

Stakeholders Network: estudo das relações no Parque Ibirapuera de São Paulo

Stakeholders Network: study of relationships in Ibirapuera Park of São Paulo

Red de partes interesadas: estudio de relaciones en el Parque Ibirapuera de São Paulo

Nathalie Litsuko Enohi¹

Renato Fabiano Cintra²

Benny Kramer Costa³

Resumo: O estudo analisou a estrutura da rede de stakeholders do Parque Ibirapuera. A investigação desenvolvida deriva da pouca literatura quanto ao estudo da estrutura, conteúdo e qualidade das interações entre os atores em redes de turismo, bem como trata-se do mais importante parque urbano de São Paulo/SP. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de estudo de caso único. As ferramentas utilizadas para expor as fontes de evidências se constituíram de levantamento bibliográfico, observação direta e entrevistas com 48 pessoas (3 do conselho gestor, 5 servidores terceirizados, 5 moradores locais, 5 guardas civis metropolitanos, 10 comerciantes autônomos e 20 frequentadores). A análise dos dados indicou rede de densidade baixa, com apenas 3 stakeholders com alta centralidade (Conselho Gestor, Prefeitura de São Paulo e frequentadores). Os demais stakeholders foram categorizados de baixa centralidade. Como contribuição, o estudo tem caráter inovador decorrente da integração de três vertentes: a teoria dos stakeholders, análise de network e stakeholders network, bem como aplicação no turismo.

Palavras-Chave: *Stakeholders; Network; Stakeholders Network; Turismo; Parque.*

Abstract: This study aimed to analyze the structure of the stakeholders network from Ibirapuera Park, the most important urban park of São Paulo. This research derives from the scarce literature on networks applied to tourism as well as the gaps in the study of structure, content and quality of interactions between actors in tourism networks. The data was collected through a qualitative, exploratory and descriptive research, developed from a single case study. The tools used to expose the sources of evidence consisted of literature review, interviews with 48 stakeholders (who were sort as management, locals, gendarmerie, autonomous merchant and regulars) and direct observation. The data indicated a low density network with only three stakeholders with high centrality: management, the town hall and regulars. The remaining stakeholders were categorized with low centrality. The main theoretical contribution of this study is the joint of three key theories: stakeholders theory, network analysis and stakeholders network, and its application on tourism.

Key words: Stakeholders; Network; Stakeholders Network; Tourism; Park.

Resumen: El estudio analizó la estructura de la red de partes interesadas del Parque Ibirapuera. La investigación desarrollada se deriva de la poca literatura sobre el estudio de la estructura, el contenido y la calidad de las interacciones entre los actores en las redes de turismo, así como el parque urbano más importante de São Paulo/SP. Metodológicamente, la investigación se caracteriza por ser cualitativa, exploratoria y descriptiva, desarrollada a partir de un único estudio de caso. Las herramientas utilizadas para exponer las fuentes de evidencia consistieron en encuestas bibliográficas, observación directa y entrevistas con 48 personas (3 del consejo de administración, 5

¹ Bacharel em Turismo pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP).

² Professor Permanente do Mestrado Profissional de Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Faculdade Tecnológica de Caarapó-MS (FETAC). E-mail: renatocintra@hotmail.com.

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). E-mail: bennycosta@yahoo.com.br.

servidores subcontratados, 5 residentes locais, 5 guardias civiles metropolitanos, 10 comerciantes independientes y 20 clientes habituales). El análisis de datos indicó una red de baja densidad, con solo 3 actores altamente centrales (Consejo de Administración, Ayuntamiento de São Paulo y clientes habituales). Otros interesados fueron categorizados como de baja centralidad. Como contribución, el estudio tiene un carácter innovador resultante de la integración de tres líneas: teoría de las partes interesadas, análisis de redes y redes de partes interesadas, así como la aplicación en el turismo.

Palabras clave: Partes Interesadas; Red; Red de Partes Interesadas; Turismo; Parque.

1 Introdução

O estudo parte das vertentes teóricas dos *stakeholders*, da análise de *network* e *stakeholders network*, suportado pelos seus avanços conjuntos ocorridos na literatura internacional. O tema *stakeholders* vem sendo explorado nos últimos anos com maior ênfase na literatura internacional (FREEMAN *et al.*, 2010) e, ao longo desta evolução, o termo tem se popularizado pela amplitude de definições (FRIEDMAN; MILES, 2002, 2006), cujo campo teórico, com o passar do tempo, evoluiu para mais do que mera visão estratégica, assumindo-se novo modelo de gestão (CLARKSON, 1995), importante para o acompanhamento (SANTOS NETO; MATARUNA-DOS-SANTOS; DACOSTA, 2015), reflexo no desempenho organizacional (CINTRA; COSTA, 2018) e benefícios estratégicos da gestão dos *stakeholders* (COSTA; AMÂNCIO-VEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Por sua vez, a análise de *network* teve sua origem na matemática no século XVIII, evoluiu para o campo social no final do século XIX e assumiu relevância apenas em meados do século XX. Seu uso tem crescido nas últimas décadas e, atualmente, assume caráter interdisciplinar, apresentado como um método aplicado em estudos nas mais diversificadas áreas (SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2008) e ganhou espaço na pesquisa científica (FARIAS; HOFFMANN, 2018). As redes são importantes para analisar o comportamento da organização, tendo em vista que esta não interage com cada *stakeholder* individualmente, mas uma interação de múltiplas influências dos *stakeholders* (MISTILIS; BUHALIS; GRETZEL, 2014). A teoria de *stakeholders* e análise de *network* oferece perspectiva que vai além da mera relação diádica (de duas partes) entre firma e *stakeholder* ou entre *stakeholders*, possibilitando uma visão holística do contexto em que uma firma está inserida (ROWLEY, 1997) e compreensão da relação dos *stakeholders* (TADINI; LEÓN; GANDARA, 2019).

Na última década, a análise de redes foi introduzida no turismo e desenvolvidos estudos na vertente da hospitalidade e outras aplicações em diferentes tópicos no âmbito do turismo

(NOVELLI; SCHMITZ; SPENCER, 2006). Outras iniciaram o processo de combinação da teoria dos *stakeholders* com a análise de redes sociais (TIMUR; GETZ, 2008). Estes estudos são insuficientes para uma compreensão plena e integrada destes fenômenos, carecendo de maior exploração (ALBRECHT, 2013). Poucas obras que examinam o turismo a partir de uma visão de rede de *network*, e apenas algumas (SHIH, 2006; BAGGIO, 2008; BAGGIO; COOPER, 2008; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010) usam métodos quantitativos. Estas carências existentes em relação aos temas (*stakeholders*, *network*, *stakeholders network* e aplicação no turismo) incentivam o desenvolvimento deste trabalho.

Em especial à cidade de São Paulo, estudar o Parque Ibirapuera se justifica no fato de ser um dos destinos mais procurados pelos paulistanos e o mais importante parque urbano da cidade, onde nele se localizam monumentos e edifícios de valor histórico e cultural, além de ser espaço de lazer e de forte apelo paisagístico. Os desdobramentos dos parques têm sido pouco explorado na literatura, mesmo sendo considerado área importante do turismo (FACCO; GROHMANN; MOREIRA, 2019) e do direito a lazer garantido pela constituição federal de 1988 (ANDRADE; BRAGA; TOMAZZONI, 2016). As áreas verdes possuem a função lúdica, educacional, cultural ou de lazer, que geralmente são visitadas em tempo programado e não excedem um dia de visita (CARVALHO; GOSLING, 2019). Uma vez compreendidos os aspectos teóricos-conceituais de integrar os temas *stakeholders*, *network* e *stakeholders network*, bem como as suas interfaces no setor de turismo, o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: Qual a configuração e a estrutura de rede dos *stakeholders* do Parque Ibirapuera de São Paulo/SP? O artigo analisa como se constitui a estrutura de rede de *stakeholders* do parque. Especificamente, busca identificar e priorizar os membros de cada grupo de *stakeholders* do parque; entender como se configuram as relações entre os *stakeholders* e o parque; e como se configuram as relações entre os *stakeholders* do parque.

