

Redes Interorganizacionais entre Fábricas de Souvenires em Estanho no Destino Turístico de São João del Rei e Tiradentes- MG¹

Interorganizational Networks between Factories of Souvenirs in Tin in Tourist Destination of São João del Rei and Tiradentes- MG

Redes Interorganizacionales entre Fábricas de Recuerdos en Estañõ en Destino Turístico de São João del Rei y Tiradentes- MG

Gustavo Melo Silva²
Matheus Ribeiro de Almeida³
Renan Vilella Ferreira⁴

Resumo

A cidade de São João del Rei concentra o maior número de fábricas de objetos em estanho da América Latina. Este sistema produtivo tradicional atualmente fornece souvenirs para estabelecimentos comerciais especializados no atendimento aos turistas em São João del Rei e Tiradentes. Neste trabalho foi analisada esta realidade numa perspectiva sociológica estrutural a partir de suas redes interorganizacionais. Para alcançar este objetivo foram realizadas pesquisas bibliográficas e análises de dados primários e secundários coletados por meio de entrevistas e visitas às fábricas. Este campo organizacional foi analisado a partir de referencial teórico orientado para conceitos referentes à análise de redes sociais, tanto como categoria analítica como método de pesquisa. Os resultados possibilitaram caracterizar o mercado e o processo produtivo de peças artesanais de estanho, representando graficamente a rede e analisando sociometricamente a sua densidade e as medidas de centralidade dos atores deste mercado de souvenirs em estanho dos destinos turísticos de São João del Rei e Tiradentes. Logo, podemos afirmar que o sistema produtivo em estanho pode ser analisado como uma estrutura social, sendo que seus atores exercem papéis nos relacionamentos socioeconômicos existentes que tem no turismo uma fonte de desenvolvimento regional. Ao final, foram feitas sugestões para novas pesquisas, propostas algumas recomendações para a melhoria da rede analisada e do mercado turístico local.

Palavras-chave: Souvenires, desenvolvimento local, fábricas de souvenirs em estanho,

¹ Este trabalho teve apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

² Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del Rei, Brasil. E-mail: gustavomelosilva@yahoo.com.br

³ Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São João del Rei, Brasil. Email: matheusal_@hotmail.com

⁴ Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São João del Rei, Brasil. Email: vilellarenan@gmail.com

sociologia econômica e das organizações.

Abstract

The city of Sao Joao del Rei concentrates the largest number of factories of objects in tin of Latin America. This system traditional productive currently provides souvenirs for commercial establishments specialized in delivering care to tourists in Sao Joao del Rei and Tiradentes. This work was analyzed this reality in a sociological perspective structural from their interorganizational networks. To achieve this objective was performed searches and analyzes of primary and secondary data were collected through interviews and visits to factories. This organizational field was analyzed from a theoretical oriented concepts concerning the analysis of social networks, both as an analytical category as a method of research. The results enabled characterize the market and the production process of craft pieces of tin, representing graphically the network and sociometric analyzing its density and the measures of centrality of actors in the market of souvenirs in tin of tourist destinations of Sao Joao del Rei and Tiradentes. Therefore, we can say that the productive system in tin can be analyzed as a social structure, and its actors have roles in relationships existing socioeconomic which tourism is a source of regional development. At the end, suggestions were made for further research, proposed some recommendations for the improvement of the network analyzed and the tourist market place.

Keywords: *Souvenirs, local development, factories of souvenirs in tin, sociology and economic organizations.*

Resumen

La ciudad de Sao Joao del Rei se concentra el mayor número de fábricas de objetos de estaño de América Latina. Este sistema productivo tradicional que actualmente ofrece recuerdos para establecimientos comerciales especializados en prestar la atención a los turistas en Sao Joao del Rei y Tiradentes. Este trabajo se ha analizado esta realidad en una perspectiva sociológica estructural de sus redes interorganizacionales. Para lograr este objetivo se realiza búsquedas y análisis de los datos primarios y secundarios fueron recogidos a través de entrevistas y visitas a las fábricas. Este campo de la organización fue analizada desde el punto de vista teórico conceptos orientados sobre el análisis de redes sociales, tanto como categoría analítica como método de investigación. Los resultados permitieron caracterizar el mercado y el proceso de producción de piezas artesanales de estaño, que representa gráficamente la red y analizar sociométricamente su densidad y las medidas de centralidad de los actores en el mercado de regalos en lata de destinos turísticos de Sao Joao del Rei y Tiradentes. Por lo tanto, podemos decir que el sistema de producción de estaño puede analizarse como una estructura social y sus actores tienen un papel en las relaciones socioeconómicas existentes que el turismo es una fuente de desarrollo regional. Al final, se hicieron sugerencias para nuevas investigaciones, propuso algunas recomendaciones para la mejora de la red analizada y el mercado turístico.

Palabras-clave: *Recuerdos, desarrollo local, fábricas de souvenirs en estaño, sociología económica y de las organizaciones.*

1. Introdução

A demanda turística movimentou o mercado de produtos com origem na tradição cultural, por exemplo, de utensílios domésticos e peças decorativas. A demanda por produtos de sistemas produtivos tradicionais articula diversos atores socioeconômicos em destinos turísticos que fomentam o desenvolvimento local. O atual estágio do ciclo de desenvolvimento do sistema produtivo tradicional mineiro atende o mercado turístico, principalmente nas cidades históricas. No entorno das cidades turísticas de São João del Rei e Tiradentes, que compõem o circuito turístico ‘Trilha dos Inconfidentes’⁵, existem cadeias produtivas em diversos municípios limítrofes, que alimentam as prateleiras dos estabelecimentos comerciais do destino turístico especializados em souvenirs.

O circuito turístico Trilha dos Inconfidentes está localizado no Campo das Vertentes, mesorregião do Estado de Minas Gerais. O cenário socioeconômico regional, a partir da década de 1980 do século XX, foi caracterizado pelo potencial turístico, principalmente pelo turismo relacionado com o patrimônio histórico e cultural. Este contexto é decorrente da exploração do ouro neste território no século XVIII. A atividade turística incentiva a produção tradicional nos polos turísticos (São João del Rei e Tiradentes) e em cidades vizinhas. Por exemplo, o turismo em São João del Rei e Tiradentes beneficiou as atividades econômicas no município de São João del Rei, com a produção de peças de estanho, Resende Costa com o tear manual e Prados com esculturas em madeira. Estes produtos locais, utensílios domésticos e decorativos, são comercializados como souvenirs, principalmente em estabelecimentos varejistas especializados nos destinos turísticos de São João del Rei e Tiradentes.

