às discussões no mercado hoteleiro de organizações tradicionais, em que o grupo já está formado. Os hotéis de rede não se incomodam com a situação, já que não se inserem por completo nas discussões locais. Não foi encontrada nenhuma associação, nos dados analisados, entre o nível de competição dos hotéis com seus respectivos níveis de cooperação e centralidade.

No que concerne à Comunicação, com exceção do Hotel 10, notamos que, os demais, com nível muito baixo de comunicação, são hotéis independentes de administração familiar. Constatou-se que os canais privilegiados de comunicação têm influenciado a distribuição e a comercialização da hotelaria, tanto é que a agência mais indicada pela rede se trata de uma empresa nacional de reservas e vendas *on line* com filial em São Paulo. Verificou-se uma relação direta nos níveis de cooperação e comunicação dos hotéis, pois o grupo se comunica com maior proximidade dentro das reuniões da associação, momento em que se permitem

discutir problemas sobre o destino e o setor. Contudo, isso não ocorre na rotina do grupo. Os relacionamentos sociais são praticamente inexistentes no contato com parceiros.

Ao focalizar a Confiança, a forte relação de informalidade foi verificada dentro do grupo, pois muitas vezes existem parcerias criadas entre recepcionistas de diferentes hotéis ou ainda de outros segmentos que não chegam ao conhecimento da gerência. Esse comportamento é comum e aceito, visto que algumas vezes, esses atores chegam a ser comissionados por fora para cada indicação de cliente realizada. Entretanto, percebe-se que este nível de confiança possui limitações quando se trata de alguma discussão que envolva um maior grau de informações internas. No caso da média do nível de confiança do grupo, ela é a menor de todos os demais construtos, porém, ao associá-la aos construtos de cooperação, competição e comunicação, percebemos forte relação entre confiança e cooperação, confiança e comunicação, enquanto que confiança e competição não apresentaram nenhuma similaridade. O tempo de existência da empresa também apresentou forte similaridade com os níveis de confiança. Na autoavaliação da imagem da empresa como confiável verificamos que estas se autoavaliam em posições mais altas do que o grupo.

7.1 Limitações da pesquisa

Os resultados deste estudo, embasado em referencial teórico e metodologia científica, apresentaram contribuições teórico-empíricas a serem consideradas, entretanto, possui algumas limitações que devem ser pontuadas. Primeiramente, considera-se a unidade de análise como restrita e específica do Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, não permitindo a generalização das conclusões obtidas para outras destinações turísticas ou demais setores, dentro do próprio destino.

Quanto à amostra da pesquisa, foi escolhida pela técnica de *snow ball* o que permite o mapeamento das empresas que possuem interação (rede), porém, diz respeito a apenas parte dos principais hotéis da região, significando que as opiniões dos pesquisados não representam, necessariamente, a unanimidade do universo da pesquisa.

Em se tratando das informações sobre o turismo da área geográfica de estudo, os órgãos oficiais não detém dados sobre a estrutura turística local, pois o último inventário foi atualizado em 2005, sobre os atrativos locais, sendo necessário buscar em *sites* sobre turismo em que os procedimentos de coletas não são explicitados. Não foi encontrada pesquisa sobre demanda, a não ser uma publicada recentemente, que aborda apenas a projeção de chegadas no aeroporto de Várzea Grande para a época da Copa do Mundo em 2014.

7.2 Recomendações para futuras pesquisas

Como proposta para trabalhos sobre relacionamentos interorganizacionais e turismo, recomendam-se para o desenvolvimento de estudos posteriores:

- a) Investigar sobre o Turismo de Negócios da Grande Cuiabá, sob o olhar do turista, a fim de identificar possíveis divergências, já que a cidade pretende investir na consolidação desse segmento;
- b) Estudar a estrutura de relacionamento em outros destinos turísticos de negócios, de modo a procurar evidências de padrões de comportamentos interorganizacionais, assim como uma pesquisa comparativa entre duas ou mais localidades com o mesmo perfil;
- c) Pesquisar a estrutura da Rede de Negócios de Cuiabá com aplicações de questionários a todos os envolvidos, com a finalidade de confrontar opiniões diversas, podendo nesse caso dar ênfase ao construto conflito;
- d) Analisar em Redes de Turismo que envolvam alto grau de centralidade de determinados atores se isso tem relação com o desempenho deles;
- e) Estudar como funciona a informalidade existente nas parcerias, comportamento comprovado por outras pesquisas sobre o tema no turismo. Sugere-se que se mapeie esses agentes a fim de identificar possíveis rede paralelas existentes para favorecer futuramente o desenvolvimento de estratégias que beneficiem o setor.

7.3 Contribuições teórico-empíricas da pesquisa

Com base nos resultados, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da produção acadêmica na abordagem sobre turismo de negócios e seus relacionamentos interorganizacionais, através da associação combinada de todas as variáveis de análise dos construtos de estrutura (centralidade, proximidade e intermediação) e comportamento (cooperação, competição, comunicação e confiança) entre os componentes da rede de negócios de turismo de Cuiabá-MT.

Sabendo da importância da interação entre os agentes para a competitividade do destino turístico, este trabalho teve como propósito empírico auxiliar os planejadores do governo do estado de Mato Grosso, empresários e prestadores de serviços de turismo, com informações que possam facilitar a compreensão dos padrões estruturais do destino, auxiliando futuros planejamentos e investimentos no segmento de Turismo de Negócios da Grande.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; G.S.DAY. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001. 745 p.
- ALEJANDRO, V. A. O.; NORMAN, A. G. Manual introdutório à de redes sociais: medidas de centralidade. UCINET, 2005. 41 p.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: por onde caminhamos? In: ANAIS DO SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15, São Paulo. 2010
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; BAZZO, P. S. Confiança, conhecimento e aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e dos avanços sobre o tema. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis – SC.
- ANDRADE, J.V. Turismo: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 2000.
- ANDRIGHI F. F., e HOFFMANN, V. E. Redes e Cooperação na Destinação Turística de Urubici/SC. Turismo e Analise. São Paulo:v.21 n.1 Abril de 2010
- ANDRIGHI, F. F A Destinação Turística de Urubici/SC A Partir Da Ótica Das Redes (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Universidade do Vale do Itajaí, 2007.
- ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R. da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 1, pp. 29-54, abr./jun. 2011.
- ANDRIGUI, F.F.; HOFFMANN, V.E. Analise da Produção Científica no Campo de Estudos das Redes em periódicos nacionais e internacionais. Revista de Administração e Inovação v.8 i 2.530. 2011
- ARAÚJO, L. B. Formação de rede no turismo: uma dos padrões de relacionamento entre entidades na formação do destino turístico. 2009. 97 f. Monografia (Bacharelado em Turismo). Departamento de Geografia do Instituto de Geociências. Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTORES DE EVENTOS E VIAGENS CORPORATIVAS – ABGEV Ferramenta da ABGEV categorizará os hotéis para o mercado corporativo 10 DE FEVEREIRO DE 2012. Disponível em <<http://www.abec.org.br/tag/abgev/>> Acessado em 10 de junho 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH. Perfil da Hotelaria Nacional. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 18/09/2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VIAGENS CORPORATIVAS - ABRACORP Pesquisa de Vendas de 2011<<http://www.abracorp.org.br/?url=estatisticas-2011>> Acessado em 10 de junho de 2012.
- BALESTRIN E VARGAS. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, p. 203-227, 2004.

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências Teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife - PE. Anais... Recife. Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 3, pp. 458-477, mai./jun. 2010.
- BARDIN, L. de conteúdo. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETTO, M.. Manual de iniciação ao estudo do turismo. 11. ed. São Paulo: Papirus, 2001. 162 p.
- BARRINGER, B. R. ; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26 (3): 367-403 2000
- BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches *Journal of Sustainable Tourism* V.. 18, N. 1, 7 a 28p. janeiro 2010
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 10, n. 21, pp. 97-121, mai./ago. 2008.
- BENGTTSSON, M. e KOCK, S.. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v.14, n.3, p. 178-194, 1999.
- BEZERRA, K. A. C.; CHAGAS, M. M.; LOPES, F.D. Redes e alianças em turismo: contribuições para o desenvolvimento do Turismo comunitário e para o fortalecimento de imagem de destino V Seminário da ANPTUR 2008
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. Ucinet for Windows: software for social network analysis.. 25-43 p. 2002
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. UCINET version 6.123. Natick: Analytic Technologies, 2006.
- BRAGA, A. X. V; BRAGA D. G.; SOUZA, M. A. Desempenho e Competitividade de Empresas Associadas em Rede: Um estudo em uma Rede de Agências de Viagens e Turismo do Estado do Rio Grande do Sul. *Patrimônio Lazer e Turismo*. v. 5 n. 2 2010
- BRÁS, J. M.; COSTA, C.; BUHALIS, D. Network analysis and wine routes: the case of the Bairrada Wine Route. *The Service Industries Journal*, v. 30, n. 10, pp. 1621–1641, aug. 2010.
- BRASIL - Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FINE, 2009
- BRASIL. Estatísticas Básicas de turismo no Brasil. Brasília, setembro de 2011. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/estatisticas_basicas_do_turismo/estatisticas_basicas_do_turismo___brasil_2003_a_2007___fonte___02set2008___intern et.pdf. Acesso em: 27/11/2008.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Índice de Competitividade do Turismo Nacional 2011 Relatório Brasil 2011. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads

_publicacoes/xndice_de_Competitividade_do_Turismo_Nacional_-_Relatxrio_Brasil_2011.pdf> Acessado em 08 de abril de 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo e sustentabilidade: formação de redes e ação municipal para regionalização do turismo. Secretaria de Políticas de Turismo. 2. ed. Brasília, Florianópolis: SEaD/UFSC, 2010. 192 p.

BRASIL. Ministério do Turismo. Sistemade Cadastro de pessoas físicas e jurídicasDisponível em <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action>> Acessado em 04 de agosto de 2012.

BRASIL. Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. Fevereiro de 2011. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/marco_2011_ano_v_n5_5a_edicao.pdf. Acesso em 18/07/2012.

BRASIL. Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. Fevereiro de 2012. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/pesquisaanual/marco_2009_ano_v_n5_5a_edicao.pdf. Acesso em 18/07/2009c.

BRASIL. Segmentação do turismo: marcos conceituais. Disponível em:

BRASIL. Turismo de negócios e eventos: orientações básicas. Brasília: 2008b BRASIL. Ministério do Turismo - MTur. Dados e fatos do turismo. Receita Cambial Variação Mensal. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 01/03/2009b.