Portanto, a análise das redes de *stakeholders* tem potencial para fornecer evidências de como os resultados relacionais são obtidos por meio das interações entre as organizações e seus *stakeholders* (STOCKER; MASCENA; AZEVEDO, 2018), bem como abarca *gap* teórico e prático ao estudo das relações entre múltiplos *stakeholders* a partir da *network stakeholder* (ROWLEY, 2017) e da investigação empírica sobre as motivações dos *stakeholders* e sua rede de relação (AMÂNCIO-VEIRA; COSTA; CINTRA, 2012). Assim, não estão consolidadas as

bases teóricas que explicam o fenômeno das redes de *stakeholders* e as implicações empíricas da abordagem (STOCKER; MASCENA; AZEVEDO, 2018).

2 Referencial teórico

2.1 Teoria dos *stakeholders*

O estudo em torno do tema *stakeholders* é um assunto discutido na acadêmica internacional e brasileira (CORADINI; SABINO; COSTA, 2010; CINTRA *et al.*, 2014). Embora haja múltiplas definições de *stakeholder*, há consenso na literatura que credita a Freeman (1984, p. 46) a definição clássica do termo, como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas realizações dos objetivos de uma organização”. Os grupos mais comuns de *stakeholders* são os *shareholders*, clientes, distribuidores, fornecedores, funcionários e comunidade local. Entretanto, se toda e qualquer entidade que pode ser afetada ou afeta as ações da organização pode ser considerada como *stakeholder*, devem ser incluídos na lista sindicatos, ONGs, concorrentes, governo, legislação, credores, financiadores, mídia, público em geral, ambiente natural, parceiros, gerações futuras e passadas (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Clarkson (1995) sugere que os grupos de interesse que interagem com a organização devem ser divididos em primários (aqueles com relação formal ou contratual com a companhia, como clientes, fornecedores, funcionários, *shareholders*, entre outros); e secundários (aqueles que não possuem nenhum tipo de contrato, como as autoridades governamentais, mídia e comunidade local). Se qualquer membro do grupo primário estiver insatisfeito com o sistema e desistir da empresa, por partes ou por completo, a organização será seriamente prejudicada ou incapaz de continuar com suas atividades. A sobrevivência da empresa depende da habilidade dos gestores manterem a satisfação, o valor e a prosperidade para aqueles que pertencem ao grupo primário de *stakeholders* para que estes preservem seu interesse na firma. O fracasso em reter a participação dos membros do primeiro grupo resultará no fracasso do sistema corporativo (CLARKSON, 1995). Apesar da empresa não ser dependente das ações do segundo grupo, deve-se manter atenta em agradá-los, pois podem causar prejuízo significativo para o sistema corporativo se não estiverem satisfeitos (CLARKSON, 1995). A priorização dos *stakeholders* ocorre de forma a dar importância maior para aqueles que apresentam atributos em detrimento daqueles que não apresentam (AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018). O sistema de gestão

e as boas práticas perante os *stakeholders* são fundamentais para atrair o interesse dos *stakeholders* (VAROTTI; MALAIA, 2016) e reter esse interesse.

Mainardes *et al.* (2011) propõem um modelo baseado na influência do *stakeholder*, na visão dos gestores. A base do modelo é formada por quatro elementos essenciais: fatores (ou variáveis, constructos, conceitos); relação entre os fatores; dinâmicas que justificam a seleção dos fatores e as relações de causalidade entre fatores; e fatores temporais e contextuais que delimitam o modelo (que determinam o alcance e a extensão do modelo). Desta forma, são propostos seis tipos de classificação de *stakeholder*: regulador (tem influência sobre a organização, porém a organização não tem nenhuma ou muito pouca influência sobre o *stakeholder*); controlador (possui mais influência sobre a organização que o inverso); parceiro (*stakeholder* e organização se influenciam mutuamente, sem que um ou outro apresenta mais influência); passivo (*stakeholder* e organização se influenciam mutuamente, porém a influência é um pouco maior para o lado da organização); dependente (a organização tem influência sobre o *stakeholder* e este não tem ou praticamente nula à organização); não-*stakeholder* (*stakeholder* e organização não se influenciam) (MAINARDES *et al.*, 2011).

Vale ressaltar que a análise social da integração em rede de *stakeholders* vem responder a uma limitação da teoria dos *stakeholders*, que se concentra mais nas relações entre a organização central e seus *stakeholders* e pouca atenção é dada à relação entre os próprios *stakeholders* e o grau que influenciam nas decisões uns dos outros, que conseqüentemente podem influenciar nos resultados da organização (STOCKER; MASCENA; AZEVEDO, 2018). Até por conta disso, que em muitos casos os principais influenciadores nem sempre estão diretamente vinculados a uma organização e que alguns *stakeholders* podem estar ligados à organização através de outras partes, e que essa relação pode ser vista por meio de uma ponte ou uma interligação (ROWLEY, 1997). A integração entre a análise de redes com a pesquisa sobre *stakeholders* permanece incipiente (ROWLEY, 2017).

2.2 Análise de network

O conceito de redes tem como base a sociologia e a antropologia (JACK, 2010). A análise de *network* (redes) constitui-se em descrever fenômenos do ponto de vista das relações e interações que se estabelecem entre um dado conjunto de atores em uma determinada estrutura (SHIH, 2006). Os atores na análise, cujas ligações são observadas, podem ser tantas unidades

individuais, tais como pessoas e empresas, quanto unidades sociais coletivas, como departamentos dentro de uma organização, agências de serviço público em uma cidade, estados-nações de um continente ou do mundo (WASSERMAN; FAUST, 1994). Assim, avanços na metodologia de redes permitiram que a metáfora de redes pudesse se tornar um método formal de análise, onde novos constructos e medidas foram introduzidos (STOCKER; MASCENA; AZEVEDO, 2018). Uma análise de redes sociais vai além dos atributos dos indivíduos, analisando inclusive as relações entre os atores, como estão posicionados dentro da rede e como as relações estão estruturadas dentro da rede (SCOTT, 2000).

Técnicas quantitativas produzem resultados relevantes para estudar as características de uma rede de *network* e a posição de cada indivíduo na rede (SHIH, 2006). Duas medidas são essenciais para determinar a dinâmica da rede: densidade e centralidade (ROWLEY, 1997). A densidade refere-se ao número de conexões entre os atores dentro dela, portanto, é uma característica da rede, ao invés dos atores (ROWLEY, 1997). Quanto mais densa, mais eficiente é o sistema de comunicação entre os atores. Em redes com densidade esparsa, algumas seções podem se tornar isoladas, restringindo a comunicação (PAVLOVICH, 2003; ROWLEY, 1997). A densidade da rede é o número de linhas em uma rede simples, expressa pela proporção do maior número possível de linhas, definida por $g = \frac{l}{l^{max}}$, onde l^{max} é o número de linhas em uma rede completa com o mesmo número de vértices, dessa forma, uma rede completa é aquela que possui densidade máxima (PRESENZA; CIPOLLINA, 2010).

A centralidade indica como os recursos são geridos na rede e o poder de cada ator dentro da estrutura. Revela quão crítica a organização está dentro de uma estrutura de rede global e sugere que quanto mais central a posição da organização, mais importante é para as funções de coordenação da rede. Essas posições indicam como a organização está em conformidade com a demanda, obrigações e expectativas dos outros. Alta centralidade permite à organização acesso mais rápido as informações, além de ações e implementações mais ágeis (PAVLOVICH, 2003). Os componentes de análise mais utilizados para medir a centralidade da rede são *degree*, *betweenness* e *closeness* (FREEMAN, 1979).