A cidade de São João del Rei produz o único estanho do Brasil de qualidade mundialmente reconhecido. Atualmente, conforme o Sebrae (2006), a cidade concentra o maior número de fábricas de souvenirs e a maior concentração de artífices de estanho da América Latina. No final da década de 1960, o inglês John Leonel Somers recuperou e desenvolveu em São João del Rei técnicas de produção de artefatos em estanho renovando e reacendendo estas atividades econômicas locais. Alguns de seus ex-funcionários, além de outros

⁵ Para maiores informações sobre a política de regionalização do turismo promovida pela Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais, ver: <http://www.turismo.mg.gov.br/circuitos-turisticos/informacoes-administrativas>.

empreendedores, montaram fábricas de utensílios domésticos, peças decorativas e religiosas em estanho. O ressurgimento das atividades econômicas que aproveitaram o potencial mineral em estanho, existente nesta região do Estado de Minas Gerais, teve como consequência para a cidade, conforme Silveira (2008) e SEBRAE (2006), o posicionamento desta como referência de utensílios domésticos e decorativos com este metal na América Latina.

A concentração geográfica de organizações é um elemento chave de competência entre os atores do setor turístico para a criação e desenvolvimento de polos de competência e sustentabilidade da atividade econômica (MACHADO; CASTILLO, 2013). A aglomeração de atividades econômicas e produtivas potencializam atividades de cooperação e desempenham um papel central para o desenvolvimento de um destino turístico. Entretanto, uma abordagem cooperativa entre numerosos atores do turismo demandam de liderança na rede para o desenvolvimento do destino (ZEHRER; *et al.*, 2014). A atividade turística, tanto global como localmente, necessita de formas colaborativas e associativas que devem ser governadas a partir de redes de diferentes organizações e setores de negócios, tanto intra como interorganizacionais (ERKUS-ÖZTÜRK; ERAYDIN, 2010). Portanto, uma abordagem cooperativa entre numerosos e diferentes atores, com dimensões de poder e em contextos comunitários em destinos turísticos distintos (BERITELLI; LAISSER, 2011), justificam uma gestão de redes de destinos ou em destinos a partir de uma perspectiva estratégica e de coordenação entre os atores envolvidos, que não se restrinja somente aos receptivos turísticos (MERILÄINEN; LEMMETYINEN, 2011).

Vale ressaltar, segundo Barbosa (2012), Beni e Cury (2012) e Silva (2012), que o setor econômico turístico, por sua própria característica econômico-produtiva, pode ser analisado a partir de relações, arranjos e compartilhamentos entre organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Para Barbosa (2012), os diversos fluxos materiais e imateriais, por exemplo, de mercadorias e informações, demandam da organização econômica do setor turístico uma perspectiva de atuação em rede de arranjos produtivos locais, com diversas integrações verticais, horizontais e até mesmo intersetoriais. No entanto, conforme Silva (2012), o agrupamento produtivo, que tenha o turismo como atividade socioeconômica central, deve ter seu foco no destino turístico e, portanto, na caracterização da delimitação da amplitude geográfica do seu entorno espacial. Entretanto, por um lado, um dos desafios desta delimitação geográfica das atividades turísticas está, conforme Beni e Cury (2012), na

essência do diferencial turístico existente no patrimônio histórico-cultural do espaço. E, por outro lado, a atividade econômica turística se torna objetiva na rede de instalações, equipamentos e serviços do destino turístico (BENI; CURY, 2012).

Os souvenirs em estanho de São João del Rei foram foco de trabalhos acadêmicos e relatórios técnicos. Silveira (2008) analisou o arranjo produtivo local na área de estanho em São João del Rei. O Sebrae (2006) desenvolveu um projeto que buscou a renovação do produto local, promovendo a capacitação em gestão, compra e venda cooperada, logística, precificação, *marketing*, exportação e *design*. Entretanto, nestes estudos, os produtos não foram analisados a partir de sua efetiva contribuição para as atividades turísticas com seu posicionamento na rede turística como produtores de souvenirs para os turistas que escolhem São João del Rei e Tiradentes como seu destino turístico. Conforme Freire-Medeiros e Castro (2007), os souvenirs materializam uma representação simbólica da região a partir de objetos considerados típicos e de interesse dos turistas. Portanto, os souvenirs são um objeto com significado para o turista em suas viagens no mundo contemporâneo. Estes simbolizam o testemunho da viagem empreendida e como suporte da dádiva no retorno do turista a sua origem e ao convívio com seus familiares e amigos. Além da possibilidade de inclusão social por meio de cadeias produtivas especializadas na produção de produtos típicos e regionalizados (FREIRE-MEDEIROS; CASTRO, 2007).

Os estudos em turismo no Brasil têm se dedicado a análise dos relacionamentos interorganizacionais como um fator chave para o desenvolvimento sustentável do turismo nacional. Por um lado, os estudos exploram casos nacionais como, por exemplo, Hocayen-da-Silva e Teixeira (2009) que analisam, no setor de hotelaria em Curitiba, a inexistência de alianças e cooperação para o desenvolvimento de competências para os atores da rede de hotelaria. Já Bock e Macke (2014) analisam as redes interorganizacionais de colaboração, na zona rural do Rio Grande do Sul, em que fica evidente os elementos determinantes para o fortalecimento e continuidade, que são aspectos referentes ao capital social existente entre os atores da rede. Por outro lado, o estudo teórico de Delgado (2014) ressalta o capital social como aspecto determinante para a materialização da governança dos atores turísticos em rede. Já Muñoz (2009) considera a existência da rede turística com objetivos de planejamento e promoção de destinos turísticos a partir de um esforço coordenado de ações comuns em

distintos níveis de eficiência operacionais.

A contribuição deste trabalho, para a área de turismo, está na proposição inovadora, considerando os estudos da área sobre redes, de representar graficamente a rede interorganizacional de souvenirs em estanho com a análise sociométrica dos atores que a compõe. Tanto a rede como a posição dos atores foram analisadas a partir de categorias analíticas da sociologia econômica e das organizações. Os estudos de Sebrae (2006) e Silveira (2008) sobre o sistema produtivo tradicional de objetos e souvenirs em estanho de São João del Rei (MG) não observaram este como uma construção social, e como tal, consequência objetiva de uma estrutura social. É sobre a construção social deste mercado de souvenirs que emerge a pergunta que norteou este trabalho: quais são as redes interorganizacionais formadas a partir de relações entre as fábricas de objetos e souvenirs em estanho da cidade de São João del Rei (MG)? Portanto, o objetivo central desse trabalho foi analisar e descrever socioeconomicamente o mercado de produção dos souvenirs em estanho, por meio das redes interorganizacionais entre artífices, distribuidores, fornecedores e fábricas.