BRASIL.. Estatísticas básicas de turismo no Brasil. Brasília, setembro de 2008a. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/estatisticas_basicas_do_turismo/estaticas_basicas_do_turismo___brasil_2003_a_2007___fonte___02set2008___internet.pdf. Acesso em: 27/11/2008.

BRASIL.. Turismo de negócios e eventos: orientações básicas. Brasília: 2008b

BRASS, D. J; BURKHARDT, M. E Potential Power and Power Use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 441-470, 1993.

BRITO, J. G. et al. (Org.). *La Investigación Social del Turismo: Perspectivas y Aplicaciones*. 4. ed. Madrid: Thomson, 2007. 354 p.

CAGLIO, A. Networks and information technology: Competing through extranets. In: III CEMS – Community of European Management Schools. Louvain-la-Neuve, May 7-9, 1998.

CÁRDENAS TABARES, F. *Producto turístico*. México: Trilhas, 1986.

CARVALHO, C. E. *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. 2011. 210 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2011.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. São Paulo: Relume Dumará, jul.. Cap.2, pág. 35-50 2003

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da Região Central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 1, pp. 25-46, jan./fev. 2011.
- CERQUEIRA, L.R.; CUNHA, A. J.; MORITZ, T. da competitividade turística de Pipa/Tibau do Sul/ RN baseada no Competenible model UFNR V Seminário da ANPTUR 2008
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHON, K. S. *Hospitalidade: conceito e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 28 2003
- COELHO, A. L. A. L.; PAVÃO, Y. M. P.; BANDEIRA-DEMELLO, R.. A produção científica direcionada a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) no Brasil e no Exterior. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração – Edição Especial – Vol. 1, n. 2, p. 177-207, Julho/2009*.
- COOPER, C. *Turismo, princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CORADINI, C.; COSTA, B. K.; VEIRA, S.F.A Atuação e interação de Stakeholders no planejamento turístico: o caso do município de Santo André – SP IX Seminário da ANPTUR, São Paulo, 2012.
- CORREIA, R. A. F. *Marketing Turístico uma Abordagem de Rede* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2005
- COSTA H. A. *das Relações de Rede e do Perfil da Competitividade Turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC* (Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria) Universidade do Vale do Itajaí, 2005
- COSTA, H. A. , NASCIMENTO, E. L. Los Conflictos Buenos (y no tan buenos): las relaciones sociales entre las micro y pequeñas empresas en destinos turísticos de Brasil *Estudios y Perspectivas en Turismo* v. 20 . 977 – 996p 2011.
- COSTA, H. A. *Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos: cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jericoacoara – Delta do Parnaíba – Lençóis Maranhenses*. 2009. 296 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável). Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, 2009.
- COSTA, H.A.; GONÇALVES, J. S.; HOFFMANN, V. E. *Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG)*. IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo, 2012
- CRESWELL, J. W. . *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed,. 296 p. 2010
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. *Introducing inter-organizational relations*. In: _____. (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press Inc. (p. 3-30), 2008.
- CUIABÁ. Portal São Francisco. Disponível em: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/cuiaba/cuiaba-9.php>>. Acessado em: 28 de nov de 2012.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: o campo da biotecnologia em RAE- eletrônica - v. 5, n. 2, Art. 18 jul dez. 2006.

CUNHA, GUIMARÃES E VIEIRA - Ana Jaimile da Cunha, Ana Carolina Vilela Guimarães, Ricardo Sérgio Gomes Vieira - Cooperação e Competição entre Empresas da Zona Turística Ponta do Morcego em Natal/ RN VI Seminário da ANPTUR 2009

CURTIS, L.F.; HOFFMANN, V. E.. Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo. 19 a 23 de setembro de 2009.

CURVO, R. de Stakeholders e Redes Sociais no Contexto do Zoneamento Socioeconômico e Ecológico de MT. 2010. 87 f.Tese (Doutorado em Ecologia e Recursos Naturais). Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR, Brasil. 2010.

CURY, R. Logística aplicada ao turismo. In: RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. (Orgs.) Turismo: uma visão empresarial. Barueri: Manole,. pp. 15-28, 2004.

CZAJKOWSKI A.; CUNHA, S. K. - Organização E Coordenação Da Rede De Cooperação em Aglomerados De Turismo Rural TURISMO VISAO E AÇÃO 2010

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDSON, R. Business travel. London: Pitman, 1994

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 31-41, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOLNICAR, S. Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation. Asia Pacific Journal of Tourism Research. 7(1), p.29-35, 2002.

DOMARESKI, T. C. A competitividade das destinações turísticas: o caso de Foz do Iguaçu (PR), Brasil. 2011. 182 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Centro de Ciências Sociais Aplicadas: Comunicação, Turismo e Lazer. Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

DONAIRE, SILVA ; GASPAR , - A Rede De Negócios Do Turismo: Um Estudo Sobre Suas Características E Implicações Estratégicas – Turismo Visao E Ação 2009

DUCCI, N. C.; TEIXEIRA, R. M. Articulação De Redes Sociais Por Empreendedores Na Formação Do Capital Social: Um Estudo De Caso De Uma Empresa Do Setor De Turismo Do Interior Do Paraná Turismo E Analise 2010

DUIM, V.R. V.; CAALDERS, J. Tourism chains and pro-poor tourism development: an actor-network analysis of a pilot project in Costa Rica. Current Issues in Tourism, v. 11, n. 2, pp. 109-125, 2008.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of management review, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Material Mato Grosso. Disponível em <http://www.qmdmt.cnpem.embrapa.br/71.htm>. Acesso: 02 dez 2012.

EVENTOEMFOCO, Turismo de Negócios movimenta setor em Cuiabá.03 de agosto de 2011. Disponível em <<http://eventoemfoco.wordpress.com/2011/08/03/turismo-de-negocios-movimenta-setor-em-cuiaba/>> Acessado em 15 de julho de 2012

FADEEVA, Z.. Translation of sustainability ideas in tourism networks: Some roles of crosssectoral networks in change towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, v. 13 n. 2, 175–189p, 2001

FLECHA, A. C. A construção de modelo analítico de fluxo informacional através da identificação do peso das informações para redes de empresas. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Instituto de Ciências Exatas e Tecnologias (ICET) – Universidade Paulista (UNIP), 2010.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: I. Conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 2, p. 215-239, 1979
AAKER, David, KUMAR, V. e DAY, George, *Pesquisa de Marketing*, trad. Reynaldo Marcondes, São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, L. C. Some antecedents of social network analysis. *Connections*, v. 19, n. 1, p. 39-42.1996.

GALBREATH, J.; GALVIS, P. Whice resources matter? A fine-grained test of the resource based view of the firm. *Academy of Management, Ada*, Best Conference Paper, 2004.

GAMBETTA, D.. C.We Trust Trust? in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>>. 2000.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B. *Tourism: principles, practices and philosophies*.11ª ed. John Wiley & Sons, 2006.

GOMES B. M. A. - *Redes Organizacionais E Canais De Distribuição No Turismo – Turismo e Sociedade* 2010

GOODMAN, L. Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*. 1961. 148-170 p.1961

GORNI, P. M. ;DREHER, M. T.; MACHADO, D. D.P. N.; - *Parceria e Cooperação Intersectorial em uma Organização do Terceiro Setor: O Caso Do Balneário Camboriú Com Vida Convention & Visitors Bureau – TURISMO VISAO E AÇÃO* 2009

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

GRANGSJO, Y. Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.33, Nº5. 2003.

GRANOVETTER, M. Getting a job: a study of contacts and careers. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1974.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973

HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, J. R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization studies*, v. 21, n. 5, Sept. 2000.

HAIR JR, J. F. et al.*Fundamentos de Métodos de Pesquisaem Administração*.Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HALL, C. M. Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, R. A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618. 1993.

HANNEMAN, R. A.; MARK R. Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>>. Acesso em 21 nov 2011;

HENRIKSEN, P. F.; HALKIER, H. From local promotion towards regional tourism policies: knowledge processes and actor networks in North Jutland, Denmark. *European Planning Studies*, v. 17, n. 10, pp. 1445-1462, oct. 2009.

HITT, M. A.; I. R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. v. 3, n. 2, p. 24-48, ago 2009.

HOFFMANN, V. E., MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T.. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1ª Edição Especial), 103-127. 2007

HOFFMANN, V.E.; COSTA, H.A. Competitividade Sistêmica em Destinos Turísticos: um estudo a partir da Cooperação, Confiança e Comunicação entre Micro e Pequenas Empresas. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2008

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas de População, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acessado em 12 de setembro de 2012.

_____. – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mato Grosso – Cuiabá. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/matogrosso/cuiaba.pdf>> . Acessado em 15 de nov de 2012.

– _____. Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005. Rio de Janeiro, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR. Caracterização e dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2004-2006. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso em: 12/11/2012

JARRILLO, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.

KUAZAQUI, E. Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000

LABES, E. M. Questionário: do Planejamento à Aplicação da Pesquisa. Chapecó: Grifos, 1998. 128 p.

LAGE, B.H.G.; MILONE, P.C. Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000

LANE, C. Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed.) Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, 1998.

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

- MACEDO, C. H. R. TEIXEIRA, L. A. A.; ARAÚJO, J. G. F.; PINHEIRO, J. L. Alianças estratégicas: complementaridade turística e competitividade. Revista de Economia da UNA, Belo Horizonte, v.7, n.4(21), p.97-111, out./dez. 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; COSER, C Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Bookman: Porto Alegre, 2006.
- MANENTI,D.Z.;CHALELA, L.R.; DORION, E. A identificação do stakeholders e o marketing de relacionamento do roteiro turístico de Ana Rech em Caxias do Sul. IV Seminário ANPTUR, São Paulo 2007.
- MARTELETO, R. M. de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência de informação. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2004.
- MARTES, A. C. B. *et al.* Redes sociais e interorganizacionais. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 3, pp. 10-15, jul./set. 2006.
- MARTES, A. C. B.;BULGACOV. S.;NASCIMENTO, M. R.GONÇALVES, S. A.AUGUSTO, P. M. FÓRUM – Redes Sociais e Interorganizacionais. RAE v.46 n.3. 2006
- MATO GROSSO – Secretaria do Estado de Planejamento de Mato Grosso. Panorama Econômico Recente da Economia Mato-Grossense – 2008. Disponível em <<http://www.seplan.mt.gov.br/sitios/indicador/mtemnumeros2010/pdf/aspectoseconomicos.pdf>> Acessado em 20 de julho de 2012.
- MATO GROSSO, Secretaria Estadual de Meio Ambiente. Mapeamento de ninhais no Mato Grosso. Disponível em: <http://www.revistapesca.com.br/noticias/311-mapeamento-de-ninhais-no-mato-grosso>. 2010. Acessado em 12 de março de 2012.
- MATOGROSSO, Anuário Estatístico de Mato Grosso 2010. Disponível em <<http://www.seplan.mt.gov.br/sitios/anuario/2010/Index.htm>>. Acessado em 02 de julho de 2012.
- MCLEOD, M. T., VAUGHAN, D. R. EDWARDS, J. Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis.The Service Industries Journal, vol. 30, No. 10, August 2010, 1651– 1667, 2009
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de Desenvolvimento Local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. Friedrich Ebert Stiftung. Policy Paper: 2001.
- MEYER-STAMER, Porque o Desenvolvimento Econômico Local é tão difícil, e o que podemos fazer para torna-lo mais eficaz?. Friedrich Ebert Stiftung: 2004.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Cases of failure in network organizations. California Management Review , v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J.The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. Academy of Management Journal, 39(3), 519-541. 1996.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Plano Nacional de Turismo. Brasília: 2007.
- MIZRUCHI, M. das redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. Revista de Administração de Empresas, vol. 46, n. 3, pp. 72-86, jul./set. 2006.