Degree é a medida mais simples de centralidade. Trata-se do número de atores aos quais o ator está conectado. A centralidade baseada em *degree* mede o envolvimento de um ator em uma rede por meio do número de conexões que este ator tem. Essa medida pode ser computada

pela centralidade *in-degree* (quantas ligações o ator recebe) ou *out-degree* (quantas ligações são feitas) (TIMUR; GETZ, 2008). O grau de centralidade padronizado (Cd) de um vértice é medido por seu grau dividido pelo número máximo de graus possíveis: $Cd = \frac{d}{(n-1)}$. Em redes direcionadas, o grau de centralidade distingue entre *in-degree* (Cdi) e *out-degree* (Cdo) (PRESENZA; CIPOLLINA, 2010).

Betweenness corresponde à frequência com que um ator percorre o caminho entre pares de outros atores. Mede o controle potencial sobre fluxos de informação e recursos no centro de uma rede (FREEMAN, 1979) e captura a habilidade de um ator de controlar outros (ROWLEY, 1997). Atores com alta medida de *betweenness* são considerados intermediadores ou guardiões, tendo em vista que facilitam trocas entre atores menos centrais (ROWLEY, 1997). A *betweenness* (Cb) é representada por: $Cb = \sum_{j \neq k} \frac{g_{ijk}}{g_{jk}}$, onde g_{jk} indica o número total de caminhos mais curtos que juntam dois vértices V_k e V_j , e g_{ijk} indica o número dos caminhos que não só conectam V_k e V_j , mas também passam por V_i (PRESENZA; CIPOLLINA, 2010).

Closeness é considerada a medida global de centralidade. Indica a capacidade de um ator de independentemente alcançar todos os outros membros da rede (FREEMAN, 1979). É uma contagem calculada a partir do alcance do ator em atingir os outros com o menor número de pulos dentro da rede (TIMUR; GETZ, 2008). Um ator que possui baixa medida de *closeness* é altamente dependente de outros (intermediários) para acessar outras regiões da rede. Quando um ator está perto de todos os outros atores, tem a capacidade de espalhar informação mais rapidamente através da rede (ROWLEY, 1997). A medida de centralidade *closeness* (Cc), é representada pela soma inversa das menores distâncias entre cada ator: $Cc = \frac{1}{(\sum_j dist(n_i, n_j))}$, onde $dist(n_i, n_j)$ significa a distância entre os nós (PRESENZA; CIPOLLINA, 2010).

Cada medida de centralidade faz tentativa de identificar os atores que ocupam posições proeminentes por meio da análise do poder de influência sobre outros, porém cada medida descreve e mede propriedade diferente da localização do ator. Ressalta que as medidas de centralidade *degree*, *closeness* e *betweenness* nem sempre produzem resultados similares (ROWLEY, 1997).

2.3 *Stakeholder network*

A maior parte das definições sobre a teoria dos *stakeholders* propõe relação diádica entre organização e *stakeholders* ou entre os *stakeholders*, porém esta visão não reconhece a estrutura complexa da rede. As redes são importantes para analisar o comportamento da organização, tendo em vista que esta não interage com cada *stakeholder* individualmente, mas com uma interação de múltiplas influências dos *stakeholders* (MISTILIS; BUHALIS; GRETZEL, 2014). Utilizar a análise de *social network* como medida da estrutura de *stakeholder network* possibilita estudo das influências de estruturas de *stakeholders* nas organizações, ao invés de influências individuais (ROWLEY, 1997).

A densidade da rede de *stakeholders* da organização, juntamente com a centralidade na rede, são fatores que exercem influência no grau resistência da organização às demandas dos *stakeholders*. A interação destas medidas produz diferentes tipos de estruturas de rede, os quais influenciam o balanço de poder relativo entre organização e *stakeholders*. Embora a densidade e a centralidade não sejam medidas dicotômicas, casos extremos resultam em um *framework* que ajuda a entender diferentes comportamentos (ROWLEY, 1997). No primeiro caso (alta densidade e alta centralidade), os *stakeholders* são capazes de reprimir a organização, enquanto a organização é capaz de resistir às pressões dos *stakeholders*. Tanto organização quanto *stakeholders* são capazes de influenciarem uns aos outros: *stakeholders* podem coordenar seus esforços para monitorar e punir a organização, enquanto a organização pode influenciar na formação de expectativas. Como a organização é suscetível às ações dos *stakeholders*, ela se tornará uma comprometedora, sua estratégia deve ser abaixar o grau de densidade da rede em uma tentativa de balancear e barganhar com seus *stakeholders* influentes, até que ambos cheguem a uma posição mutuamente satisfatória (ROWLEY, 1997).

Quando a organização se encontra em uma condição com baixa densidade e alta centralidade, ela é capaz de resistir às pressões dos *stakeholders*, já que estes não têm um sistema eficiente de troca de informações e acabam se tornando passivos. Como resultado, a empresa ganha muito mais poder em relação a seus *stakeholders* e deve adotar o papel de comandante, em uma tentativa de controlar o fluxo de informação, influenciar nas expectativas de comportamento e agregar novos *stakeholders* (ROWLEY, 1997). Uma organização que está dentro de uma rede densa, porém possui baixa densidade, está em uma posição vulnerável. A estrutura da rede permite comunicação eficiente entre os *stakeholders* e a organização é incapaz de influenciar no

processo de troca de informação de posição periférica. Consequentemente, a organização se tornará subordinada aos seus *stakeholders* bem organizados, aceitando suas normas e obedecendo seus comandos (ROWLEY, 1997).

O último caso é a baixa densidade e centralidade, onde a organização é incapaz de manipular normas estipuladas por não ocupar posição de influência na rede, mas também sofre pouca pressão de seus *stakeholders* esparsos. Como a informação não flui bem na rede e as relações entre os atores são escassas, as ações da organização estão sujeitas a serem discerníveis. Uma organização que ocupa posição periférica em uma rede com baixa densidade tem a habilidade de ocultar suas atividades e poderá adotar posição de solitária na tentativa de evitar o monitoramento de *stakeholders*. As organizações raramente conseguem ocupar posições solitárias por muito tempo, já que os recursos que elas necessitam são provenientes das interações com outros atores (ROWLEY, 1997).

As considerações de Granovetter (1985) e de Rowley (1997) focaram na conectividade dentro da rede. Identificou dois grupos de relações: *strong ties* (laços fortes) ou *weak ties* (laços fracos) entre atores. Redes de laços fortes são formadas por *clusters* de pessoas em relações congruentes que agem para encorajar ações e inclusões aceitáveis dentro do arranjo social. Cria *clustering* de pessoas em relações fortes, com cada membro ciente do que os outros membros sabem. Redes de laços fracos são aquelas cujos atores estão desconectados de grupos mais fortes ou são conectados com contatos que excluem outros. Devem buscar ganhar novas ideias e oportunidades que emergem do ambiente externo e contatar pessoas em *clusters* mais distantes (PAVLOVICH, 2003).

Desta forma, a abordagem de rede para entender a influência dos *stakeholders* deve incorporar os relacionamentos e descrever as estruturas, as quais são necessárias ao gerenciamento dos *stakeholders* (YANG; BENTLEY, 2017). Assim, somente por meio da abordagem de redes sociais é possível fazer as interlocuções dos papéis sociais para entender a influência dos múltiplos atores nas decisões estratégicas das empresas (GARRIGA, 2009).

2.4 Aplicação de *stakeholders network* no turismo

A análise de redes tem aplicabilidade ao turismo já que este é, por excelência, um setor que funciona em rede. A indústria do turismo representa uma rede social (*social network*) com arranjos institucionais específicos que permitem que os *stakeholders* desenvolvam e

implementem suas políticas de turismo (CARLSON, 2000). Uma rede social é definida como um conjunto de ligações específicas entre um conjunto de pessoas definidas, com a propriedade adicional de que as características dessas ligações como um todo podem ser usadas para interpretar o comportamento social dos atores envolvidos (MITCHELL, 1969 *apud* BAGGIO; COOPER, 2008).