Para alcançar este objetivo a pesquisa foi desenvolvida tanto por meio de pesquisa bibliográfica como também com consulta a dados primários e secundários, que foram coletados por meio de entrevistas e visitas às fábricas e oficinas de artífices. O referencial teórico foi orientado para conceitos referentes à análise de redes sociais como categoria analítica e como método de pesquisa, por meio da utilização do software Ucinet for Windows, para a representação gráfica e análise sociométrica da densidade da rede e da centralidade dos atores.

2. Construção Social dos Mercados e Redes de Relacionamento Interorganizacional

O mercado é influenciado por uma realidade que emerge do contexto social, por exemplo, conforme Granovetter (2002), por meio de costumes, hábitos ou normas. A realidade do mercado pode ser observada sociologicamente por meio de ações e interações que os indivíduos procuram permanentemente dotar de significado (ABRAMOVAY, 2009). Além do indivíduo, grupos, relações sociais e outras variáveis, por exemplo, como gosto, conhecimento, educação, etnia e família, podem influenciar a ação econômica e os interesses individuais (GRANOVETTER, 2002; STEINER, 2006). Para Abramovay (2004), a ação

econômica tem significado que não é dado de antemão, mas que é construído na relação entre atores e instituições, que não são vistas como premissas, mas, antes de tudo, como resultados da interação social. A compreensão da ação racional e do mercado deve considerar que os indivíduos interagem uns com os outros e com as pessoas de fora das instituições, estejam esses atores ligados diretamente aos aspectos econômicos ou indiretamente, por meio de aspectos históricos, sociais ou culturais.

O mercado é um fato social que a sociologia econômica busca compreender especificamente a partir da estrutura das redes sociais que influenciam a ação coletiva com a geração e com o contexto cultural do mercado. A ação econômica é influenciada por aspectos racionais e político-econômicos que definem restrições de recursos escassos em estruturas sociais. A economia é parte integrante da sociedade, que é sua base de referência e pode ser analisada a partir de descrições e explicações feitas a partir de métodos históricos comparativos. O modelo sociológico pressupõe que a ação econômica individual é influenciada por padrões institucionais, por induções estruturais e pelo desenvolvimento social, que tem como resultados índices institucionais, que conseqüentemente influenciam a racionalidade humana e ajustam os padrões institucionais iniciais (SMELSER; SWEDBERG, 1994).

Granovetter (2002) retoma a abordagem sociológica dos fenômenos econômicos com discussões que mostram a influência das relações sociais na ação, resultados e instituições econômicas e impulsionam os estudos com conceitos fundamentais para a análise da vida econômica como rede e imersão. Em uma perspectiva de troca social, a análise de redes de relacionamento tem como vantagem, conforme Swedberg (2004), o fato de constituir uma ferramenta flexível por meio da qual se pode lidar com um número considerável de fenômenos sociais e econômicos do mercado. A análise de redes tem sido usada, por exemplo, para explorar diversos tipos de interações econômicas que não podem ser classificadas nem como costumes nem como algum tipo de organização econômica. Essas formas sociais intermediárias são, por vezes, referidas como formas de organização em rede (SWEDBERG, 2004).

Conforme Smelser e Swedberg (1994), o foco de análise da rede é o processo econômico, suas conexões e interações entre economia e sociedade. O mercado é analisado como estrutura social e não simplesmente como processo racional instrumental de definição de

preços ou como lugar físico de relações de troca, em que a competição e as informações são perfeitas e definidas em termos de demanda e suprimento. O mercado, portanto, para a sociologia econômica consiste em relações sociais entre indivíduos que podem aumentar e reduzir, dependendo das circunstâncias (SWEDBERG, 1994).

De acordo com Granovetter (1994), um ponto importante que distingue os grupos econômicos de simples aglomerados financeiros, como os conglomerados, é a existência de solidariedade social e de uma estrutura social entre as firmas que o compõem. Solidariedade essa que está imersa em laços ou vínculos sociais, como os familiares, de amizade ou étnicos. As redes sociais facilitam a circulação de informações e asseguram confiança ao limitar os comportamentos oportunistas, já que o mercado tem uma estrutura social (GRANOVETTER, 2002).

Para a sociologia, a ação econômica é socialmente situada, e as instituições econômicas são construções sociais (GRANOVETTER, 2002; SWEDBERG; GRANOVETTER, 1992). Portanto, para a sociologia econômica os indivíduos não agem de maneira autônoma, mas suas ações estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Para tanto, conforme Granovetter (2002), as redes sociais permitem compreender a imersão social das ações econômicas, em que, além de objetivos econômicos, os atores perseguem objetivos sociais, como a sociabilidade, o reconhecimento, o estatuto e o poder. As ações dos atores sociais são condicionadas ao fato de pertencerem a redes de relações interpessoais. O mercado, portanto, não consiste num livre jogo de forças abstratas de oferta e procura entre atores anônimos, mas num conjunto de ações estritamente imersas em redes concretas de relações sociais (GRANOVETTER, 2002).

No campo dos estudos organizacionais trabalhos acadêmicos elaboram definições para uma tipologia ou até mesmo uma categoria analítica do campo que é denominada como rede interorganizacional. Neste contexto, um conceito importante é o de Verschoore (2004) que define rede interorganizacional como uma organização composta por um grupo de empresas com mesmos objetivos, formalmente relacionados, com prazo ilimitado de existência. As relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, podendo ser concorrencial ou cooperativa (CUNHA, 2004).

Diante da discussão da sociologia econômica associada à terminologia fenomenológica

adotada no campo dos estudos organizacionais, temos como foco teórico utilizado neste artigo, conforme Smelser e Swedberg (1994), a análise da rede como processo econômico, suas conexões e interações entre economia e sociedade. Portanto, o mercado não se constitui de firmas isoladas, como nos modelos de concorrência perfeita da ciência econômica, mas de aglomerados de firmas que formam uma estrutura social (SWEDBERG, 1994).

Neste sentido, para Amato Neto (2000), numa perspectiva organizacional o conceito de rede ocorre quando um conjunto de células ou uma série de células estão interconectadas por relações bem definidas. De acordo com Casar Otto Filho e Pires (1999), o surgimento e a continuidade de redes e alianças passam pela discussão e estabelecimento de alguns aspectos como, cultura da confiança, envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; cultura da competência, que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e cultura da tecnologia de informação, para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças. Neste contexto, as micro e pequenas empresas podem, unidas por meio de redes horizontais, alcançar economia de nível superior às suas capacidades individuais.