MTUR. Ministério do Turismo. Índice de Competitividade do Turismo Nacional. Brasília: MTUR, 2011.

Municípios Turístico Mato Grosso. Disponível em: http://municipiosturisticosmatogrosso.blogspot.com.br/2012_10_01_archive.html. Acessado em: 20 de nov de 2012.

MUÑOZ ; R. - La Formación De Redes Para La Promoción De Destinos Turísticos: Un Análisis Conceptual UFRJ Caderno Virtual De Turismo 2009

NASCIMENTO, M. R. A Influência do Contexto na Formação dos Relacionamentos com Organizações Locais: estudo comparativo de casos em empresas automotivas Anpad – Salvador. 2008.

NASCIMENTO, R., E LOPES, A.. do Referencial Teórico sobre Turismo de Negócios noBanco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPESSeminaríoAnualda Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (2012): n. pág. Web. 2 Out. 2012

NASCIMENTO, S.;BEUREN, I, M Redes Sociais na Produção Científica dos Programas de Pós-Graduação de Ciências Contábeis do Brasil.RAC, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 3, pp. 47-66, Jan./Fev. 2011.

NOVELLI, M., SCHMITZ, B., e SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152p. 2007

NOVELLI, SCHMITZ E PERROW, C.. Small-firm networks. In N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 445–470). Boston: Harvard Business School Press. 1992

OLIVEIRA, L. D.; PINHEIRO, L. E. L.; MICHELLS, L. Caracterização da Cadeia Turística do Mato Grosso do Sul UNIDERP Turismo e Analise 2009

OLIVEIRA, M. F. da Estrutura de Relacionamento em Redes de MPEs: um estudo de empresas na serra do cipó- MG (Dissertação de Mestradoem Administração) Faculdade de Ciências Empresariais - FUMEC BDTD 2010.

OLIVEIRA, M. F.; GONÇALVES, C. A. Estratégia cooperativa em redes organizacionais: um estudo em pólo turístico de Minas Gerais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 10, n. 2, pp. 33-55, mai./ago. 2011.

OLIVEIRA,CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S., K. Organização e Coordenação da Rede de Cooperação em Aglomerados de Turismo Rural. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 12, nº 1, p. 92 – 113, jan/abr. 2010

OLIVER, A. L. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

_____. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT World Tourism Barometer. v. 7, nº1. January 2009 Disponível em: http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_3_sp_LR.pdf. Acesso em: 10/02/2012^a.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. Facts and Figures: information, analysis and know how. Disponível em: <http://www.unwto.org/index.php>. Acesso em: 15/02/2012^b.

- PAVLOVICH, Kathryn. The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand. In *Tourism Management*, vol. 24, p. 203-216, 2003.
- PETROCCHI, M. Turismo: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.
- PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, Oxford, v. 35, n. 2., p. 111-124.2005
- PINHEIRO, A. C. B.. Stakeholders e o Destino Turístico: Estudo de Caso da Cidade de Cuiabá-MT.2011. 434f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2012.
- POWELL, W. N. Market nor Hierarchy: network forms or organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- POWELL, W. W. The social construction of an organizational field. The case of biotechnology. *International Journal of Biotechnology*, v. 1, n. 1, p. 42-66, 1999.
- PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V.A.G. A Evolução no campo de estudo de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas EnEo, 2008.
- RAMOS, B. A. ;NAZARETH, L. G. C.; MARTINS, P. L.;OLIVEIRA, V. A.R.. Competitividade e complementaridade em circuitos turísticos: O caso dos circuitos turísticos de Minas Gerais. V Seminário ANPTUR, São Paulo 2008.
- REJOWSKI, M. Produção Científica em Turismo: de estudos referenciais no exterior e Brasil , *Revista Turismo em* , vol 21, n.2 agosto de 2010.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* , v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 17, p. 483-98, 1992.
- RODRIGUES, A. B. Turismo e espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- RODRIGUES,A.;RODRIGUES, A. Apolónia Rodrigues, Áurea Rodrigues - Turismo E Inovação Em Espaços Rurais: Estudo De Caso Da Rede Européia De Turismo De Aldeia *Revista Turismo em Analise* 2009
- ROMEIRO, P. Redes de gestão para a competitividade do sector turístico: uma a partir do turismo rural. In: CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, 1, 2009, Cidade da Praia – Cabo Verde.
- ROSS JUNIOR, W.T.; ROBERTSON, D.C. Compound relationships between firms. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 108-123, jul. 2007
- SACRAMENTO, P. M.;TEIXEIRA, R.M.;CERQUEIRA, A. C. Redes de Cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a Rede Turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, SE. *Patrimônio Lazer e Turismo*, 2010.
- SAMPIERI; C.FERNÁNDEZ-COLLADO; L., P. B.Metodología de La Investigación.4. ed. México: Mcgrawhill, 2006. 736 p.
- SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, v. 16, special issue, p. 135-159, Summer 1995. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. G. A.; ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Condicionantes Estruturais dos Relacionamentos Intraorganizacionais: Uma da Influência sobre Relações de Comunicação e Decisão VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, maio de 2010.

SCOTT, J. Social network analysis. 2 ed. London: Sage Publications, 2003

SCOTT, N., BAGGIO, R., COOPER, C., The Network Concept and Tourism, in Scott, N., Baggio, R., Cooper, C., (eds.) Network analysis and tourism: from theory to practice, Channel View Publications, Clevedon, pp. 15-23.2008

SCOTT, N.; LAWS, E. Advances in service networks research. The Service Industries Journal Vol. 30, No. 10, August 2010, 1581 – 1592, 2010

SEMA –Secretaria do Estado de Meio Ambiente de Mato Grosso. Plano de Monitoramento da Qualidade das Águas, Cuiabá 22 de dez 2010. Disponível em: http://www.sema.mt.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=83. Acessado em 30 de nov 2012.

SEPLAN – Secretaria do Estado de Planejamento de Mato Grosso. Anuário Estatístico de Mato Grosso. Disponível em: < <http://www.seplan.mt.gov.br/sitios/anuario/>> . Acessado em 20 de nov de 2012.

SOUZA, M. E. A. Relações interorganizacionais no setor de turismo. Revista da FAE, Curitiba, v. 9, n. 1, pp. 25-34, jan./jun. 2006.

SUDRÉ, S. G. S. O Turismo no Rio Paraguai em Cáceres, Pantanal Mato-Grossense, Brasil (Dissertação de Mestrado em Ciências Ambientais). Universidade do Estado de Mato Grosso – Unemat, 2012.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. O comportamento do consumidor no turismo. São Paulo: Aleph, 2002

THOMAZINE, J. E O. OLIVEIRA, L.. Aglomerações territoriais no turismo: uma teórica e proposições de pesquisa *Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo* (2012): n. pag. Web. 2 Out. 2012

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, pp. 507-519, oct. 1979.

TIESSEN, J. H.; LINTON, J. D. The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v.17, n.3, p.203-215, 2000.

TOMAZZONI, E. L. Turismo e Desenvolvimento Regional modelo APL TUR aplicado à Região das Hortênsias (Rio Grande do Sul – Brasil) (Tese de Doutorado) Programa de Ciências Universidade de São Paulo -2007

TOMELIN, C.A.; RUSCHMANN, D. V. D.M.; ROSSINI, D.M. Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos e Relacionamentos nas Agencias de Viagens. IV Seminário da ANTUR, São Paulo 20112.

TREMBLAY, P. .The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 837–859. 1998.

TRIGO, L. G. G. A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo. 7. ed. Campinas: Papirus, 248 p.2003

VALOR ECONÔMICO - Empresas buscam novo perfil de gestores de viagens corporativas - SARAIVA, J.. São Paulo. 25 de novembro de 2011. Disponível em

<http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Presse/Country/America_Latina/Brasil/PR_2012_Brasil/pr_04112011_mercure_release_regiao_nordeste.pdf> Acessado em 10 de junho de 2012

VASCONCELOS G. M. R. Imersão Social E Institucional E Capacidades competitivas: Uma do Setor Calçadista de Nova Serrana (Tese de Doutorado em – UFMG BDTD 2011

VAZ, G. N. Marketing turístico: receptivo e emissivo: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999

VERDU, F. C.; NASCIMENTO, M. R. Redes de Relacionamento Interorganizacionais. XXXV Encontro da ANPAD. 4 a 7 de setembro de 2011.

VERSCHOORE FILHO, J.R.S. Redes de Cooperação Interorganizacionais: a Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão.(Tese de Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, pp. 1-21, jan./jun. 2008.

VIANNA, S. L. G. A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: quanto à sua correspondência. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2011.

WADA, E. K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: NETTO, Alexandre P.; ANSARAH, Marília G. dos R. Segmentação do Mercado Turístico: estudos produtos e perspectivas. São Paulo: Manole, 2009

WASSERMAN, S.; GALASKIEWICZ, J. Advances in Social Network Analysis. Thousand Oaks: Sage, p. 207-229, 1994

WEHRLE, Alex Fabiano Estrutura de Relacionamento Interorganizacionais: um Estudo de Caso no Balneário Aço (Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria) Universidade do Vale do Itajaí - Univali, BDTD 2008.

WITTMANN, M. L.; VENTURINI, J. C.; SCHMITT, P. A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis – SC, Brasil, 03 a 05 de nov., 2004.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). Marketing Tourism Destinations, WTO Business, Council, September, 2000.