Integrar as teorias de *stakeholder* e *network* fornece base sólida à identificação de *stakeholders* críticos em destinos, para determinar se o *stakeholder* crítico identificado tem relações com outros membros da rede de destino, e para identificar os *stakeholders* organizacionais que estabelecem redes de *stakeholders* no turismo (TIMUR; GETZ, 2008). Essa perspectiva relacional das organizações que compõem a rede é particularmente relevante na indústria do turismo, já que o agrupamento de *clusters* forma o contexto de um destino, geralmente compreendendo diferentes tipos de organizações complementares e competitivas, múltiplos setores, infraestrutura e uma gama de ligações dos setores público e privado que criam uma estrutura diversa e altamente fragmentada (PAVLOVICH, 2003).

A tipologia da rede de destino formada por diferentes *stakeholders* e suas relações formais e informais provou ser um determinante importante para explicar os mecanismos nos quais as ideias, informações e conhecimento viajam de um elemento do sistema para outro. As redes sociais são os principais canais pelos quais esse fenômeno acontece. Uma rede social densa e bem formada favorece as atitudes do *stakeholder* de procurar por novas oportunidades e compartilhar experiências, particularmente na presença de ambientes imprevisíveis e dinâmicos (BAGGIO; COOPER, 2008).

Os fluxos de informação e conhecimento em uma rede de destino turístico são mecanismos relevantes para o comportamento geral do sistema. Produtividade, inovação e crescimento econômico são fortemente influenciados por esses processos, e a maneira com que a propagação ocorre pode determinar a velocidade com a qual os atores realizam e planejam suas ações futuras no destino. Em outras palavras, a estrutura da rede influenciará em determinar a eficiência das tentativas do destino de compartilhar conhecimento e inovar, e então continuar competitivo (ARGOTE; INGRAM, 2000).

3 Procedimentos metodológicos

A perspectiva do estudo da estrutura da rede dos *stakeholders* no Parque Ibirapuera sugere a utilização de procedimentos qualitativos, descritivos e exploratórios, desenvolvido por estudo de caso único. O estudo de caso permite que o pesquisador investigue fenômenos que preservam as características dos eventos da vida real, como os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. Essa estratégia deve ser usada para analisar acontecimentos contemporâneos a partir da observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001). A pesquisa é qualitativa por satisfazer a duas condições: o uso que o pesquisador faz de observações detalhadas e minuciosas do mundo natural; e a tentativa de se evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico (YIN, 2001). Também é descritiva por obrigar o pesquisador a relatar o seu campo de estudo “do jeito que ele é” e é exploratório por visar aprofundar o conhecimento dos *stakeholders* e do parque.

O plano de coleta de dados baseou-se em levantamentos bibliográficos, observação direta e 48 entrevistas com *stakeholders* do Parque Ibirapuera, que foram enquadrados em: gestores (3 entrevistas), funcionários (5 entrevistas), comerciantes autônomos (10 entrevistas), frequentadores (20 entrevistas), moradores locais (5 entrevistas) e guardas metropolitanos (5 entrevistas). Três processos de amostragem foram articulados: intencional, conveniência e bola de neve. Utilizou o critério de suficiência e saturação dos dados ao total de entrevistas. Informantes-chaves indicaram *stakeholders*, caracterizando a técnica de bola de neve. A técnica da bola de neve pode ser mais efetiva em análises e identificação dos *stakeholders* em nível local (ARAÚJO, 2008) e é a partir das percepções dos gestores que os *stakeholders* são identificados (MELO; RÉGIS, 2013).

O roteiro de entrevistas contém um total de 10 perguntas de caráter aberto, aplicadas no período de 19/03/2016 a 15/05/2016. As perguntas contemplaram os seguintes aspectos, os quais foram considerados na análise de conteúdo e elaboração dos resultados: identificação e priorização dos *stakeholders* (Dos *stakeholders*, qual tem maior importância para o parque? A partir dos *stakeholders* assinalados, enumere a importância, sendo 1 para o mais importante até 12 para o menos importante. Em qual categoria enquadra cada *stakeholder*: primário ou

secundário); relacionamento entre o parque e seus *stakeholders* (Como vê o relacionamento do parque com a importância do *stakeholder*? Comente); integração entre *stakeholders* (Como percebe a integração entre os *stakeholders* do parque? Comente); fluxo de informação na rede (Como funciona a troca de informações entre o parque e seus *stakeholders*? E entre os *stakeholders*? Comente); interesse do *stakeholder* no parque e vice-versa (Poderia destacar alguns interesses dos *stakeholders* com o parque? E do parque com os *stakeholders*?); poder do *stakeholder* exercido sobre o parque e vice-versa (Como você percebe o poder que o parque exerce sobre seus *stakeholders*? E o poder que os *stakeholders* exercem sobre o parque? Explique); pressão sofrida do *stakeholder* sobre o parque e vice-versa (Quais pressões o parque sofre de seus *stakeholders*? E quais pressões os *stakeholders* sofrem do parque?); e influência exercida do *stakeholder* sobre o parque e vice-versa (Como o parque tem respondido às influências e demandas dos *stakeholders*? E os *stakeholders* às influências e demandas do parque?). As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e transcritas visando à análise conteúdo.

4 Análise e discussões

Dentre as 48 pessoas entrevistadas, 3 delas se enquadraram como membros da administração do parque (diretor da divisão técnica; coordenador de projetos e agrônomo; e agente de apoio, responsável pelo setor de foto-filmagem do parque), 5 servidores terceirizados, 10 comerciantes autônomos, 20 frequentadores, 5 moradores locais e 5 guardas civis metropolitanos. No Quadro 1 é exibido o resultado do ranking de *stakeholders* mais relevantes para o parque, segundo entrevistas.

Quadro 1. Ranking de *stakeholders* do Parque Ibirapuera

<i>Stakeholder</i>	Vezes que o <i>stakeholder</i> foi considerado o <u>mais</u> relevante para o parque	Vezes que o <i>stakeholder</i> foi considerado o <u>2º</u> <u>mais</u> relevante para o parque	Vezes que o <i>stakeholder</i> foi considerado o <u>3º</u> <u>mais</u> relevante para o parque
Prefeitura de São Paulo	24	11	5
Conselho Gestor	12	13	3
Frequentadores	6	8	13
Guarda Civil Metropolitana	5	9	6
Servidores Terceirizados	1	7	9

Comerciantes Autônomos	0	0	7
Fundações/Secretarias que adm. os equipamentos	0	0	5
ONG Parque Ibirapuera Conservação	0	0	0
Parceiros da Comunidade (Assessoria Esportiva)	0	0	0
Comunidade Local	0	0	0
Mídia e Redes Sociais	0	0	0
Concorrentes	0	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Reunindo os relatos obtidos e baseado em Clarkson (1995) e Freeman *et al.* (2010), foi possível classificar os *stakeholders* em primários e secundários. Pode considerar os *stakeholders* primários do parque: prefeitura de São Paulo, conselho gestor, frequentadores, guarda civil metropolitana e servidores terceirizados. Enquanto os *stakeholders* secundários do parque são: comerciantes autônomos, fundações e outras secretarias que gerenciam os equipamentos, ONG Ibirapuera Conservação, parceiros da comunidade, comunidade local, mídia e competidores.