Numa perspectiva sociológica, para Steiner (2006), ao participar de um grupo ou indivíduo passa a possuir um capital, ou seja, ela passa a possuir um recurso que ajuda nas transações entre os agentes no interior do grupo. Steiner (2006) fala que a rede, por conta de sua natureza intangível, pode ser considerada como exemplo de capital reticular já que ela é um elemento de vida social e constitui uma produção social que ajuda a atingir resultados difíceis de serem atingidos. Neste sentido e conforme Casar Otto Filho e Pires (1999), uma empresa de pequeno porte sozinha provavelmente não conseguiria dominar de maneira eficiente todas as etapas do processo produtivo. Com a formação de redes de cooperação nota-se que as pequenas e médias empresas se tornam mais ágeis e flexíveis nos seus processos, podendo se tornar mais competitivas em relação às grandes empresas.

3. Percurso Metodológico

O processo de desenvolvimento desse projeto teve início com a análise bibliográfica sobre redes sociais e sobre a história do estanho em São João del Rei. Foram realizadas pesquisas na internet

que possibilitaram a identificação de pessoas que estavam envolvidas em projetos relacionados ao estanho. Os dados da pesquisa foram qualitativos e quantitativos e foram coletados a partir da identificação de fábricas, artífices, parceiros comerciais e parceiros comerciais e institucionais envolvidos em relacionamentos no mercado de estanho de São João del Rei. Para coleta dos dados qualitativos foram realizadas entrevistas com proprietários das fábricas e artífices em estanho. Nestas entrevistas também foram coletadas informações sobre os relacionamentos interorganizacionais que possibilitaram análises quantitativas. A coleta de dados foi realizada, conforme Fontana e Frey (1998), em torno dos seguintes temas: consentimento em informar, direito de privacidade e proteção contra danos da fonte de informação.

Durante os meses de outubro e novembro de 2011 foram realizadas as primeiras entrevistas para coleta de dados. Foram realizadas duas entrevistas exploratórias com servidores da Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ) envolvidos com o mercado de estanho local. Antônio H. P. Rodrigues, técnico-administrativo presidente da Comissão Permanente de Propriedade Intelectual e responsável pelo projeto de obtenção do selo de indicação de procedência. Por meio desta entrevista foram coletadas as primeiras informações sobre as empresas de estanho da cidade, além da obtenção da relação das oito fábricas e artífices pertencentes a Associação dos Artífices de Peças em Estanho de São João del Rei (AAPE). Esta relação de fábricas e artífices foi fundamental para a definição do público-alvo da pesquisa e a partir dela foram agendadas todas as entrevistas com os proprietários e artífices, portanto, a amostra dos entrevistados foi intencional. Outra entrevista exploratória foi realizada com o docente da UFSJ, Fernando Cortez Pacheco, que na década de 1990 pesquisou as origens históricas empresariais de estanho existente no município. Por meio dessa segunda entrevista e por alguns documentos de sua pesquisa, foi possível compreender o desenvolvimento organizacional da história empresarial do mercado de estanho na cidade e também sobre o comportamento comercial de algumas empresas da época.

Definido o público a ser entrevistado e por meio do levantamento bibliográfico foi elaborado um primeiro questionário semi-estruturado e durante o mês de dezembro de 2011 foi realizada uma entrevista piloto com um proprietário de fundição. Com os dados recolhidos dessa entrevista piloto, foram analisados os resultados e o questionário passou por alguns ajustes para a realização das entrevistas nas demais organizações que ocorreram entre os meses de

dezembro de 2011 e fevereiro de 2012. Depois de realizadas as entrevistas e analisado os dados coletados, optou-se para complementar os dados a necessidade da elaboração de um fluxograma do processo produtivo, com a intenção de obter um maior detalhamento sobre possíveis contatos existentes entre as organizações. Segundo Slack et al. (2002), os fluxogramas dão uma visão geral útil do contexto do processo de produção e, ainda, para o alcance dos objetivos deste trabalho, nos possibilitou compreender por meio do processo de produção as efetivas redes interorganizacionais existentes. Essa etapa da pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2012.

A sistematização dos dados qualitativos coletados foi feita tendo como base a análise de conteúdo proposta por Bardin (1994), a partir das observações gravadas e registradas, gerando assim o relatório das entrevistas e das observações. O relatório gerado a partir das observações e as entrevistas teve como propósito o registro das informações obtidas para então proceder à análise de conteúdo temática. Os dados nos permitiram realizar uma análise do perfil dos proprietários, organizações e processos produtivos.

Os dados coletados sobre as relações interorganizacionais foram tabulados em planilhas do software Microsoft Excel versão Office-2003-2007. Algumas variáveis da planilha do software Microsoft Excel versão Office-2003 foram reorganizadas para serem importadas para o software Ucinet for Windows (BORGATTI *et al.*, 2002). Este software possibilitou a representação gráfica e análise sociométrica da densidade da rede e da centralidade dos atores. A representação gráfica foi gerada com a utilização da funcionalidade *NetDraw* do *Ucinet for Windows* que representa simbolicamente, por meio da teoria dos grafos, a matriz binária das relações sociais. A rede foi analisada pela medida de densidade, que varia de 0 a 1 e os atores pelo grau de centralidade (degree), proximidade (closeness) e intermediação (betweenness), que varia de 0 a 1 (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Segundo Steiner (2006), a centralidade de grau é obtida somando-se os vínculos (X_{ij}) entre um ator i e os atores membros do grupo j . A centralidade de proximidade é obtida pelo inverso da soma das distâncias, ou seja, o número de vínculos sucessivos que o ator i deve acessar para chegar ao ator j . A centralidade de intermediação é obtida relacionando-se o número de vínculos indiretos entre um ator j e um ator k , considerando a existência de um caminho entre j e k na rede que passa via os vínculos por um ator i .

Para organizar os dados e com o objetivo de preservar a identificação dos entrevistados, suas denominações foram substituídas por códigos. As organizações de estanho, fábricas, tiveram a substituição dos nomes pela letra “E” e por um numeral, que foi definido sequencialmente de forma aleatória. Os estabelecimentos fornecedores de insumos tiveram a substituição de sua denominação por um código composto pela letra “F” e por um numeral, que foi definido sequencialmente de forma aleatória. Os prestadores de serviço e fornecedor de insumos para as fábricas tiveram a substituição de sua denominação por um código composto pela letra “PS” e por um numeral, que foi definido sequencialmente de forma aleatória.