WTTC. Tourism Satellite Account. Disponível em <http://www.wttc.org/2005tsa/pdf/World.pdf>. Acessado em 12/09/2005.

XAVIER, T. R.; WITTMANN, M. L.; INACIO, R. O. Potencialidades para a Formação de um Cluster Turístico: Um Estudo das Relações entre os Atores da Rede de Turismo de Ouro Preto/MG.XIII Semead – Seminário de Administração. São Paulo, setembro, 2010.

ZEHRER, A., RAICH, F. Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development. Service Industries Journal, 30 (10), 1683-1705.2010.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Apêndice - PESQUISA SOBRE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NO
TURISMO DE NEGÓCIOS DE CUIABÁ MT.

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre Relacionamento Interorganizacional no Turismo, desenvolvida no curso de Mestrado de Turismo e Hotelaria da UNIVALI. Sua opinião é de suma importância para compreensão da aplicação das ações referente a relação das organizações do Turismo de Negócios de Cuiabá e servirá de subsídio para a criação de estratégias que visem fomentar o setor turístico. Conforme normas éticas da Universidade, os nomes das empresas e dos respondentes serão mantidos em sigilo.

BLOCO A – RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES: privadas, públicas ou do terceiro setor que participam do Turismo de Negócios em Cuiabá.

1. COOPERAÇÃO - Atribua a nota de 1 a 7, assinalando a nota 1 para mínima concordância com a afirmação e a nota 7 para máxima concordância.

Afirmativas sobre Cooperação		Discordo Muito				Concordo Muito		
CO1	Os empresários de Turismo de Negócios da cidade discutem os problemas do destino junto com outros empresários.	1	2	3	4	5	6	7
CO2	Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas	1	2	3	4	5	6	7
CO3	Existem propostas de ações conjuntas com demais organizações na cidade	1	2	3	4	5	6	7
CO4	As organizações turísticas locais fazem encontros periódicos	1	2	3	4	5	6	7
CO5	As organizações turísticas realizam divulgação da cidade em conjunto	1	2	3	4	5	6	7

CO6	Minha empresa realiza ações cooperativas com outras organizações da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CO7	Recebo com frequência parceiros de outros segmentos em minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
CO8	Minha empresa participa dos encontros realizados com demais empresários do setor	1	2	3	4	5	6	7
CO9	Minha empresa faz compras conjuntas com outra organização	1	2	3	4	5	6	7
CO10	Minha empresa participa de pacotes turísticos conjuntamente com outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CO11	Minha empresa participa de ações comunitárias (educação ambiental, informe publico e outros) em conjunto com outras organizações.	1	2	3	4	5	6	7
CO12	Minha empresa organiza treinamentos de funcionários em parceria com outras organizações.	1	2	3	4	5	6	7
CO13	Indico clientes para demais organizações concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
CO14	Minha empresa participa de reuniões junto a demais organizações para discutir assuntos pertinentes ao turismo da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CO15	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa que pratica a cooperação	1	2	3	4	5	6	7

2. COMPETIÇÃO - Atribua a nota de 1 a 7, assinalando a nota 1 para mínima concordância com a afirmação e a nota 7 para máxima concordância.

Afirmativas sobre Competição		Discordo Muito				Concordo Muito		
CP1	As empresas de turismo de negócios da cidade possuem comportamento competitivo que o normal	1	2	3	4	5	6	7

CP2	As organizações turísticas tem o mesmo poder de decisão nas discussões sobre a gestão turística da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CP3	O oportunismo na cidade por parte das empresas é um problema	1	2	3	4	5	6	7
CP4	Já vi empresas sendo desleais no mercado para conseguir clientes	1	2	3	4	5	6	7
CP5	Invisto em novas tecnologias para estar à frente da concorrência	1	2	3	4	5	6	7
CP6	Me informo constantemente sobre as ações promocionais da minha concorrência	1	2	3	4	5	6	7
CP7	Já alterei meu preço com base na concorrência	1	2	3	4	5	6	7
CP8	Minha empresa se informa sobre tecnologias que os seus concorrentes locais estão utilizando	1	2	3	4	5	6	7
CP9	Minha empresa já usou alguma ideia que tenha surgido anteriormente de algum outro concorrente	1	2	3	4	5	6	7
CP10	Já cobri ofertas da concorrência para garantir o cliente	1	2	3	4	5	6	7
CP11	Passo contato de outra empresa concorrente caso meu cliente peça	1	2	3	4	5	6	7
CP12	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa altamente competitiva	1	2	3	4	5	6	7
CP13	Contrato funcionários que tenham ligação pessoal com funcionários de uma empresa concorrente à minha	1	2	3	4	5	6	7
CP14	Já fiz proposta salarial para funcionários de empresas concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
CP15	Já reproduzi para outras pessoas uma reclamação feita por um cliente sobre outra empresa concorrente	1	2	3	4	5	6	7

3. **COMUNICAÇÃO** - Atribua a nota de 1 a 7, assinalando a nota 1 para mínima concordância com a afirmação e a nota 7 para máxima concordância

Afirmativas sobre Comunicação		Discordo Muito			Concordo Muito			
CM1	Existe intercâmbio de informações sobre o mercado com outros empresários do setor.	1	2	3	4	5	6	7
CM2	Troco informações sobre problemas sobre a gestão do turismo com outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CM3	Já fiz contato com todos os gestores de organizações que são parceiras da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
CM4	Tenho contato pessoal (celular) de representantes de outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CM5	Já liguei no telefone pessoal do responsável por outra empresa para me auxiliar com algum problema	1	2	3	4	5	6	7
CM6	Já fui procurado no telefone pessoal por outras organizações para que eu auxiliasse na solução de algum problema	1	2	3	4	5	6	7
CM7	Sempre fico sabendo das ações realizadas pelo governo em prol do turismo na cidade	1	2	3	4	5	6	7
CM8	Sempre fico sabendo com antecedência dos encontros com demais organizações turísticas da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CM9	Troco informações sobre novas tecnologias com outras organizações da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CM10	Comento com outras organizações sobre alguma empresa que quebre de contrato com a minha empresa que me gere prejuízo	1	2	3	4	5	6	7
CM12	Comunico-me por email com as outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CM13	Comunico-me por telefone com outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CM14	Comunico-me com redes sociais com outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
CM15	Comunico-me por MSN com outras organizações	1	2	3	4	5	6	7

4. CONFIANÇA - Atribua a nota de 1 a 7, assinalando a nota 1 para mínima concordância com a afirmação e a nota 7 para máxima concordância.

Afirmativas sobre Confiança		Discordo Muito				Concordo Muito		
CF1	Tenho preferência por funcionários indicados por organizações que eu conheça	1	2	3	4	5	6	7
CF2	Já contratei pessoas com base em indicações de outras empresas de turismo	1	2	3	4	5	6	7
CF3	Existem mais acordos informais do que formais entre as organizações turísticas locais.	1	2	3	4	5	6	7
CF4	Conheço pessoalmente a estrutura da empresa que indico para parceiros e clientes	1	2	3	4	5	6	7
CF5	Já usufruí de serviços que indico para parceiros ou clientes	1	2	3	4	5	6	7
CF6	Faço indicações para parceiros e clientes com base apenas na confiança sobre a qualidade de sua estrutura e serviço	1	2	3	4	5	6	7
CF7	Minha empresa já ligou para outra empresa do setor para pedir referências sobre algum funcionário novo	1	2	3	4	5	6	7
CF8	Converso sobre problemas internos com outros empresários do turismo da cidade	1	2	3	4	5	6	7
CF9	Minha empresa é vista pelas demais organizações como uma empresa confiável	1	2	3	4	5	6	7

- Possui relações pessoais com o gestor de alguma empresa de turismo de negócios da cidade? Se sim, isso facilitou ou não o seu relacionamento com a empresa dele?
- O que você acredita que prejudique o comportamento de cooperação entre as empresas de Turismo de Negócios de Cuiabá?

3. Como você descreveria a relação entre as organizações (privadas, públicas e terceiro setor) que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá?

BLOCO B – REDE DE RELACIONAMENTOS COM AS ORGANIZAÇÃO: privadas, públicas ou do terceiro setor que participam do Turismo de Negócios em Cuiabá.

Organizações que me relaciono

BLOCO C – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- EMPRESA: _____
 - A empresa pertence ao setor:

() privado () público () terceiro setor

1.2 Atividade no turismo (caso tenha mais de uma opção colocar em ordem de prioridade, sendo 1 o principal)

- () hospedagem () eventos
() transporte () Organizadora de eventos – terceirizado
() alimentação () receptivo
() associação (.....) outro _____

1.3 Há quanto tempo a empresa funciona

- () a menos de 2 anos () de 3 a 5 anos
() de 6 a 7 anos () de 7 a 9 anos
() a mais de 10 anos

1.4 A empresa pertence a alguma rede?

- () não () sim

1.4.1 Caso afirmativo, qual são as demais empresas ligadas ao turismo que pertencem a rede?

1.5 A empresa tem cadeira em algum conselho de turismo do município

- () não () sim

1.5.1 Caso afirmativo, qual _____

1.6 Número de funcionários

- () até 20 () 21 a 40
() 41 a 60 () 61 a 80
() 81 a 100

1.7 Se hotel, número de UH (Duarte, 2005)

- () até 40 () 41 a 200
() acima de 200

BLOCO D – CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

2. GESTOR

2.1 Há quanto tempo mora na cidade?

- () menos de 2 anos () 2 a 5 anos
() 6 a 10 anos () mais de 10 anos
() Nativo

2.2 Trabalhava anteriormente em outra empresa de turismo em Cuiabá?

- () sim () não

1.2.1 Caso afirmativo, a quanto tempo trabalha no setor de turismo em Cuiabá?

- () até 2 anos () 2 a 5 anos
() 5 a 10 anos () 10 a 15 anos
() mais de 15 anos

2.3 Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

- () até 2 anos () 2 a 5 anos
() 5 a 10 anos () 10 a 15 anos
() mais de 15 anos

2.4 Você já começou nesta função?

- (.....) não (.....) sim

2.4.1 Caso negativo, a quanto tempo trabalha nessa função?

- () até 2 anos () 2 a 5 anos
() 5 a 10 anos () 10 a 15 anos
() mais de 15 anos

2.5 Escolaridade?

- (.....) até segundo grau completo () superior completo () pós graduação completo

2.6 Qual a sua idade

- () até 19 anos () 20 -29 anos () 30 - 39 anos () 40 - 49 anos
() 50 - 59 anos () 60 ou mais

2.7 Gênero

- () Feminino () Masculino

APÊNDICE B
ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NO TURISMO
DE NEGÓCIOS
CUIABÁ MT.