Observa-se que as ações dos atores pertencentes ao *stakeholder* prefeitura e ao *stakeholder* conselho gestor influenciam diretamente as ações que serão tomadas no parque, enquanto as condições que o parque se encontra também influenciam nas estratégias que a prefeitura e o conselho gestor tomarão. Por isso, os *stakeholders* prefeitura e conselho gestor são *stakeholders* controladores. Outro *stakeholder* que entra na categoria controlador é a mídia. No início do ano, o parque esteve na mira da imprensa por ter sido palco de um estupro coletivo contra uma jovem após um “rolezinho” (encontro de jovens e adolescentes). Esse tipo de informação confronta com os dizeres da gestão e da polícia do parque, que sempre retrataram o local como protegido. Portanto, a mídia consegue influenciar o parque na medida em que ela leva informações à população, e esta, por sua vez, pode acabar mudando seus conceitos a respeito do parque.

A relação dos equipamentos com o parque pode ser considerada de dependência pendente para os equipamentos, tendo em vista que estes dependem da existência do espaço do parque para funcionarem, mas o parque não depende tanto dos equipamentos para se manter, ele é, por si só, atrativo. Quando ocorre um grande evento no parque, o Conselho Gestor é responsável em pensar em toda a estratégia para receber o público, como garantir a segurança das pessoas dentro do parque, como organizar os táxis e os estacionamentos, como funcionará a instalação de geradores de energia, como organizar as filas para a entrada do evento, entre outros. Já o parque

é influenciado por estes equipamentos na medida em que eles ajudam na captação de público. Por essas razões, o *stakeholder* Fundações/Secretarias que gerenciam os equipamentos pode ser considerado um *stakeholder* passivo.

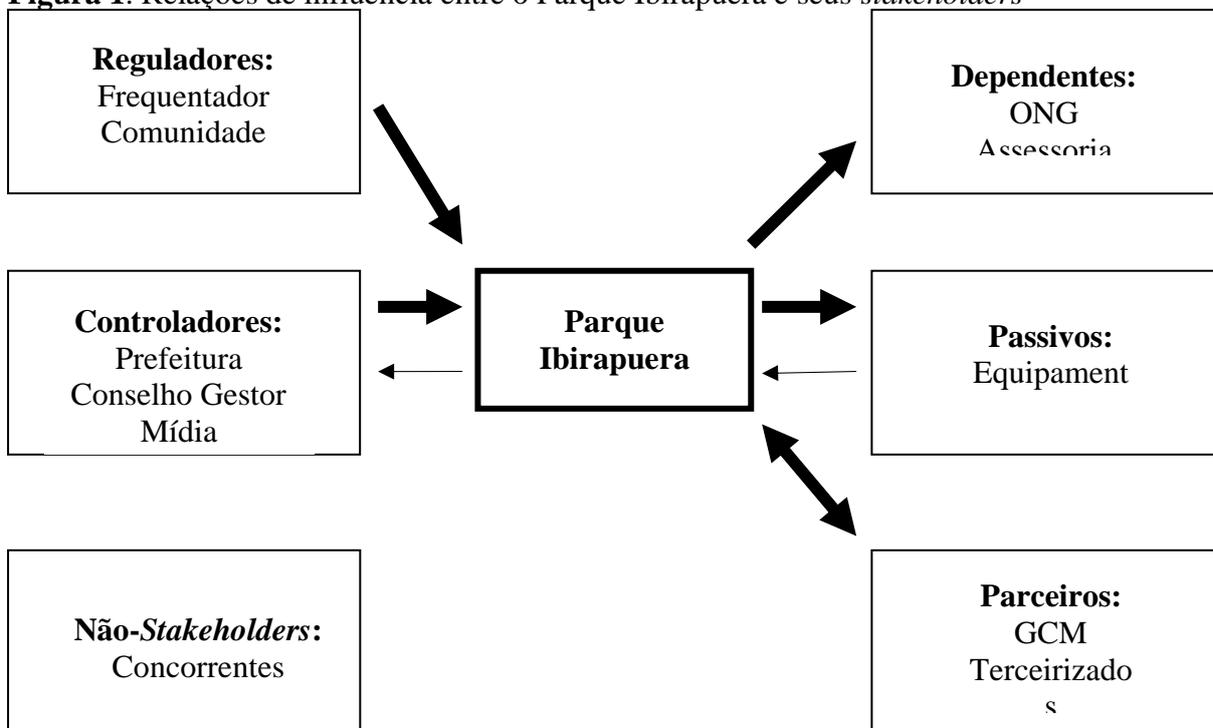
Os *stakeholders* dependentes do parque são a ONG Ibirapuera Conservação e os Parceiros da Comunidade (assessorias esportivas). A ONG surgiu com o intuito de preservar e melhorar as áreas naturais, históricas e culturais do parque, portanto, sem o parque, nem existiria a ONG. Segundo o relato do diretor do parque, a ONG não vem atuando de maneira efetiva. Já em relação aos parceiros da comunidade, estes dependem totalmente do espaço do parque para que lá possam realizar suas atividades. Já o parque, por si só, é um bom local para se praticar exercícios físicos, dispensando a assessoria de profissionais. A relação parque e frequentadores (inclui comunidade local, que também frequenta o parque) pode ser considerada uma relação forte, porém unilateral. Neste caso, o *stakeholder* parque depende do *stakeholder* frequentadores para sua sobrevivência, enquanto este não depende do parque para sobreviver, já que há outros parques na cidade de São Paulo. Sendo assim, o *stakeholder* frequentadores é considerado um *stakeholder* regulador para o parque.

Podendo ser considerado *stakeholders* parceiros: guarda civil metropolitana, servidores terceirizados e comerciantes autônomos. O parque depende da guarda para seu bom funcionamento, eles são imprescindíveis para dar a sensação de segurança aos frequentadores. Por outro lado, a guarda depende do parque para trabalho, da mesma forma que os servidores terceirizados e os comerciantes também dependem do parque para trabalharem. Os servidores são essenciais para fazerem o parque funcionar, são eles que cuidam da limpeza, da manutenção, da instalação de equipamentos, e de outros serviços. Os comerciantes autônomos, por sua vez, têm importância grande no que concerne o fornecimento de água e alimento para seus visitantes, já que as lanchonetes são poucas e esparsas. Por último, os competidores (outros parques) são considerados não-*stakeholders* pelo simples fato de não haver conexão e influência entre os atores. Como esta análise não se trata de uma empresa, mas de um parque, não há a competitividade e ameaça entre concorrentes como no mundo corporativo.

A figura 1 ilustra a classificação dos *stakeholders* do parque de acordo com influência que sofrem ou exercem sobre ele. O sentido da seta indica de onde parte e para onde é direcionada a influência e a espessura da seta indica a força da influência. Assim, os *stakeholders* cujas setas

saem deles influenciam o parque e os *stakeholders* que recebem as setas são influenciados pelo parque.