4. Rede Interorganizacional de Fábricas de Objetos e Souvenirs em Estanho

Foram oito os entrevistados, destes sete eram proprietários e um deles exercia também a gestão de seu empreendimento. Das organizações analisadas, sete são de propriedade de ex-funcionários de antigas fábricas e uma tem como proprietário pessoa com laços sanguíneos com um ex-proprietário da primeira fábrica de estanho da cidade. Destes, cinco tiveram como origem uma organização e os outros dois por outras organizações distintas. A origem de inserção no sistema produtivo em estanho viabilizou a capacitação dos sete proprietários no processo produtivo e viabilizou a capacitação no mercado de estanho.

Estas fábricas relacionam-se entre si, com quatorze fornecedores e nove prestadores de serviços. Entre os prestadores de serviços existem três empresas, cinco empreendedores individuais, sendo que dentre estes existem artífices que são os responsáveis pela modelagem dos moldes das peças em estanho, e a Associação de Guias de São João del Rei.

4.1. Proprietários e organizações do mercado de objetos e souvenirs em estanho

Os proprietários eram do sexo masculino, entretanto, em quatro organizações as esposas atuam em atividades administrativas ou de vendas. A faixa etária dos entrevistados era para dois entre 30 e 45 anos e para seis entrevistados mais de 45 anos. Dos entrevistados, quatro de ensino médio completo e três com ensino médio incompleto. Um entrevistado, artífice, informou ser aposentado, mas continuava atuando com objetivo de complementar renda.

As organizações visitadas foram abertas entre 1978 e 2009, sendo que uma teve o início de

suas atividades no ano de 1978, uma em 1989, três entre 1990 e 1999 e outras três entre 2000 e 2009. Estas organizações ocupavam 56 trabalhadores em seus sistemas produtivos distribuídos da seguinte forma entre elas: E2-15, E8-10, E3-9, E4-7, E5-6, E1-3, E6-3, E7-3. Todas as oito organizações são associadas à Associação dos Artífices de Peças em Estanho de São João del Rei (AAPE) e atualmente estão envolvidas no projeto certificação de origem do estanho de São João del Rei. Por se tratar de um trabalho artesanal e diretamente influenciado pela habilidade do artífice, a socialização no trabalho e o treinamento na técnica produtiva das peças em estanho eram feitas na própria organização.

A produção mensal das organizações foi auto definida pelos entrevistados como sazonais, sendo o período de alta demanda as férias escolares, principalmente do final do ano, e no restante do ano a demanda era definida a partir de encomendas. Três proprietários informaram processar mensalmente 100 kg de estanho, quatro informaram processar entre 101 a 300 kg e um informou processar 400 kg de estanho por mês. A comercialização dos produtos produzidos era realizada em 5 organizações por meio de sites, 6 possuíam uma loja própria, 1 possuía duas e 1 três lojas próprias. A localização das lojas era para dois entrevistados em lugares diferentes da fabricação das peças e para seis entrevistadas as lojas eram no mesmo local da fabricação. Segundo Rodrigues (2011), os maiores compradores de artesanato de estanho local, no mercado nacional, eram de pessoas oriundas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Distrito Federal, Bahia, Maranhão e Espírito Santo. No mercado internacional, quando ocorreram exportações, estas foram para a Argentina, Estados Unidos da América e para países Europeus.

Para os proprietários os principais problemas de mercado estavam nas comissões de venda, variação cambial, valor elevado do mineral e a falta de confiança interorganizacional. Para 5 entrevistados o valor percentual das comissões dos guias turísticos era abusivo. Outro problema citado por 3 entrevistados foi referente ao fortalecimento da moeda brasileira, o real, que prejudicou a exportação de suas peças. O preço de aquisição elevado do insumo estanho foi considerado pelos entrevistados como fator limitante de vendas mais volumosas de suas peças, que conseqüentemente tem altos preços de venda. Entretanto, chamou atenção o fato de que todos os proprietários foram enfáticos em afirmar que o principal problema do mercado de produção de peças em estanho de São João del Rei era à falta de confiança entre os atores deste sistema

produtivo tradicional. Neste sentido, o principal receio que gerava a desconfiança entre os atores era referente a possibilidade de uma organização copiar moldes e *design* de outra.

As visitas realizadas para descrição do processo produtivo de peças em estanho de São João del Rei nos possibilitou identificar as características deste sistema produtivo tradicional, sendo esta característica produtiva o principal diferencial competitivo de seus produtos. O processo de fabricação das peças em estanho era composto pelas seguintes etapas: (1) fundição, (2) corte de canal, (3) torneamento interno, (4) polimento interno, (5) identificação de qualidade, (6) limagem e soldagem, (7) montagem, (8) torneamento externo, (9) polimento externo e (10) acabamento final. Durante o processo de produção existia a prestação de serviços de manutenção de equipamentos. Na etapa de fundição quatro organizações tinham como diferencial matrizes de silicone, que eram utilizadas para a fundição de pequenos e detalhados moldes, as outras quatro empresas não utilizam este material. Todas possuíam matrizes de ferro fundido e de alumínio. Para a manutenção dessas matrizes as organizações possuíam prestadores de serviços. Uma empresa possui dois prestadores de serviços para essa manutenção, cinco possuem um mesmo prestador de serviço e outras duas possuem outro responsável. Duas empresas de estanho possuem contato com uma prestadora de serviço de manutenção de centrífuga que se justificava pelo uso de matrizes de silicone.

Na etapa do processo produtivo de acabamento final foi encontrada a maior necessidade de outros produtos como, cristais, madeira, porcelana, entre outros insumos, portanto uma maior interação interorganizacional. Vale salientar que uma organização se destacou por possuir um foco diferenciado na fabricação de peças com a utilização de uma maior variedade de insumos. As demais empresas utilizam como insumos básicos no acabamento de suas peças em estanho madeira, cristais e vidro.