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre Relacionamento Interorganizacional no Turismo, desenvolvida no curso de Mestrado de Turismo e Hotelaria da UNIVALI. Sua opinião é de suma importância para compreensão da aplicação das ações referente a relação das organizações do Turismo de Negócios de Cuiabá e servirá de subsídio para a criação de estratégias que visem fomentar o setor turístico. Conforme normas éticas da Universidade, os nomes das empresas e dos respondentes serão mantidos em sigilo.

EMPRESA:

RESPONDENTE:

1. Possui relações pessoais com o gestor de alguma empresa de turismo de negócios da cidade? Se sim, isso facilitou ou não o seu relacionamento com a empresa dele?
2. O que você acredita que prejudique o comportamento de cooperação entre as empresas de Turismo de Negócios de Cuiabá?
3. Quais são as principais organizações que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá hoje, e por quê?
4. Como você descreveria a relação entre as organizações (privadas, públicas e terceiro setor) que compõem o Turismo de Negócios de Cuiabá?

APÊNCIDE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista – Entidade Terceiro Setor TS1

E: O que motiva as empresas a procurarem parcerias? O que acaba acontecendo para que elas acabem procurando umas as outras?

B: Principalmente pelo fortalecimento.

E: Pensam em conjunto.

B: Pensam em conjunto, e em conjunto é muito mais fácil decidir qual que é a ação da proposta

E: Tá, e elas sempre querem um benefício próprio ou elas pensam realmente no todo.

B: No começo nós pensamos nas duas coisas. O benefício pra empresas indicando sempre o coletivo, ta?

E: E o que impede as empresas de procurarem parcerias? O que atrapalha neste processo?

B: Falta de cultura. Falta de uma cultura de trabalho cooperado.

E: Ok. Em que casos que faz você indicar? Você conseguiu relações pessoais entre outras empresas?

B: Sim.

E: E isso te ajuda?

B: Sim, muito, muito. Porque é o que forma o. Então, obrigatoriamente eu acredito que quem participa de uma diretoria de qualquer setor . mas tem que ter um relacionamento com todos os setores que congregam o turismo.

E: E o que você acredita que poderia cooperar com essa cultura?

B: É uma cultura. Aquela cultura de empresas de administração familiar, né? Que agora graças a Deus está mudando bastante. Porque era, os avós passavam aí para os filhos, etc, agora hoje os netos vem chegando com curso superior de administração hoteleira e turismo. Então, hoje, nós já temos muito....

E: E como seria a relação entre as organizações, público, privado no terceiro setor hoje...?

B: Eu vou te dizer que está engatinhando, praticamente não existe, né? É um trabalho que está sendo feito, mas que ainda não surtiu efeito.

Entrevista B – Setor Público PUB 1

E: Eu tinha falado agora da relação das empresas daqui e dos negócios no município. O que você acredita que motiva as empresas a quererem trabalhar juntas? De acordo com a sua experiência?

C: Eu acho que o principal motivo que deveria levar as empresas procurarem deveria com certeza ser a possibilidade de supressão de uma empresa poder suprir a necessidade ou a deficiência da outra. Eu acho que infelizmente isso não é uma prática. Acho que se isso acontecesse, se os empresários tivessem essa consciência que isso é tão importante e necessário para o desempenho das empresas, elas conseguiriam com certeza ter um desempenho muito melhor, né? Uma qualidade no serviço prestado muito melhor, e como um todo a participação do turista e do consumidor seria muito mais rápida. Mas infelizmente isso não acontece.

E: Mas por que você acha que não acontece?

C: Eu acredito que é pela falta de visão mesmo. De que os empresários que estão nestas atividades e nesse ramo tem que ver com relação ao outro. No turismo, o segmento turístico tem ações complementares. E eles não conseguem ter essa visão de ação complementar. E acaba, em princípio, cada um acaba se ocupando muito com os seus trabalhos e com a sua atuação, sem pensar no todo, e acaba trabalhando cada um isolado.

E: Cada um isolado.

C: Exatamente. Isso mesmo.

E: Será que podemos considerar isso tipo uma cultura gerada?

C: Não, acho que falta de conhecimento e de informação de como efetivamente isso pode acontecer.

E: Você possui relação pessoal com alguma empresa específica de Cuiabá, alguma empresa de turismo de Cuiabá A partir do momento que você veio para cá.

C: A partir do momento que eu vim pra cá eu comecei a me aproximar desse setor. Me aproximei de operadores, que eu tenho uma facilidade maior de fazer contato. São pessoas que promovem mais, por exemplo, sempre que vamos à feiras aqui, sempre tem material das pessoas de feira. Nós vamos pra feira, eu vou com esse material.. Eu não vou fazer uma promoção de um lugar ou de uma empresa apenas. Mas eu tenho que ter lá comigo o material, que me dê referência para determinadas empresas, de hotelaria, de operadores aqui que vendem pacotes, que oferecem destinos pra se visitar. Que faça material da divulgação. Hoje, com tecnologias novas, modernas, para poder alcançar melhor o cliente e o comprador, né? Usar a mídia, como por exemplo, sites, *blog's*, façam material impresso ou em *pen drive*, *CD-room*, porque hoje é muito mais ...do que ... E terem o cuidado de terem estes materiais todos produzido em outros idiomas, principalmente no português, no inglês e no espanhol. Mas a gente tem muita dificuldade dos empresários entenderem isso. Dificuldade de puxar eles para cooperarem com a secretaria nessa integração.

E: Com certeza.

C: A secretaria infelizmente não consegue divulgar os estímulos de forma cooperada.

E: Não conseguem, né?

C: Não conseguem.

E: E se existe alguma ação na secretaria que chama quem quer participar, os empresários participam da secretaria efetivamente, ou não?

C: A gente tem algumas ferramentas pra contribuir com isso daí, por exemplo: A gente fez um trabalho de consultoria nestes últimos dois anos que é justamente para trazer essa conscientização pra população. E a gente tem percebido uma resposta melhor. É, por exemplo, agora mesmo, nós vamos oferecer através do Ministério do Turismo a possibilidade de ter 52 (cinquenta e dois) cursos para qualificação, todas ligadas a atividades de turismo. É, a verdade (pausa). São oferecidos totalmente gratuitos, dentro das próprias empresas, curso de 160 horas e com certificação, voltados aos trabalhadores e também pra empresa. E assim mesmo nós temos dificuldades de adesão. O trabalhador recebe ainda 2 (dois) reais por hora pra ajudar no deslocamento, ajudar no lanche, etc e tal e mesmo assim temos dificuldade de adesão. E eles frequentemente vem aqui reclamar da falta de incentivo.

E: Eles reclamam que não tem, né?

C: É. Então, agora mesmo, nós estamos aí reunindo 6 (seis) hotéis novos que saíram na cidade, que estão se formando de julho pra cá. Destes 6 (seis) neste último ano teve muitos que se portaram indiferentes, que ficaram aí procurando no mercado, não encontraram pessoas qualificadas pra poder atender. E, é isso.

E: Você foi falando várias coisas no decorrer da entrevista. A dificuldade de interação e mesmo assim atuando em prol deles não consegue essa adesão. Então a maior dificuldade basicamente seria da complementariedade, de se relacionar pra ofertar. Que sozinho não se consegue fazer isso. Não é uma prática, eles não conseguem praticar essa articulação. Essa interação não acontece principalmente pela falta de visão deles, para essa complementariedade, como você disse, e a falta de acesso a essa informação.

C: Eu acho também que a questão da conscientização e da qualificação: A questão social não tem começar pela base, pelo trabalhador não. Tem que começar pelo alto. Começar a qualificar o empresário,

E: o proprietário

C: o proprietário

E: Ninguém impede que o público tenha acesso também, né?

C: Sim, mas como começo. Porque se tivesse que fazer, ah, será que

E: O que tem que fazer... Se você facilidade ...Eu vou construir um mapa, né? De relacionamento. Quem são essas empresas que representam o PLA?

C: A BNH, a Braver, a Base, tem poucas de relações constantes.

E: E no caso do setor privado, tem alguém que você diria?

C: Tem a Interativa, a Uni(?) E outras cooperativas que são mais independentes

C: Essa questão de eventos, por exemplo, o convênio é a ferramenta principal para seguir pra poder captar esses convênios pra cá, né? E Também tem dificuldade. De não ter mais uma estrutura, de se locomover, ir atrás de congresso, ir atrás de.

E: Você poderia colocar, vê se você concorda comigo, até para ficar claro, que na verdade a secretaria, por ser pública, ela procura, só que o retorno é limitado.

C: E isso é geral. Não é só aqui. Outros colegas, de outros estados dizem a mesma coisa.

E: Isso que a gente está fazendo aqui não sou só eu. Parti de uma rede que vai ser finalizada no ano que vem que mapeia o comportamento do cliente. Isso que eu estou falando. Então, a gente vê que todo mundo compartilha desse sentimento.

C: O próprio COMPUR, que deveria ser uma ferramenta sustentável. Tá acontecendo umas integrações público-privado, estimulando o privado a estar participando. Eu digo, o turismo, ele se dá em uma relação muito tênue, entre o público e o privado. Até onde o público pode ir e até onde o privado vem. Até onde público é utilizado, até onde o privado é utilizado. Então é uma relação bastante tênue, e você tem estar muito atento. E na verdade a gente tem que entender que tem uma certa dificuldade nessa

E: personalização, né?

C: Isso, exatamente. Na situação pública, as pessoas vem questionar pra gente que: “Ah, por que não colocam mais restaurante em Chapada?, to cansado eu vou lá sempre e só tem 2 (dois) ou 3 (três) restaurantes”, né? Ou então nós nos queixamos da iniciativa privada, do cadastro nacional de empresas e essas empresas não procuram pra se cadastrar. Existe muito mais cobrança do que ação dentro do turismo...Até propõe coisas, mas o poder de intervir nem sempre dá.

A iniciativa privada tem essa visão, né? Agora nós incentivamos. Faça melhorias no seu estabelecimento e ta aqui, nós oferecemos...

Entrevista D– Entidade do terceiro setor. (TS6)

E: Alcimar, como você descreveria pra mim a cooperação, o trabalho de parceria entre as empresas de turismo de negócios e eventos de Cuiabá. Elas trabalham em parceria?