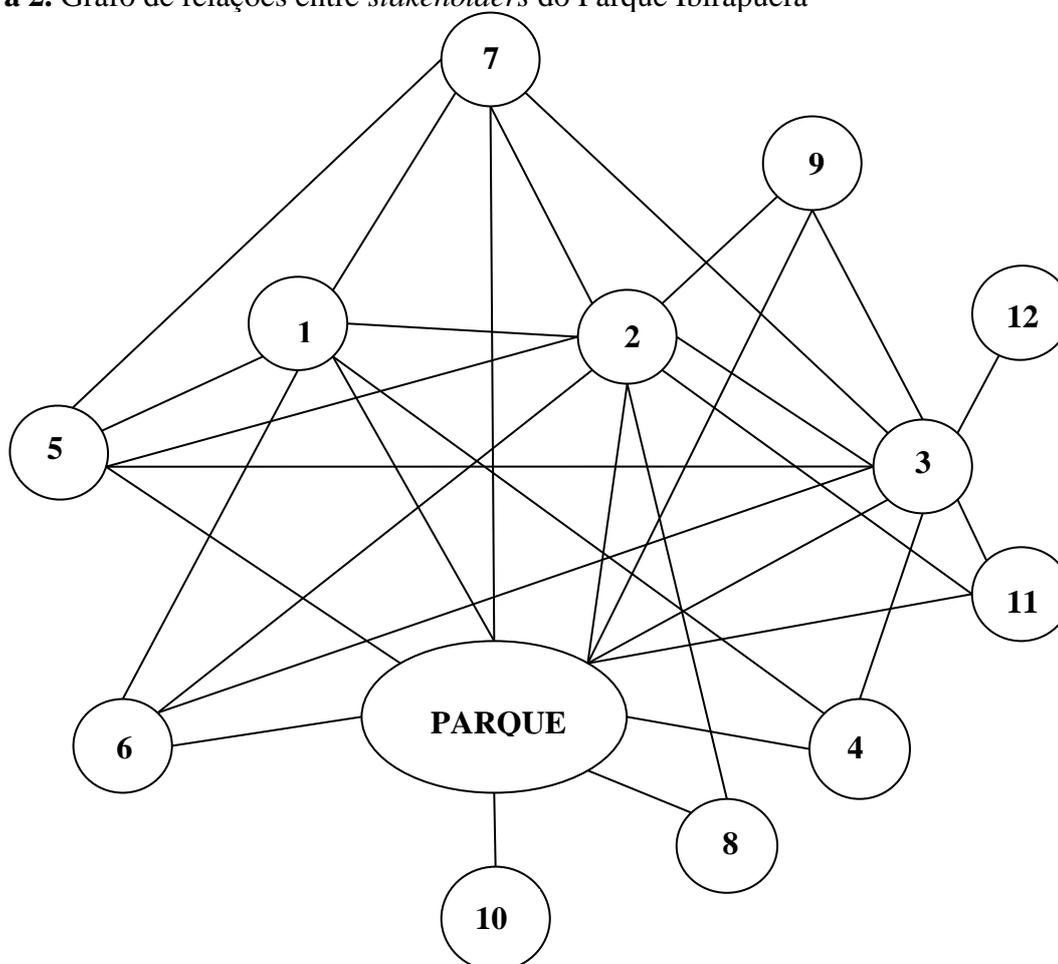
Figura 1. Relações de influência entre o Parque Ibirapuera e seus *stakeholders*



Fonte: Elaboração própria a partir de Mainardes *et al.* (2011).

As análises feitas até o momento se baseiam em relações bilaterais entre o objeto focal e seus *stakeholders*. Para a análise de rede, entretanto, é necessário ir mais a fundo e analisar as relações multilaterais entre *stakeholders* e como estas, juntas, atuam na rede, tendo em vista que a organização não interage com cada *stakeholder* individualmente, mas com uma interação de múltiplas influências de todos os *stakeholders* (MISTILIS; BUHALIS; GRETZEL, 2014). Proveniente da linha de pensamento matemática, assume-se que as redes podem ser representadas sob a forma de um diagrama, ou grafo, com os diversos elementos (atores) e respectivas ligações que os unem, o que evidencia as relações entre os objetos de um determinado conjunto, evidenciando as características estruturais de forma holística (SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2008). Sendo assim, para cada *stakeholder* do parque, tentou traçar as linhas que indicam as relações com os diversos outros *stakeholders*, resultando na figura 2.

Figura 2. Grafo de relações entre *stakeholders* do Parque Ibirapuera



Legenda:

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. Prefeitura | 2. Conselho Gestor |
| 3. Freqüentadores | 4. Guarda Civil Metropolitana |
| 5. Servidores terceirizados | 6. Comerciantes autônomos |
| 7. Fundações e outras Secretarias que gerenciam equip. Conservação | 8. ONG Ibirapuera |
| 9. Associação de moradores | 10. Comunidade local |

Fonte: Elaboração própria.

Após as análises, inicia o processo de caracterizar a estrutura da rede. As medidas tradicionais usadas para determinar a estrutura da rede são a densidade – número de conexões entre os atores dentro da rede – e centralidade – posição que o ator focal se encontra na rede (ROWLEY, 1997). A densidade da rede descreve a relação entre o número de ligações que existem na rede *versus* o número de ligações possíveis (se cada membro da rede estivesse ligado

a todos os outros). A fórmula para o cálculo da densidade é $D = \frac{m}{[n(n-1)]}$, onde m é o número de ligações existentes e n é o número de atores (BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010). No contexto da rede onde se insere o Parque Ibirapuera, o número m é igual a 31 devido ao fato de existirem 31 ligações entre pares de atores (figura 2) e o número n é igual a 13 em função de existirem 13 atores na rede (inclui o parque na equação). Assim, para a rede de *stakeholders* do Parque, temos o seguinte cálculo para a densidade: $D = \frac{31}{13 \times 12} = 19,87\%$. Pode concluir que, de todas as ligações que poderiam estar presentes, 19,87% ocorrem de fato, justificando, portanto, uma rede de baixa densidade. Uma rede com a densidade esparsa tem seções isoladas, restringindo a comunicação entre atores (PAVLOVICH, 2003; ROWLEY, 1997).

Em seguida, utiliza-se a medida de centralidade para caracterizar a estrutura da rede, cujos componentes de análise mais utilizados são o *degree*, *betweenness* e *closeness* (FREEMAN, 1979). Importante ressaltar que essas medidas nem sempre reproduzem resultados similares (ROWLEY, 1997). A medida *degree* é a mais simples para se calcular a centralidade, e se baseia na simples soma de linhas de relação de cada ator da rede. O Quadro 2 mostra a medida de centralidade (*degree*) de cada *stakeholder*, juntamente com o percentual do grau de centralidade (*normalized degree*).

Quadro 2. *Degree* dos *stakeholders* do Parque Ibirapuera

<i>Stakeholder</i>	Grau de centralidade	Grau de centralidade normalizado %
Conselho Gestor	9	75,00%
Frequentadores	9	75,00%
Prefeitura	6	50,00%
Servidos Terceirizados	5	41,66%
Equipamentos	5	41,66%
Comerciantes Autônomos	4	33,33%
Guarda Civil Metropolitana	3	25,00%
Mídia	3	25,00%
Assessoria	3	25,00%
ONG	2	16,66%
Comunidade local	1	08,33%
Competidores	1	08,33%

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que os atores mais centrais são o Conselho Gestor e os frequentadores, e os menos centrais são a comunidade local e os competidores. Quanto mais central o ator, mais poder

ele tem na rede e mais rápido as informações chegam a ele (PAVLOVICH, 2003). Outra medida que se destaca é a centralidade *closeness*, que indica a capacidade de um ator alcançar os outros membros da rede de forma independente (FREEMAN, 1979), ou seja, é uma contagem calculada a partir do alcance do ator em atingir outros atores com o menor número de pulos dentro da rede (TIMUR; GETZ, 2008). Quanto maior a medida *closeness*, mais independente é o ator. Essa medida é calculada pela soma inversa das menores distâncias de cada ator (PRESENZA; CISPOLLINA, 2010). Entretanto, segundo a literatura, essa medida não pode ser calculada corretamente quando não há uma interligação total de todos os membros da rede, tendo em vista que a distância entre atores desconectados de uma rede é infinito (WASSERMAN; FAUST, 1994). Isso é o que acontece com a rede de *stakeholders* do Parque Ibirapuera, portanto, não é possível calcular este indicador corretamente para esta análise.

Como última medida de centralidade, tem-se a *betweenness*, que tem como objetivo calcular a frequência com que um ator percorre o menor caminho entre dois pares de atores. Esse número estará sempre entre 0 (nenhum menor caminho passa por v) ou 1 (todos menores caminhos passam por v). O cálculo do valor de *betweenness* de um determinado ator é representado por: $B = \frac{C(v)}{C}$, onde $C(v)$ indica a quantidade de menores caminhos que passam pelo ator a , e C os menores caminhos entre todos possíveis pares de vértices do grafo. O valor C na rede de *stakeholders* do Ibirapuera é igual a 78 devido existirem 13 atores na rede do parque, portanto a soma de todas as possíveis relações entre pares de atores é dada por: $12+11+10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=78$.