4.2. Estrutura social do sistema produtivo de objetos e souvenirs em estanho

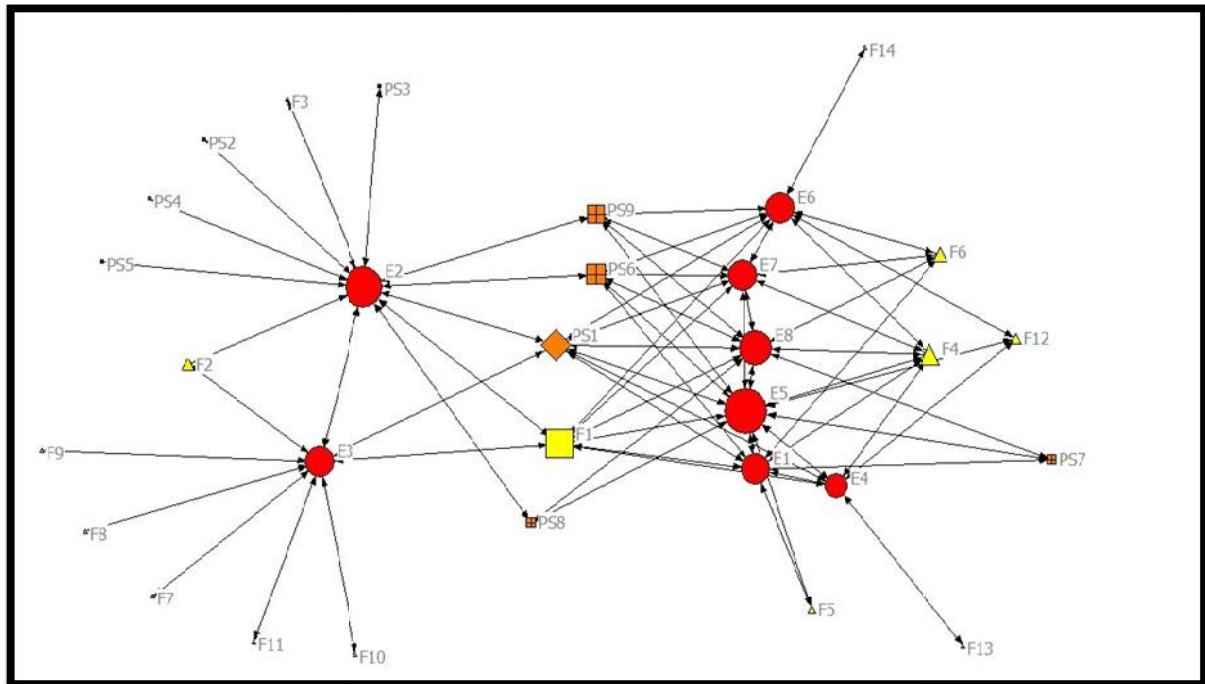
A realidade desse sistema produtivo do mercado turístico local tem como consequência a singularidade tradicional desse território, que final do século XX, empreendedores souberam aproveitar as oportunidades do mercado turístico regional com a associação do conhecimento tradicional e da demanda por produtos típicos. Os dados apresentados até aqui não tratam da estrutura social do sistema produtivo de peças em estanho no mercado turístico local do século

XXI. Como visto, o estudo do fluxo de processamento dos objetos em estanho, nos possibilitou compreender que neste mercado existem atores sociais, deste sistema produtivo tradicional, que podem ser caracterizados como fábricas e artífices, fornecedores de insumos, prestadores de serviços e aqueles que associam a prestação de serviços com o fornecimento. A indicação de diferenciação das relações de fornecimento e venda das unidades produtivas desse mercado e da relação dos laços fortes e fracos, existentes na origem do envolvimento dos proprietários com o sistema produtivo, sinaliza que estes influenciam os processos sociais por meio da posição dos atores na rede. O método de análise de rede será utilizado para que se possa compreender a dimensão social das relações econômicas que decorrem do fato de que, no quadro da troca mercantil, os atores econômicos não levam em conta somente seus interesses próprios.

A análise da estrutura social desse mercado terá como ponto de observação o sistema produtivo, que como vimos na seção anterior foi o elo que nos permitiu identificar as relações socioeconômicas existentes, que, por sua vez, estão representados graficamente na FIG. 1.

A rede interorganizacional de fábricas, artífices e parceiros operacionais poderia possuir no máximo 992 relações, mas apenas 140 relações foram realizadas, resultando em uma densidade de aproximadamente 0,14. Nesta rede foram identificadas três sub-redes interorganizacionais. Duas destas têm como atores centrais as maiores fábricas do município – E2 e E3, sendo que E2 é ator central de um grupo e a maior fábrica pesquisada e E3 é ator central de outro grupo, destacando-se também como sua linha diferenciada de produtos. As fábricas representadas na rede por E1, E4, E5, E6, E7 e E8 centralizam relacionamentos de outros parceiros, portanto, formando outra sub-rede. Vale ressaltar que a sub-rede centralizada pelos atores E1, E4, E5, E6, E7 e E8 pode ser caracterizada por pequenas fábricas. Os atores PS9, PS6, PS1, F1 e PS8 ligam as três sub-redes do sociograma representado na FIG.1. No entanto, é compreensível que estes sejam atores que viabilizem esta ligação. Dois eram prestadores de serviços, especificamente, artífices que preparam os moldes das peças. Um era o maior fornecedor de estanho para as fábricas de objetos em estanho. Os outros dois eram uma associação de guias e representante comercial, portanto, com relação direta na comercialização das peças de estanhos das fábricas. A rede representada na FIG.1 confirma os dados das entrevistas dos proprietários em que estes apontavam certo distanciamento entre algumas organizações, o que ficou evidente na representação da rede.

Figura 01: Rede interorganizacional entre fábricas de peças em estanho



Legenda:

- | | | | |
|--|--------------|--|-----------------------------------|
| | Fornecedores | | Prestador de serviço |
| | Fábricas | | Fornecedor e prestador de serviço |

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O grau de centralidade (*degree*) dos atores E2 e E5, se destacam na rede, respectivamente com *degree* de 12.000 e 13.000. O fato de E2 e E5 terem maiores graus de centralidade pode ser explicado pelo fato de possuírem o maior número de lojas. Estes grupos se tornam evidentes pela sua rede de fornecedores e prestadores de serviço sendo única para cada grupo, apenas F2 é comum ao grupo centralizado por E3 e E2.

O grupo centralizado por E3, que tem *degree* de 9.000, pode ser caracterizado como uma sub-rede interorganizacional especializada em uma produção de peças diferenciadas, portanto, centraliza o grupo com vários fornecedores únicos. O ator E2 é a maior fábrica e centraliza uma sub-rede interorganizacional que pode ser caracterizada, portanto, por fornecedores e prestadores de serviços diferenciados em volume.

O grupo formado pelas demais organizações e centralizado por E5, que tem o maior *degree* da

rede, possuem maior interações e conseqüentemente maior densidade de relacionamento na rede interorganizacional analisada devido a sua capacidade de produção similar, portanto, com fornecedores e prestadores de serviço em comum e também se relacionando mais uns com os outros.