D: Não de uma maneira super efetiva, não de uma maneira ainda bem profissional. Existe, nós temos um grupo chamado GEBEI, na verdade são 12 (doze) presidentes de entidades ligadas ao turismo. Nós nos reunimos, nós buscamos as autoridades do turismo, a gente discute algumas coisas macros, mas ainda não é um mercado profissionalizado, assim como em São Paulo. Algumas empresas de eventos ainda não entenderam que elas estão neste segmento de turismo, de eventos e negócios. Elas não conseguem. Elas não conseguem se situar. Nosso mercado não é assim maduro o suficiente para você entender, olha, estou num segmento de eventos, to dentro do turismo, dentro de turismo de eventos e negócios. Eles não tem essa idéia. Porque o bom pra nós são os turismo de negócios que vem de fora, muito estão assim, focados em eventos locais, do governo, eventos sociais. Ainda não ta assim. Acho que eu e mais duas empresas que tem aqui que tem essa visão de turismo de eventos e negócios. Assim, a gente tenta, mas a maioria dos presidentes de entidades, a faixa etária já está um

pouco pra frente, né? Uma visão mais antiga, uma visão cansada. Eu sou a única mulher. Não querem inovar muito. E eu sou a única mulher. Agora tem o Luis Carlos, que é o presidente do sindicatos dos hotéis, bares e restaurantes. Aí no caso, é alguém mais jovem. E então assim, eu falo: “Luis Carlos, então vamos fazer do nosso jeito”. Por que a gente tem mais gás. Vamos dizer assim. Os outros já estão meio cansados. E assim, outra coisa, quem faz as entidades são pessoas. Então, se eu quero que o meu sindicato vire alguma coisa, se eu quero ação, eu preciso reação. Então, nós nos reunimos, neste dia 10 (dez) do 12 (doze), fizemos um documento e nos reunimos com os 4 (quatro) candidatos a prefeitura, pedindo a mesma coisa, pautando ações simples e baratas de implementar. Todos assinaram um documento com a gente. Esse que ganhou, graças a Deus também, né? Estamos já buscando nos reunir com ele pra tratar do que estamos precisando. Então, ainda não é assim uma coisa forte, efetiva.

E: Não é efetiva, está engatinhando.

D: É, não existe a muito tempo. Mas como eu disse.

E: Ainda tem tudo pela frente.

D: As pessoas cansam de não ver e as pessoas não gostam de tomar partido. Eu tomo partido. Eu falo “Eu vou apoiar “tal” candidato”. Ah, mas não devemos. Devemos sim. A gente tem que ter uma posição.

E: Eles não se vêem como grupo?

D: É, se vê em algum momento, não se vê.

E: Estão eles tem um grupo quando é conveniente.

D: É (resmungo). Então, eu e com o Luis Carlos. A gente tem essa missão de deixar o negócio mais efetivo. Esse prefeito que ganhou, nós vamos bater duro nele. Nós vamos lá, tomar café da manhã com ele e dizer assim: “Quando?”. A gente vai cobrar as coisas dele, porque senão o “trêm” não vai sair. Por que que agronegócio consegue as coisas, porque ta ali, ó. Porque bate duro, porque tem relacionamento. A BEOG nacional só conseguiu incluir segmentos de organizadores de eventos na lei geral de turismo por articulação política. Indo pra Brasília, vir de Brasília. A gente fez várias coisas pra poderem incluir a gente. A gente não era identificado, vamos dizer assim. O setor de eventos ele movimenta, segundo o fórum mundial de turismo, 57 (cinquenta e sete) segmentos. 56 (cinquenta e seis) ou 59 (cinquenta e nove). 57 (cinquenta e sete) que eu tenho oficial.

E: É, o turismo de eventos ele movimenta no Brasil 62% (sessenta e dois por cento). 62% (sessenta e dois por cento) das viagens que acontecem dentro do país todo tem o foco nos negócios.

D: E o nosso foco. A nossa vocação. Cuiabá tem a vocação do turismo de eventos e negócios. Nosso turismo que é de meio-ambiente ele é pra poucos, primeiro que ele é caro. Ele é pra poucos. E tem outra coisa. Você não leva um monte de gente pro Pantanal igual pra praia. Então, nós temos uma vocação de turismo e eventos de negócio. O que acontece, ainda não está claro isso. Não está claro para as pessoas, em qual mercado. Se perguntar para as pessoas assim: Em que mercado você está? Eles dizem: “Ah, de hotelaria”. Ele não entende que o mercado dele é de turismo de eventos e negócios.

E: Então as coisas estão engatinhando ainda.

D: É, Cuiabá, Mato Grosso ainda não é um turismo profissionalizado. Por exemplo: Nosso passeio que é caro. Nós temos um *city tour*. Uma coisa que nós pedimos para o candidato é: “A gente quer um *city tour*. Mas a gente não quer só um *city tour*. Entendeu, a gente exigiu dele que a prefeitura defina quais são os pontos turísticos de Cuiabá.

E: E o que a secretaria municipal tem feito até agora?

D: Ainda não existe. A pessoa que ta lá não sabe o que é o turismo. Fica mapeando. Não existe, não existe, não faz.

E: Mas existe.

D: Existe por que nós brigamos. Criou, mas não tem verba. A verba anual é 80.000 (oitenta mil)/ano. Fica assim relegada à último plano. Como Cuiabá ta passando assim por uma transformação estrutural, até a gente relevou. Relevamos até agora. Porque tem coisas que tem prazo, mas agora, neste momento, estamos à 500 (quinhentos) dias para a Copa e não tem ponto turístico definido. A prefeitura tem que definir. Os pontos são estes. E ela tem falar. Além de ela definir, ela tem que falar para a sociedade. Ela tem que estruturar o ponto. Aqui é para ônibus, aqui vai ter um cachth, aqui vai ter um artesanato. Não tem nada disso. Eu preciso de um *city tour*, porque estão fazendo um congresso aqui que tem 750 pessoas por Brasil, são 1500 participantes. E as pessoas ficam perguntando ali: “Onde que é tal coisa? Como que eu faço?”. Porque somos personalizados. Tem agências. Tem agências de turismo receptivas totalmente focadas em turismo ambiental, eco turismo, ta? E as outras que atendem eventos, como Puma que atende bastante eventos, que é mais estruturada, é só ela. Não tem pacotes baratos. Chega na praia e fala assim: “Que horas passa o passeio?”, não é assim? “Que horas passa um ônibus de passeio?” Aqui se perguntar isso ta.

E: Você é de qual estado?

D: Moro há 32 anos aqui. Eu sou paranaense, mas eu sou Cuiabana de coração. Eu falo: “Minha senhora, eu preciso e pra Chapada”. “Vai ser 200 (duzentos) reais, pra ir e voltar, com almoço”. É caro.

E: Então, apesar de demanda a gente não tem estrutura de informação...

D: Não, é pior do que isso.

E: ...de produto.

D: Nós temos equipamentos turísticos: Centro de convenções, agora temos hotéis. Estamos em andamento com o aeroporto. Equipamentos turísticos. A gente tem fornecedores. Ótimo, já tem, eu não tenho o produto acabado. É, Chapada, não tá acabado, porque a Salgadeira está fechado, o jardineiro está fechado. Pra ir na cidade e voltar.

E: Não está conseguindo tirar proveito do natural.

D: Não, é uma briga nossa. Por exemplo: Pantanal é um produto turístico acabado? É, se a gente falar do Centro do Pantanal. Se a gente falar de outras, para a Cruz Pantaneira tem um monte de ponte caída ou prestes a cair. Então não é um ponto turístico acabado, o ônibus vai e pode quebrar. Então, a gente bate nesta tecla tanto tempo.

E: Quem faz isso é o...

D: É o governo do Estado.

E: De recuperação é o governo do Estado. Sim, mas assim, o produto em si existe essa articulação em alguma empresa privada? Que faça isso, que articule esse produto?

D: Tem, tem as pousadas e tem as agências. Tem. O turismo, o eco turismo. São os equipamentos. A gente tem. Nós não temos infraestrutura, não temos cultura de turismo. Assim, o turista chega na rua e fala assim: “Onde que é a igreja do Rosário?”. “Ah, não sei”. É assim, entendeu. Não temos cultura de turismo. Bahia tem cultura de turismo. Nós não temos. Hoje Mato Grosso e Cuiabá não tem um material que venda o destino como turismo. Pra quem olha: Chapada, Pantanal, Cuiabá. Não tem. A gente não tem.

E: Se você pudesse dar uma nota de 1 (um) a 7 (sete). Sendo 1 (um) mínimo e 7 (sete) máxima nota, pela cooperação entre as empresas aqui. Que nota você daria.

D: 4 (quatro).

E: E a competição entre elas.

D: Competição?

E: Se ela é saudável.

D: Olha, eu não vejo muita competição. Sabe como é, é tudo de Braçada, né? A competição existe em São Paulo. Muito. Aqui não. Aqui agora que tem mais hotel, que já está começando a ver assim uma competição. Entre turismo e hotelaria está começando a ter uma competição. Agora tem Gran Odara, agora tem Holliday Inn, tem o Serras. Entendeu assim, tirou um

pouco do The Ville isso, que era só o The Ville. Então, a gente conseguia negociar. Agora tem competição. O centro de eventos nós somos 3(três) que atuam neste mercado. O resto é cerimonial, outros só de eventos sociais. Então, a gente se respeita.

E: Reinvidicar (Não entendi a pergunta)

D: Sou mantenedora. E sou diretora também da *Convention Birô*. A *Convention Birô*, é assim, o que acontece: Os hotéis agora se convenceram que precisam contribuir, ta? O meu evento. Quem é a mantenedora? Fulano e beltrano? Tira ele, Não deixava ir nenhum hóspede do meu evento para um hotel que não é mantenedor. É só eu que faço isso. É, agora todos são mantenedores, os melhores são mantenedores, até os pequeninhos. Então, por exemplo, “antes da liberação da agricultura eu colaborava, agora retirou. Liberação da indústria, tirou”. Você tem que convencer as pessoas de que é bom para ele também. Merecer o que nós pedimos para a prefeitura. Que no faturamento anual da prefeitura, nós teríamos um repasse, e que pelo menos uns 100 (cem) mil reais. Nós pedimos 100 (cem) mil é para o *Convention Birô*, para ele poder captar evento para nós. Então tem uma política estabelecida de apoio a eventos. O ? vai, pega um monte de carta e quando vem evento, ninguém quer dar nada. Qual que é? O que a prefeitura vai dar? O que o Estado vai dar? Material gráfico para a divulgação? É Desconto? É um valor “x” de verba? Qual que é a contrapartida do Estado?

E: Pelo visto eles tem dificuldade de negociar.