Quadro 3. *Betweenness* dos *stakeholders* do Parque Ibirapuera

<i>Stakeholder</i>	C(v)	Grau de centralidade	Grau de <i>betweenness</i> normalizado %
Frequentadores	23	0,29	29,49%
Conselho Gestor	19	0,24	24,36%
Prefeitura	6	0,07	7,69%
Guarda Civil Metropolitana	1	0,01	1,28%
Servidos Terceirizados	1	0,01	1,28%
Comerciantes Autônomos	1	0,01	1,28%
Equipamentos	1	0,01	1,28%
ONG	0	0	0
Assessoria	0	0	0
Comunidade Local	0	0	0
Mídia	0	0	0
Competidores	0	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Percebe que os atores com maior poder de intermediação na rede são os frequentadores, o conselho gestor e a prefeitura. Estes *stakeholders* têm maior controle dos fluxos de informações e recursos que correm pela rede, além de terem mais influência de controlar os outros *stakeholders* (ROWLEY, 1997). Após as conclusões dos resultados matemáticos a respeito da densidade e centralidade da rede do Parque Ibirapuera, pode-se cruzar as informações obtidas com a matriz proposta por ROWLEY (1997) e classificar os *stakeholders* do parque da seguinte maneira:

Quadro 4. Classificação dos *stakeholders* de acordo com a densidade e a centralidade

Densidade da rede	Centralidade do ator	
	Alta	Baixa
Alta	Compromiser (comprometida com a organização): sem <i>stakeholder</i>	Subordinate (subordinada à organização): sem <i>stakeholder</i>
Baixa	Commander (comanda a rede): prefeitura; conselho gestor; e frequentadores	Solitarian (pouca influência sobre a rede): guarda civil metropolitana; servidores terceirizados; comerciantes autônomos; equipamentos; ONG; assessoria esportiva; comunidade local; mídia; e competidores

Fonte: Elaboração própria a partir de Rowley (1997).

Pela análise destaca a inexistência de *stakeholders* do tipo *compromiser* e do tipo *subordinate*, já que a rede não é de alta densidade. Tendo em mente que os *stakeholders* considerados de alta centralidade foram aqueles que obtiveram porcentagem acima de 50% na medida *degree*, incluem-se como *stakeholders* do tipo *commander* a prefeitura, o conselho gestor e os frequentadores. Enquanto o restante assume-se como *stakeholders* do tipo *solitarian*. Vale ressaltar, que utilizando a metodologia das redes sociais para a análise de *stakeholders*, pode-se dizer que os *stakeholders* com alta centralidade são mais propensos a influenciar os outros e tem um maior poder dentro da rede (ZEDAN; MILLER, 2017), como foi constatado no presente estudo.

5 Considerações

O trabalho objetivou definir a estrutura da rede de *stakeholders* do Parque Ibirapuera e, mais especificamente, identificar, priorizar e relacionar os *stakeholders* com o parque e entre si.

Tal análise foi obtida a partir dos resultados das 48 entrevistas realizadas com *stakeholders* do parque. O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir dos principais conceitos levantados na bibliografia. Logo, o trabalho permitiu identificar 12 grupos de *stakeholders* envolvidos com o parque dos quais puderam ser classificados em primários (prefeitura de São Paulo, conselho gestor, frequentadores, guarda civil metropolitana e servidores terceirizados) e secundários (comerciantes autônomos, fundações e outras secretarias que gerenciam os equipamentos, ONG Ibirapuera Conservação, parceiros da comunidade, comunidade local, mídia e competidores). Observa na prática que os *stakeholders* primários são certamente aqueles cujas funções dentro do parque são fundamentais para sua existência.

Das relações observadas entre parque e *stakeholders*, proposta por Mainardes *et al.* (2011), pode agrupar os *stakeholders* em: *stakeholders* regulador (o *stakeholder* tem influência sobre a firma, porém esta não tem nenhuma, ou muito pouca, influência: frequentadores e comunidade local); *stakeholder* controlador (o *stakeholder* possui mais influência sobre a organização que o inverso: prefeitura, conselho gestor e mídia); *stakeholder* parceiro (o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, sem que um ou outro tenha mais influência: guarda civil metropolitana, servidores terceirizados e comerciantes autônomos); *stakeholder* passivo (o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, porém a influência pende para o lado da organização: fundações/secretarias que gerenciam os equipamentos); *stakeholder* dependente (a organização tem influência sobre o *stakeholder*, e este tem praticamente nenhuma: ONG ibirapuera conservação e assessoria esportiva); não-*stakeholder* (*stakeholder* e organização não se influenciam: competidores).

Percebe-se que os *stakeholders* que foram classificados como primários para o parque se enquadraram nas categorias reguladores (frequentadores), controladores (prefeitura e conselho gestor) e parceiros (guarda civil metropolitana e servidores terceirizados). Com essa informação, conclui-se que os *stakeholders* fundamentais ao parque são aqueles que exercem influência sobre ele.

Já no tocante à análise da estrutura da rede, as investigações apontaram para uma rede de baixa densidade, onde apenas 19,87% das ligações possíveis de fato existem. Essa configuração, segundo Rowley (1997) e Pavlovich (2003), indica uma rede cujo fluxo de comunicação não é eficiente. Na Figura 2 (grafo de relações entre *stakeholders* do Parque Ibirapuera) pode perceber

um *stakeholder* que se encontra conectado à rede apenas por um *stakeholder* intermediário, sendo este os competidores, e essa característica periférica o confere a condição de isolamento. Ao analisar o grau de centralidade dos atores, percebe que as medidas *degree* e *betweenness* resultaram em resultados similares, onde ambas apontaram aos *stakeholders* conselho gestor, prefeitura e frequentadores como os *stakeholders* mais centrais da rede. No que diz respeito à medida *degree* de centralidade, esses *stakeholders* foram os únicos a ultrapassar a marca de 50% das conexões possíveis, e, no que concerne à medida *betweenness*, foram os únicos a intermediarem mais de um caminho. Os resultados indicam que estes 3 *stakeholders* detêm de maior poder da rede e mais importantes às funções de coordenação.

Após cruzar os resultados de densidade e centralidade da rede, obteve-se a última classificação de *stakeholders* baseada na ideia de Rowley (1997), que os agrupa em: *compromiser* (comprometido com a organização) com alta densidade de rede e alta centralidade do ator; *subordinate* (subordinado à organização) com alta densidade de rede e baixa centralidade do ator; *commander* (comanda a rede) com baixa centralidade de rede e alta centralidade do ator; e *solitarian* (tem pouca ou nenhuma influência sobre a rede) com baixa centralidade da rede e baixa centralidade do ator. Como a rede do Parque Ibirapuera mostrou-se de baixa densidade, os *stakeholders* prefeitura, conselho gestor e frequentadores foram classificados como *commander stakeholders*, já o restante, como *solitarian stakeholders*. Disso, conclui que a tríplice, prefeitura, conselho gestor e frequentadores, formam o *cluster* fundamental para a existência do parque. Em síntese, as relações entre *stakeholders* no contexto da rede do Parque Ibirapuera se constituem de maneira muito heterogênea, onde poucos *stakeholders* centrais detêm de grande número de ligações e, por isso, são os essenciais para o funcionamento do parque, enquanto que o restante dos *stakeholders* se encontra menos relacionados na rede e ocupam posição mais periférica, dando a eles condição de menor relevância para o parque.

As limitações teóricas se constituem na escassez da literatura que integra os conceitos de análise de rede e teoria dos *stakeholders* e que utilizam destas ferramentas para analisar redes de turismo. Já no âmbito das limitações práticas, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e exploratória, apresenta limitações características à sua aplicação, tais como a subjetividade e dificuldade de interpretação de dados. Também é importante ressaltar que as opiniões dos entrevistados não são generalizáveis, e foi possível entrevistar pessoas pertencentes a seis grupos

de *stakeholders*. Outro fator é o caráter descritiva, que impossibilita o tratamento estático, além disso tem-se que os interesses dos *stakeholders* podem se transformar com o tempo, não sendo possível contemplar essa dinâmica.