O grau de intermediação (*betweenness*) dos atores da rede interorganizacional representada na FIG.1 mostra como a E2 e a E3 são intermediadores do seu grupo com graus de intermediação normalizada de 38.664 e 32.362. A relação entre os atores E2 e E3 ficou evidente nas entrevistas, com a ênfase que os proprietários deram ao compartilhamento de ações e parcerias entre eles, inclusive no desenvolvimento de novos produtos e também pela proximidade geográfica das organizações.

O grau de proximidade (*closeness*) dos atores da rede interorganizacional representada na FIG. 1 mostra que F1 e PS1 possuem os maiores graus de proximidade, ambos de 0,577. Vale ressaltar que seus graus de intermediação se destacam do conjunto de atores da rede, sendo de 16.184 para ambos. Os atores F1 e PS1 têm papéis estratégicos na cadeia de produção desta rede. Estes são os únicos fornecedores e prestadores de serviços comuns a todas as fábricas. O ator PS1 é diferenciado por ser o único que produz peças por encomenda para todas as empresas. O ator F1 é uma siderúrgica que produz e fornece, para as fábricas pesquisadas, estanho bruto em lingotes, de alto teor de pureza. Outro aspecto operacional importante na caracterização deste ator é que ele está localizado nas proximidades de São João del Rei, proporcionando redução dos custos de transação para as organizações produtores de peças em estanho.

4.3. Análise das redes interizacionais entre fábricas de objetos em estanho

O que se observou, na rede e no posicionamento dos atores, foi à existência de relações comerciais e estratégicas no mercado analisado e que existem três grupos diferenciados na rede interorganizacional identificada. Dessa forma, conforme Swedberg (1994), podemos afirmar que o mercado de produção de peças artesanais de estanho não se constitui de organizações econômicas isoladas, como nos modelos de concorrência perfeita da ciência econômica, mas de aglomerados de organizações diferenciadas que formam uma estrutura social. Essa diferenciação se justifica pela característica organizacional de cada empresa no contexto regional. As organizações se diferenciavam na rede em relação ao porte e também ao tipo de peças produzidas.

Como foi possível perceber pelos grafos, existe uma maior relação entre as empresas de menor porte (E1, E4, E5, E6, E7, E8), sendo que todas tiveram origem muito similar, ou seja, todas são de proprietários que foram ex-funcionários de organizações já existentes. Esta realidade pode ter estimulado, conforme Beritelli e Laisser (2011), Ebers e Jarillo (1998), Erhus-Özturk e Eraydin (2010), Machado e Castillo (2013) e Zeher *et al.* (2014), para as organizações alcançarem e sustentarem vantagem competitiva a partir do aprendizado mútuo, da co-especialidade, do melhor fluxo de informação e por meio de economias de escala e assim se tornarem mais competitivas em relação às organizações de maior porte da rede.

A representação destaca principalmente os grupos dos atores que foram caracterizados como fábricas e artífices de menor porte. Conforme Granovetter (1994), estes grupos econômicos são distintos de simples aglomerados financeiros, como os conglomerados, já que existe uma solidariedade e estrutura social entre estas organizações. Solidariedade essa que está imersa em vínculos sociais, que foram construídos em ambientes de trabalho anteriores e que possibilitaram não só a capacitação para o trabalho, mas também as bases de relacionamentos sociais que possibilitaram a rede interorganizacional do sistema produtivo em estanho do destino turístico. Portanto, fazendo uso aqui de Granovetter (2002), estas redes sociais podem ter facilitado à circulação de informações e assegurado à confiança entre os atores neste grupo ao limitar os comportamentos oportunistas, já que estas sub-redes do mercado tem estrutura social densa moralmente a partir de relacionamentos entre os atores que a compõe.

A representação gráfica da rede interorganizacional de fábricas de souvenirs em estanho e seus parceiros operacionais, indica de forma clara como estão divididos e organizados os empreendimentos produtores de objetos em estanho com interação com seus parceiros, sejam estes fornecedores ou prestadores de serviços especializados ou até mesmo de comercialização. Portanto, de acordo com Amato Neto (2000), a aplicação do conceito pode ser aplicada já que ocorre um conjunto de células ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Um grupo mais denso, constituído por empresas de menor porte e outros dois grupos constituídos por uma fábrica de maior porte, ou seja, com uma produção com maior volume e outra com uma linha de produtos diferenciados.

Além da proximidade física existente entre E2 e E3 existe também o fato de estas possuírem

uma linha de produtos diferentes o que, conforme Cunha (2004), caracteriza as relações interorganizacionais entre estes atores como contatos de cooperação. Os resultados obtidos e as entrevistas também indicam a existência neste mercado de falta de concorrência e de disponibilidade de recursos humanos com competência criativa.

Por meio dos resultados obtidos foi possível perceber que não existe uma confiança que emerge socialmente entre os proprietários de todas as fábricas e oficinas de artífices, o que dificulta a troca de informações entre todas as fabricas. Vale salientar, conforme Casar Otto Filho e Pires (1999), que o surgimento e a continuidade de redes e alianças passam por aspectos como, cultura da confiança, cultura da competência e de tecnologias que possibilitem a integração gerencial do desenvolvimento organizacional dos atores das redes. Neste contexto, as micro e pequenas empresas podem, unidas por meio de redes horizontais, alcançar economia de nível superior às suas capacidades individuais. Entretanto, segundo Amato Neto (2000), na rede interorganizacional de fábricas, artífices e parceiros operacionais existem desafios referentes à prática diária de confiança mútua entre as organizações produtoras de objetos em estanho como a definida nos trabalhos de Bock e Macke (2014) e Meriläinen e Lemmetyinen (2011).

5. Considerações Finais

As fábricas e artífices de peças em estanho de São João del Rei, conforme Sebrae (2006), em vários momentos buscaram associar esforços em prol do sistema produtivo tradicional local. Em 2005, a Associação Comercial e Industrial de São João del Rei em parceria com o Sebrae desenvolveu projetos para revitalizar o *design* das peças em estanho brasileiras. Naquele ano, sete proprietários de fábricas criaram uma associação e promoveram o desenvolvimento de uma nova coleção de peças, que incorporou inovações ao *design* tradicional, principalmente das peças com caráter mais decorativo (SEBRAE, 2006). Entretanto, esta associação não prosperou por problemas de falta de confiança entre os atores do sistema produtivo neste mercado.

Conforme o Sebrae (2006), atualmente existe mais uma iniciativa que objetiva o estímulo e a formalização de uma associação, que atualmente é formada por oito proprietários de fábricas e oficinas de artífices. Entretanto, vale ressaltar que a união foi motivada para a obtenção do selo de

indicação de origem para as peças artesanais em estanho produzidas em São João del Rei.