D: Tá vendo que é mais embaixo? “Como que é mesmo? *Convention*, o que?” “*Convention Birô*”. Tem que desenhar para as pessoas, para os gestores públicos. Acho que este prefeito que assumiu aí, ele tava no *Convention Birô*, ele entende, é um cara viajado, né? Empresário, né? Outra visão. Então a gente tem esperança de que ele vai ter uma visão diferente, né? Do que que é isso? Ele concordou com esse negócio de ter o repasse. Pra poder estruturar o Correjobirô. A gente precisa fortalecer as instituições de turismo. E isso a gente está com esperança de acontecer, ta?

E: A comunicação entre as empresas. Elas se comunicam, elas conversam?

D: As entidades sim. Neste dia 10 aí. Dia 10 (dez) mais 2 (dois).

E: E as outras? De forma geral.

D: Fora do setor de turismo?

E: Não. Dentro do turismo.

D: Não. Tudo meio cada um por si e Deus por todos. A gente faz uma reunião do setor, ninguém vai.

E: Baixa participação.

D: Baixa participação. Ninguém quer se dedicar. Aí quando você faz alguma coisa todo mundo quer, né?

E: Tem discurso, mas não tem ação, né?

D: É. Quando eu fundei o sindicato, o motivo que eu fundei foram as ministrações públicas irregulares. Todo mundo foi e participou e tal, porque tem interesse financeiro. Agora quando eu falo: “Vamos fazer uma reunião pra gente discutir tal coisa?”. Eles falam: “Não, não posso!”. Ninguém pode.

E: Não é prioridade.

D: Ah, mas depois reclama, não é assim?

E: E confiança. Como é que está a confiança das pessoas?

D: Não, as entidades estão nisso. O Gedésio reúne. Porque o Luis Carlos, que é de hotel fala: “Ó, café da manhã segunda-feira pra todos nós”. Todo mundo vai, discute. As estratégias macros, a questão política é discutida, não em ações burocráticas e bem específicas internas. Por exemplo, o meu setor até ta conversando de pertinho com a hotelaria.

E: Quais pessoas ou quais empresas hoje na hotelaria que seriam ? no turismo de eventos e negócios?

D: O líder é o Luis Carlos mesmo.

E: Na região do Mato Grosso.

D: É, na região do Mato Grosso é o Luis Carlos.

E: Ele é articulado.

D: Ele é. Primeiro que ele tem credibilidade. Ele é uma boa pessoa. As pessoas aceitam ele. As pessoas o aceitam. E ele, ele trabalha pro setor. Ele representa o sindicato. Ele é da BNH. Então assim, todas as articulações que nós fizemos, com os prefeitos, foi (entre nós) ele, eu, mais dois (mais cinco na verdade), que se reuniu pra conseguir e convocamos as pessoas, né? Quando o candidato era mais fraco ninguém ia, os dois fortes foi um monte de gente.

E: E você diria que participam efetivamente?

D: Vai o gerente. Vai o gerente, fica quieto.

E: Só pra constar.

D: Porque não é o dono, né? O Luis Carlos é o dono, né? Então é diferente.

E: Tem autonomia.

D: O dono tem autonomia. Quem não tem vai lá, mas assim, distante, ta? Muito distante. Eles participam, mas não tem assim efetividade, vamos dizer assim. E assim, hotelaria é amarrado, né? Eles tem vários critérios que tem que seguir. Acho que é isso. Trouxe mais, na verdade, esse é o panorama mesmo que você precisava. Não tem nenhum segredo.

E: Não, por que na verdade, se você quiser, eu posso mandar para o seu e-mail, que é as perguntas que eu faço para vocês. Então eu avalio a cooperação

D: Ele é focado em hotel?

E: Não, focado pra empresa privada. Então, eu estou fazendo um recorte de hotéis, porque assim, até pensei em pegar todos, mas eu mando e-mail e não me respondem.

D: Quem que é?

E: Eu mando e-mail pra todos.

D: Então você tem que falar com a Dra. Cláudia Kumann. A Cláudia é nossa advogada, do CREID. Ela é a gestora dos sindicatos todos. Inclusive é um modelo de gestão bem legal que vai ser copiado no Brasil. Por que os sindicatos não tem recurso pra manter uma estrutura. Aí o escritório dela é no endereço. Então a gente paga pra ela um valor, rateia. E aí ela tem um percentual sobre aquele rateio federal. É, pra manter, né? Casa, telefone, tudo é ela. Ela tem que ficar na reunião da BEOQ. Ela sabe tudo de todos. Ela é uma pessoa que você pode conversar muito. Ela tem uma visão diferente.

Entrevista E - Entidade Terceiro Setor TS2

E: Você diz que está fácil captar, porque as pessoas tem interesse de conhecer o Estado, né?

Omar: Exato.

E: Pelas características. E como que, por exemplo: Para você conseguir captar você depende de toda uma estrutura por trás.

Omar: É, bom, vamos com um pouco de história. A Fundação. Chama Fundação Pantanal *Convention Visitor* Birô. Ela foi criada em dezembro de 98 (noventa e oito). É uma fundação mantida pela classe empresarial de Cuiabá e Várzea Grande que tem duas finalidades. Uma é captação de eventos para serem realizados aqui em Cuiabá e outra é fazer a divulgação dos nossos produtos e destino turísticos. A parte de lazer, trazer turistas. A primeira parte a gente desenvolve muito em conjunto com o Centro de Eventos Pantanal. Nós, para captar os eventos para serem realizados e eles para, em se sendo captados, que estes eventos sejam realizados lá no Centro de Eventos. Outra vertente para fazer a divulgação. Isso a gente depende muito do Poder Público, porque tem que entrar na mídia, folheteria, essas coisas. Dependemos muito da ajuda dos poderes públicos, que até tem ajudado dentro das possibilidades. O *Convention* é mantido pelos associados, que são hoje em número de 60 (sessenta). Federação da Indústria, Federação do Comércio, Federação da Agricultura,

SEBRAE, Câmara dos Dirigentes Logistas, agências de viagens, organizadores de eventos e a rede hoteleira. É, já falei a rede hoteleira. E outros dentro do segmento de turismo. Então é com este dinheiro que se mantém a estrutura que é viável para a captação de eventos. Tudo se faz para captação de eventos. No final de ano, no Brasil todo existe uns 130 (cento e trinta) *Convention*. No final de ano esses *Convention* trocam informações entre si informações de que eventos tem para o próximo ano para ser realizado naquela cidade.

Entrevista F - Entidade Terceiro Setor TS6

E: Se fosse para você me indicar hoje, Nigro. Como é a relação entre o grupo? Esse grupo de turismo e negócio. Eu falo de hotelaria, falo de agências, falo de organizadores de eventos, falo de secretaria, terceiro setor, privado. Como você pontuaria para mim essa relação. Ela é cooperativa, ela se comunica?

Nigro: A relação das empresas privadas elas são muito boas, né? Você vê agências de viagem, organizadores de eventos, as agências em receptivas de são todas muito bem interligadas. Quanto a um evento, todas conversam muito bem entre si. Tem um bom relacionamento. Facilidade de negociação entre eles. O que eu vejo mais dificuldade é com órgãos governamentais. Não com o *Convention* Birô, né? Os órgão governamentais

E: O estado.

Nigro: É, o estado e o município. E o governo federal. Tem muita coisa. Como eu vou te falar. Vem de cima para baixo. Sem consultar base, sem um planejamento. Muitas vezes criam na cabeça deles: “Tem que fazer tal coisa”. Resolve, faz, depois que ta pronto aí eles chegam e dizem: “Nós estamos com isso”. Eu falo: “Mas quem que pediu isso? Nós não estamos precisando disso.”

E: Todo o setor empresarial reclamou disso também.

Nigro: É? Então, muito de cima para baixo.

(pausa)

E: Então existe esse racha, essa distância entre o poder público e a iniciativa privada.

Nigro: Exatamente. Existe uma distância grande entre o governo estadual e municipal e a iniciativa privada. Acho que este é o maior problema que hoje nós temos.

E: Quantos hotéis a gente tem em Cuiabá?

Nigro: São 120 (cento e vinte) hotéis em Cuiabá e Várzea Grande.

E: E quantos são novos no trabalho? De dois anos pra cá.

Nigro: De dois anos, nós temos aí em torno de 14 (quatorze) hotéis novos aqui em Cuiabá.

E: Esses números para mim são bem interessantes, porque eu consigo comprovar isso. E me falaram uma coisa que eu achei bem interessante. Os empresários do setor, que já são da hotelaria, eles estão investindo na capital, mas já sabendo e contando com essa demanda de turismo de negócios e eventos. Já os entrantes, já surgiram algumas especulações de que entrava hotel por causa da Copa, esses ainda se iludem com a Copa, mas os empresários do setor estão muito com o pé no chão. Confiam nesta demanda turística.

Nigro: Até por que nós não acreditamos muito na Copa do Mundo para desenvolver o turismo. Por que nós não temos pontos turísticos. O que que nós temos?

E: A gente não tem.

Nigro: Chapada dos Guimarães ta um zero a esquerda, Pantanal outro zero a esquerda.

E: Nobres.

Nigro: Nobres não tem nada, não há estrutura nenhuma. Quer dizer, os pontos principais nossos de turismo, nós não temos. Então nós não vamos ter turista. Mesmo que a pessoa venha de fora, conheça aqui, mas vamos dar uma infraestrutura muito precária. Diferente quando você vai visitar, por exemplo, agora começou o Natal Luz em Gramado. Foz do

Iguaçu é outra maravilha, Rio de Janeiro. Quer dizer, lá você vê que tem infraestrutura nos pontos turísticos.

E: Investimento. E o turista é prioridade, né?

Nigro: Com exceção ali do Paraguai que é bastante bagunça, é a “farofa”, mas o restante. Mas também é da “farofa” que a turma gosta, né?

E: Mas enfim, quando você vende Cuiabá, não vende Cuiabá especificamente, vende os arredores, vende o entorno, um pedacinho do Pantanal.

Nigro: Pantanal, Chapada, tal? Pra vim pra cá, né? Por que infraestrutura vai conhecer nada. Não é como você chega e fala: “Ó, é lindo lá”. Igual eu fui pra Foz, fiquei encantado pelas Cataratas, infraestrutura,

E: Tem estrutura, né?

Nigro: Tem restaurante na beira do rio, quer dizer.

E: Tira proveito da mata.

Nigro: Foi bem marcante para mim foi a Usina, ver como comporta, ver 5 gerador lá embaixo, 300 metros de água. Você vai com um guia, de ônibus, ônibus com ar-condicionado.

Nigro: Você teve a oportunidade de conhecer a festa da *OcktoberFest*?

E: Já, já.

Nigro: A estrutura.