A primeira recomendação para estudos futuros é o aprofundamento deste estudo, onde poderão ser investigados outros *stakeholders*, desvendar novas conexões e redefinir a estrutura de rede do Parque Ibirapuera. Para isso, recomenda-se a utilização de questionário mais amplo, que aborde outras variáveis, e que as entrevistas sejam feitas com mais pessoas, englobando atores pertencentes a todos os grupos de *stakeholders* identificados. A segunda recomendação é a réplica do estudo em outros parque ou ambientes naturais que, da mesma forma que esta pesquisa procurou ser inovadora, não se restringirão a analisar redes de *stakeholders* em organizações empresariais, o que desencadearia um universo de novas discussões, análises e conclusões. Por último, recomenda-se o estudo de redes de *stakeholders* aplicados em outros ambientes de turismo, o que ajudaria a expandir a escassa literatura que analisa redes de turismo a partir de ferramentas de análise de *stakeholders*, principalmente as que utilizam de modelos matemáticas e estatísticos.

Referências

- ALBRECHT, J. Networking for sustainable tourism: towards a research agenda. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 5, p. 639-657, 2013.
- ALMEIDA, G.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000. Rio de Janeiro: ENANPAD.
- AMÂNCIO-VEIRA, S.; COSTA, B.; CINTRA, R. Stakeholders analysis: um novo campo de pesquisa no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, n.2, p. 147-159, 2012.
- AMARAL, C.; BASTOS, F.; CARVALHO, M. Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos: estudo de caso. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 22-45, 2018.
- ANDRADE, L.; BRAGA, D.; TOMAZZONI, E. Os espaços democráticos de lazer e a gestão dos clubes da comunidade da cidade de São Paulo/SP. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 28-38, 2016.
- ARAÚJO, L. Análise de stakeholders para o turismo sustentável. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 91-99, 2008.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, p. 150-169, 2000.

BAGGIO, R. Symptoms of complexity in a tourism system. **Tourism Analysis**, v. 13, p. 1-20, 2008.

BAGGIO, R.; COOPER, C. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 8, p. 1757-1771, 2010.

BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. Network science: a review focused on tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n. 3, p. 802-827, 2010.

CARLSON, L. Policy networks as collective action. **Policy Studies Journal**, v. 28, n. 3, p. 502-520, 2000.

CARVALHO, I.; GOSLING, M. Parques verdes na cidade de Belo Horizonte: atributos e pesos na perspectiva da ambiência. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 1, p. 115-127, 2019.

CINTRA, R.; AMÂNCIO-VIEIRA, S.; SUZUKI, T.; COSTA, B. Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n.4, pp. 44-55, 2014.

CINTRA, R.; COSTA, B. Gestão para os stakeholders e desempenho organizacional: evidências empíricas nas empresas brasileiras de capital aberto. In: **XXI Seminários em Administração**, São Paulo, 2018. SemeAD.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORADINI, C.; SABINO, M.; COSTA, B. Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil. In: **VIII Seminários em Administração**, São Paulo, 2010. SemeAD

COSTA, B.; AMÂNCIO-VIEIRA, S.; BOAVENTURA, J. Interação dos stakeholders em organizações do turismo: uma análise na diretoria de turismo em Guarulhos/SP. **Reuna**, v. 17, n. 1, p. 15-28, 2012.

FACCO, R.; GROHMANN, M.; MOREIRA, C. Estudo sobre a importância da qualidade da experiência no consumo de serviços turísticos: o caso de um parque temático. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 1, p. 98-114.

FARIAS, R.; HOFFMANN, V. Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 1, p. 92-115, 2018.

FREEMAN, E.; HARRISON, J.; WICKS, A.; PARMAR, B.; DE COLLE, S. **Stakeholder Theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, L. Centrality in social networks: conceptual clarifications. **Social Networks**, v. 1, p. 215-239, 1979.

FRIEDMAN, A.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

FRIEDMAN, A.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Wiltshire: Oxford University Press, 2006.

GARRIGA, E. Cooperation in stakeholders networks: firms' 'tertius iungens' role. *Journal of Business Ethics*, v. 90, n. 4, p. 623-637, 2009.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

História e fotografias históricas. Disponível em: <<http://www.parqueibirapuera.org/parque-ibirapuera/historia-mais-completa/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

JACK, S. Approaches to studying networks: implications and outcomes. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 120-137, 2010.

MAINARDES, E.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, C. Um novo modelo de classificação de stakeholders. *In: V Encontro de Estudos em Estratégia*, 2011. Porto Alegre: ANPAD.

MELO, P.; RÉGIS, H. Classificação dos laços entre gestores e stakeholders na rede dos pontos de cultura no grande Recife. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 75-96, 2013.

MISTILIS, N.; BUHALIS, D.; GRETZEL, U. Future e destination marketing: perspective of an Australian tourism stakeholder network. **Journal of Travel Research**, v. 53, n. 6, p. 778-790, 2014.

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

Parque Ibirapuera. Disponível em: <<http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/o-que-visitatar/atrativos/pontos-turisticos/4339-parque-ibirapuera>>. Acesso em 30 abr. 2016.

Parque Ibirapuera é eleito o melhor parque urbano do mundo. Disponível em: <<http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/noticias/4913-parque-do-ibirapuera-maior-parque-urbano-do-mundo>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v. 24, p. 203-216, 2003.

PRESENZA, A. CIPOLLINA, M. Analysing tourism stakeholders networks. **Tourism Review**, v. 65, n. 4, p. 17-30, 2010.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy**

of Management Review, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

ROWLEY, T. **The power of and in stakeholder networks**. In: Stakeholder Management. Emerald Publishing Limited, p. 101-122, 2017.

SANTOS NETO, S.; MATARUNA-DOS-SANTOS, L.; DACOSTA, L. Sistema de gestão aplicado ao ambiente do atleta. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2015.

SCOTT, J. **Social network analysis: A handbook**. Newbury Park, CA: Sage, 2000.

SCOTT, J.; BAGGIO, R.; COOPER, C. **Network analysis and tourism: from theory to practice**. Clevedon: Channel View Publications, 2008.

Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/parques/regiao_sul/index.php?p=14062>. Acesso em 30 abr. 2016.

SHIH, H. Network characteristics of drive tourism destinations: an application of network analysis in tourism. **Tourism Management**, v. 27, n. 5, p. 1029-1039, 2006.

STOCKER, F.; MASCENA, K.; AZEVEDO, A. Network theory of stakeholder influences: uma abordagem revisitada. In: **XVI Seminários em Administração**, São Paulo, 2018. SemeAD

TADINI, R.; LEÓN, C.; GANDARA, J. Esporte clubes, eventos e turismo: o caso dos eventos esportivos em Niterói sob a ótica dos stakeholders. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 1, p. 44-66, 2019.

TIMUR, S.; GETZ, D. A network perspective on managing stakeholders tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 445-461, 2008.

Viveiro Manequinho Lopes. Disponível em: <http://www.sampa.art.br/index.php?option=com_content&view=article&id=550&Itemid=670>. Acesso em: 30 abr. 2016.

VAROTTI, F.; MALAIA, J. A prática da governança corporative e sua influência para os stakeholders envolvidos no desenvolvimento de um projeto esportivo do SESI/SP. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2016.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge, ENG and New York: Cambridge University Press, 1994.

YANG, A.; BENTLEY, J. A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. **Public Relations Review**, v. 43, n. 3, p. 267-277, 2017.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEDAN, S.; MILLER, W. Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1-11, 2017.

Artigo recebido em: 19/10/2019

Avaliado em: 20/10/2019

Aprovado em: 02/11/2019