O mercado de produção de peças em estanho local foi descrito como uma construção social por meio das redes interorganizacionais entre fábricas de objetos em estanho e seus parceiros operacionais no município de São João del Rei. Os resultados foram obtidos, já que foi possível identificar as redes interorganizacionais entre fábricas, artífices, fornecedores e distribuidores de estanho, que evidenciam relações e diferenciação socioeconômica entre os atores e da existência da confiança, principalmente, entre sub-redes da rede interorganizacional analisada.

A rede interorganizacional de fábricas, artífices e parceiros operacionais desse mercado não ocorreu via ator de fomento regional ou de outro agente de mercado. Inclusive, a falta de um ator responsável pela regulamentação e garantia dos direitos individuais dos proprietários e artífices, como por exemplo, da propriedade intelectual de suas criações, fortalecem a imersão das relações sociais a partir dos laços fracos nessas redes. Entretanto, estas relações não garantem a negociação para a resolução das disfunções e limitações do mercado e de sua própria organização, além de não propiciar o fortalecimento da coesão entre os atores do mercado turístico local.

A falta de divulgação do estanho foi diagnosticada como um problema para os proprietários das fábricas e das oficinas de artífices. O estímulo à formação de redes interorganizacionais para a divulgação deste produto artesanal tradicional desta região de Minas Gerais pode ser uma forma eficiente e eficaz de divulgação dos produtos e estímulo a sua comercialização.

Vale ressaltar que as principais limitações deste artigo foram a indisponibilidade de alguns entrevistados, que justificaram sua posição por não se sentirem confortáveis em informar sobre possíveis parcerias, contatos existentes e até mesmo sobre mais detalhes sobre suas relações interorganizacionais e econômicas.

Pesquisas futuras podem estudar e analisar redes interorganizacionais de outros setores comerciais e turísticos de cidades como de São João del Rei e Tiradentes ou até mesmo de outros territórios turísticos, como por exemplo, com foco em sistemas produtivos de móveis de madeira de demolição, peças de decoração e hotelaria. Outras pesquisas também podem ser desenvolvidas na divulgação do artesanato em estanho, identificação novos mercados e até

mesmo em prol do desenvolvimento de novos produtos, como também ações que potencializem o capital social dos produtores de peças de estanho de São João del Rei e de outros territórios turísticos nacionais.

Referências

- ABRAMOVAY, R. Anticapitalismo e inserção social dos mercados. *Tempo Social* v. 21, n. 1, p. 65-87, jun. 2009.
- ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social* v. 16, n. 2, p. 35-64, nov. 2004.
- AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, A. L. Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. In: BENI, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 131- 155.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BENI, M. C.; CURY, M. J. F. Bases territoriais e redes do *cluster* de turismo. In: BENI, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 487- 516.
- BERITELLI, P.; LAESSER, C. Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actor and stakeholders. *Tourism Management*, v. 32, n.6, p. 1299-1309, 2011.
- BOCK, I. A. A.; MACKE, S. The social capital and the development of collaborative networks in the tourism sector: a case study on the Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul (Rural Tourism Steering Group) – RS, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 8, n. 1, p. 23-41, 2014.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *Ucinet 6 For Windows – Software for Social Network Analysis*. Harvard Analytic Technologies, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N. F.; 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, 1999.
- CUNHA, C. R. Padrão de Relacionamento Interorganizacional: Estudo de Caso do Consórcio de Transporte Centroleste. In: *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD - EnAPG, 1., 2004*, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2004.
- DELGADO, A. B. El papel de las redes sociales em el desarrollo de prácticas turísticas sostenibles: algunas reflexiones teóricas. *Turismo em Análise*, v. 25, n. 1, p. 75-101, 2014.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organization*, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.
- ERKUS-ÖZTÜRK, H.; ERAYDIN, A. Environmental governance for sustainable tourism

development: Collaborative networks and organization building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, v. 31, n.1, p.113-124, 2010.

FREIRE-MEDEIROS, B.; CASTRO, C. A cidade e seus souvenirs: o Rio de Janeiro para o turista ter. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. V. 1, n.1, p. 34-53, set. 2007.

FRIEDMAN, T. L. *O Mundo é Plano: o mundo globalizado no século XXI*. Objetiva, RJ, 2009.

GRANOVETTER, M. *Business groups*. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton – New York: Princeton University Press, 1994. p. 453-475.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: BIGGART, N. (Eds.). *Readings in Economic Sociology*. Malden-MA: Blakwell Publishers, 2002. p.154-167.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> Acesso em março de 2012.

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

MACHADO, C. A. C.; CASTILLO, J. R. C. Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. *Estudios y Perspectivas em Turismo*, v. 32, p. 450-472, 2013.

MERILÄINEN, K.; LEMMETYINEN, A. Destination network management: a conceptual analysis. *Tourism Review*, v. 66, n. 3, p. 25-31, 2011.

MILES, R.; SNOW, C. *Causes of Failure in Network Organizations*, *California Management Review*, Summer, 1992.

MUÑOZ, R. V. La formación de redes para la promoción de destinos turísticos: um análisis conceptual. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 9, n. 3, p. 54-69, 2009.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Pequenas Empresas de Minas Gerais. *O Estanho de São João del-Rei*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2006.

SILVA, J. A. S. O conceito de cluster e o desenvolvimento turístico regional: um caminho para os países menos desenvolvidos. In: BENI, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 463- 485.

SILVEIRA, A. C. P *Arranjo Produtivo Local: o caso de São João Del-Rei – MG*. 2008. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção e Operações*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

SMELSER, N.; SWEDBERG, R. The Sociological Perspective on the Economy. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton – New York: Princeton University Press, 1994. p. 03-26.

STEINER, P. *A Sociologia Econômica*. São Paulo: Atlas, 2006.

SWEDBERG, R. *Markets as Social Structures*. In: N. SMELSER; R. SWEDBERG (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton/New York, Princeton University Press, 1994. p. 255-282.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social* v. 16, n.2, p.7-34, nov. 2004.

SWEDBERG, R.; GRANOVETTER, M. Introduction. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview Press, 1992. p. 1-26.

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

ZHRER, A.; RAICH, F.; SILLER, H.; TSCHIDERER, F. Leadership networks in destinations. *Tourism Review*, v.69, n. 1, p. 59-73, 2014.

Recebido em: 26/11/2013 (1ª versão) 15/06/2014 (última versão)

Aprovado em: 02/07/2014