Nigro: Festa do Pato, festa do Marreco, lá. Lá no sul, tudo o que você imaginar eu já fui. É outra coisa.

E: É outra mentalidade.

Nigro: Gramado, Canela. Festival. Nossa, aquilo no Natal é um negócio que não existe.

E: Espetacular, né? É um desafio pro nosso coração, quando a gente trabalha com turismo. É um negócio de dar inveja, né?

Nigro: Rio, com todos os problemas que ele tem conseguiu valorizar, saiu. Pega um bombinho modernizado. O Corcovado, copacabana. Aqui nós não temos isso. A gente não tem.

E: Não é prioridade.

Nigro: Não é, no Mato Grosso o turismo não é prioridade. Não é. A gente fala assim: “Vamos fazer alguma coisa na Chapada”. Aí eles dão uma caiada no meio fio, varrem rua. Esse é o investimento que o governo faz no turismo aqui. “Vamos roçar o mirante que o mato tá alto”.

E: Quanto tempo leva para as obras da Copa intervir em alguma coisa diretamente aqui?

Nigro: 2013 (dois mil e treze) tá muito complicado para se pegar evento. Por causa das obras da Copa tem atrapalhado a captação de eventos para 2013 (dois mil e treze). Ah, Cuiabá tá ruim, aeroporto está em obras. Acesso, ruas, tal. Mas já pra frente, 2015, além de 2014. 15, 16 e 17, tá muito bom, porque a gente sabe que vai ter aeroporto, as ruas vai ter uma infraestrutura boa de viaduto, trevo, essas coisas. Vai resolver o problema. Quer dizer, quanto a mobilidade urbana a gente sabe que vai ter uma melhoria significativa, que vai ajudar a atrair os eventos para cá. Aeroporto novo, cidade com sinalização nova, VLT.

E: Com cara de cidade nova. Cara de cidade.

Nigro: Arrumada.

E: A gente tem isso, mas faz mais parte do Norte, né?

Nigro: É.

APÊNDICE D

CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DO TURISMO DE NEGÓCIOS DE CUIABÁ-MT

Caracterização dos agentes do Setor Público e Instituições de Ensino Superior.

Órgão Público	
Agente / Organização	Público/Estadual
Instituída em	1995
Principal atividade	Políticas pertinentes ao desenvolvimento do turismo
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	PUB 1
Instituições de Ensino Superior	
Agente / Organização	Privada
Instituída em	1988
Curso de Turismo / área afim	Sim
Principal atividade	Ensino / Pesquisa / Extensão
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	IES 1
Agente / Organização	Público / Estadual
Instituída em	1978
Curso de Turismo / área afim	Sim
Principal atividade	Ensino / Pesquisa e Extensão
Localização	Cáceres (sede) e Nova Xavantina (curso)
Sigla na Rede	IES 2

Caracterização dos agentes do Terceiro Setor

Agente / Organização	Associação Nacional com representação regional
Instituída em	1974
Classe	Hotelaria
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 1
Agente / Organização	Parceria Público/Privado
Instituída em	1988
Principal atividade	Apoio a Micro e Pequenas Empresas
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 2
Agente / Organização	Fundação
Instituída em	1998

Principal atividade	Captação de eventos e promoção do destino
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 3
Agente / Organização	Sindicato
Classe	Organizadores de eventos
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 4
Agente / Organização	Sindicato
Classe	Hotel, Bares Restaurantes e Similares
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	TS 5
Agente / Organização	Sindicato
Instituída em	1976
Classe	Hotel, Bares Restaurantes e Similares
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 6
Agente / Organização	Associação Nacional com representação regional
Instituída em	2006
Classe	Bares e Restaurantes
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 7
Agente / Organização	Associação Nacional com representação regional
Classe	Agencias de Viagens e Turismo
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 8
Agente / Organização	Parceria Público / Privada
Instituída em	1959
Principal atividade	Educação para o trabalho
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 9
Agente / Organização	Associação Nacional com representação regional
Classe	Locadora de veículos
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TS 10
Caracterização dos agentes da Iniciativa Privada	
Hotéis	

Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	61 a 80
Tempo Funcionamento	1975, reinaugurado a 1 ano
Pertence alguma associação	Sim – Associação e 01 Sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 1
Agente / Organização	Rede Regional
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	61 a 80
Tempo Funcionamento	1972
Pertence alguma associação	Sim – Associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 2
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	1987
Pertence alguma associação	Sim – Associação e sindicato
É representante de classe	Sim
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	HLT 3
Agente / Organização	Grupo da Regional
Serviços	Hospedagem
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	2010
Pertence alguma associação	Sim – Associação
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 4

Agente / Organização	Grupo da Regional(1)
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	61 a 80
Tempo Funcionamento	1985
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Sim
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 5
Agente / Organização	Grupo da Regional (2)
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	1985
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 6
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	1990
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 7
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	2010
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 8

Agente / Organização	Rede Nacional
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	2010
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 9
Agente / Organização	Grupo da Região (1)
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	1995
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 10
Agente / Organização	Grupo da Região (1)
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 11
Agente / Organização	Grupo Regional (3)
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 12

Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	1978
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	HLT 13
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	2010
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	HLT 14
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Lazer (Pantanal)
Pertence alguma associação	Sim – associação
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 15
Agente / Organização	Grupo de Negócios
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	41 a 200
Nº Funcionários	21 a 40
Tempo Funcionamento	2011
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Sim
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 16
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato

É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 17
Agente / Organização	Independente
Serviços	Hospedagem e Eventos
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	HLT 18
Agente / Organização	Rede Nacional
Serviços	Hospedagem e Eventos
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 19
Agente / Organização	Rede Internacional
Serviços	Hospedagem e Eventos
Unidades Habitacionais	Acima de 200
Nº Funcionários	40 a 61
Tempo Funcionamento	2011
Pertence alguma associação	Sim – associação e sindicato
É representante de classe	Não
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	HLT 20

Caracterização dos agentes da Iniciativa Privada mapeados pela pesquisa

Agências de Viagens e Turismo

Agente / Organização	Agencia Nacional
Atividade	Reservas e vendas on line
Sigla na Rede	AG 1
Agente / Organização	Operadora Local e emissivo
Tempo de existência	
Sigla na Rede	AG 2
Agente / Organização	Operadora Local
Tempo de existência	
Sigla na Rede	AG 3
Agente / Organização	Operadora Nacional
Localização	São Paulo
Sigla na Rede	AG 4
Agente / Organização	Operadora Nacional
Localização	São Paulo
Sigla na Rede	AG 5
Agente / Organização	Operadora, consolidadora e agência
Localização	Cuiabá
Tempo de existência	Mais de 40 anos
Sigla na Rede	AG 6
Agente / Organização	Operadora Nacional
Localização	São Paulo
Sigla na Rede	AG 7

Locadora de Veículos

Agente / Organização	Empresa Local
Localização	Várzea Grande
Sigla na Rede	LOC 1
Agente / Organização	Empresa Nacional – filial
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	LOC 2
Agente / Organização	Empresa Nacional - Filial
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	LOC 3

Transporte

Agente / Organização	Serviços de transporte urbano, estadual e aluguel de vans e ônibus
-----------------------------	--

Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TRAN 1
Agente / Organização	Serviço de transporte urbano e aluguel de vans e ônibus
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	TRAN 2
<i>Buffet</i>	
Agente / Organização	Serviços de alimentação
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	BUF 1
Agente / Organização	Serviços de alimentação
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	BUF 2
Som & Vídeo	
Agente / Organização	Aluguel de som, vídeo, iluminação e equipamentos de informática
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	V&S 1
Agente / Organização	Aluguel de som e vídeo
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	V&S 2
Outros serviços	
Agente / Organização	Lavanderia
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	LAV 1
Agente / Organização	Decoração
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	DEC 1
Guias de Turismo	
Agente	Guia de Turismo – região de Chapada e Pantanal
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	GUI 1
Agente	Guia de Turismo – região de Chapada, Pantanal e Nobres
Localização	Cuiabá
Sigla na Rede	GUI 2

ANEXO 1

ENTIDADES DE CLASSE DO SETOR TURÍSTICO, MT/2001

4	3	MRH-Cuiabá		
4	3	2	Cuiabá	
			Associação dos Municípios com Potencial Turístico de Mato Grosso	AMPTUR-MT
			Associação Brasileira dos Agentes de Viagens - MT	ABAV-MT
			Associação Brasileira dos Locadores de Veículos Automotores	ABLA-MT
			Associação das Empresas de Turismo do Estado de Mato Grosso	SINDETUR-MT
			Comissão Permanente do Turismo	COPET
			Sindicato de Guia de Turismo do Estado de Mato Grosso	SINGTUR
			Sindicato das Empresas dos Transportes Rodoviário de Mato Grosso	SETROMAT
			Associação Matogrossense de Albergue da Juventude	AMAJ
			Associação Brasileira de Organizadores de Eventos	ABEOC
			Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Mato Grosso	
			Sindicato dos Empregados no comércio hoteleiro	
			Associação Brasileira Clube da Melhor Idade	
			Fórum Empresarial Turístico de Mato Grosso	
			Federação dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade do Estado de MT	
			Associação Brasileira dos Bachareis em Turismo	ABBTUR - MT
			Associação Brasileira da Indústria de Hotéis	ABIH - MT
			Agência de Viagens	AMETUR
			Viagens e Turismo	ANACONDA
			Leopoldo Nigro	FÓRUM EMP. DE TURISMO
			Viagens e Turismo	NATURECO
			Associação Brasileira da Indústria de Hotéis	ABIH - MT
			Agência de Viagens	AMETUR
			Viagens e Turismo	ANACONDA
			Leopoldo Nigro	FÓRUM EMP. DE TURISMO
			Viagens e Turismo	NATURECO
			André Thuronyi	ARARAS LODGE
			Agripino Bonilha Filho	PANTANAL CONV. BUREAU
			Raquel Zanchete	POUSADA JARDIM DA AMAZÔNIA
			Estephânia G. Melo	POUSADA MUTUM
			Jamil R. da Costa	POUSADA PORTO JOFRE
			José Guilherme Barbosa Ribeiro	SEBRAE
			Iêda Marly	SEMATUR
			Gilberto Gomes de Figueiredo	SENAI
			Maron Emiliabi	SESC
			Sérgio Pascoali	SESI
			Rissao Shimada	SKAL CLUBE
3	5	Várzea Grande		
			Sindicato dos Hotéis, restaurantes, bares e similares de Várzea Grande	
			Skal Clube de Cuiabá *	

:: SEDTUR - MT, 2002.

* - Sociedade Internacional do Setor Turístico