

## **STAKEHOLDERS NETWORK: um estudo das relações do Parque Ibirapuera, São Paulo – SP**

**NATHALIE LITSUKO ENOHI**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
nathalie.enohi@gmail.com

**BENNY KRAMER COSTA**  
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
bennycosta@yahoo.com.br

## **Introdução**

Este trabalho parte de três vertentes teóricas: stakeholder, análise de network e stakeholders network, observando principalmente seus avanços conjuntos ocorridos na literatura internacional. Ao longo deste meio século de evolução a cerca do tema stakeholders, este termo tem se popularizado pela amplitude de definições (FRIEDMAN; MILES, 2006), cujo campo teórico, com o passar do tempo, tem evoluído de mera visão estratégica, para assumir uma postura novo modelo de gestão (CLARKSON, 1995).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Problema de pesquisa: como se configura a estrutura de rede dos stakeholders do Parque Ibirapuera, São Paulo - SP?

Objetivo geral: Analisar como se constitui a estrutura de rede de stakeholders do Parque Ibirapuera.

Objetivos específicos

1. Identificar e priorizar os membros de cada grupo de stakeholders do parque;
2. Entender como se configuram as relações entre os stakeholders e o parque;
3. Entender como se configuram as relações entre os stakeholders do parque.

## **Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica deste trabalho se baseia na junção de três correntes teóricas (teoria dos stakeholders, análise de network e stakeholders network) e suas aplicações no ambiente de 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.

## **Metodologia**

Estudo de caso único de caráter qualitativo, descritivo e exploratório. Para a coleta de dados, utilizou-se de levantamento bibliográfico, observação direta e 48 entrevistas (com 10 perguntas de caráter aberto) com stakeholders do Parque Ibirapuera, (3 gestores, 5 funcionários, 10 comerciantes autônomos, 20 frequentadores, 5 moradores locais e 10 guardas metropolitanos), aplicadas no período de 19 de março de 2016 a 15 de maio de 2016.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados indicaram uma estrutura de rede de baixa densidade. Stakeholders com alta centralidade: Prefeitura de São Paulo, Conselho Gestor e frequentadores (commander stakeholders). Stakeholders com baixa centralidade: Guarda Civil Metropolitana, servidores terceirizados, comerciantes autônomos, fundações e Secretarias que gerenciam equipamentos, ONG Parceiros da Comunidade, comunidade local, mídia e competidores (solitarian stakeholders).

## **Conclusão**

A tríplice Prefeitura – Conselho Gestor – frequentadores forma o cluster fundamental para a existência do parque. As relações entre stakeholders se constituem de uma maneira muito heterogênea, onde poucos stakeholders centrais detêm de um grande número de ligações, enquanto que o restante dos stakeholders se encontra menos relacionado na rede e ocupam uma posição mais periférica.

## **Referências Bibliográficas**

Albrecht (2013); Argote; Ingram (2000); Baggio (2008); Baggio; Cooper (2008); Baggio et al. (2010); Carlson (2000); Clarkson (1995); Freeman (1984); Freeman (1979); Friedman; Miles (2006); Frooman (2010); Granovetter (1985); Mainardes et al. (2011); Mistilis et al. (2014); Novelli et al. (2006); Pavlovich (2003); Prell et al. (2009); Presenza; Cipollina (2010); Rowley (1997); Scott (2000); Scott et al. (2008); Shih (2006); Timur; Getz (2008); Wasserman; Faust (1994); Yin (2001).

## **STAKEHOLDERS NETWORK: um estudo das relações do Parque Ibirapuera, São Paulo - SP**

### **1 Introdução**

Este trabalho parte de três vertentes teóricas: *stakeholder*, análise de *network* e *stakeholders network*, observando principalmente seus avanços conjuntos ocorridos na literatura internacional. O tema *stakeholders* vem sendo estudado ao longo dos últimos 53 anos com maior ênfase na literatura internacional e, ao longo deste meio século de evolução, este termo tem se popularizado pela amplitude de definições (FRIEDMAN; MILES, 2006), cujo campo teórico, com o passar do tempo, evoluiu para mais do que uma mera visão estratégica, assumindo-se como um novo modelo de gestão (CLARKSON, 1995).

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 significativamente nas últimas décadas e, atualmente, assume caráter interdisciplinar, sendo apresentado como um método aplicado em estudos nas mais diversificadas áreas (SCOTT *et al.*, 2008). 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 de todos os *stakeholders* (MISTILIS *et al.*, 2014). Assim, interligar a teoria de *stakeholders* e a análise de *network* oferece uma 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).

Ao longo da última década, a análise de redes sociais foi introduzida em turismo e foram desenvolvidos estudos na vertente da hospitalidade e outras aplicações em diferentes tópicos no âmbito do turismo (NOVELLI *et al.*, 2006). Outras pesquisas iniciaram o processo de combinação da teoria dos *stakeholders* com a análise de redes sociais (TIMUR; GETZ, 2008), embora estes estudos sejam, ainda, 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* estão disponíveis, e dessas, apenas algumas (SHIH, 2006; BAGGIO, 2008; BAGGIO *et al.*, 2008; BAGGIO *et al.*, 2010) usam métodos quantitativos. Assim, estas carências existentes em relação aos temas supracitados (*stakeholders*, *network*, *stakeholders network*, e a aplicação no turismo) incentivam o desenvolvimento deste trabalho de modo a contribuir com estudos nestas lacunas.

Em especial para a cidade de São Paulo, a importância de se estudar o Parque Ibirapuera se justifica no fato deste ser um dos destinos mais procurados pelos paulistanos e ser considerado o mais importante parque urbano da cidade, onde nele se localizam monumentos e edifícios de valor histórico e cultural, além de ser um espaço de lazer e de forte apelo paisagístico.

### **2 Problema de pesquisa e objetivos**

Uma vez compreendidos os benefícios de interar os aspectos teóricos-conceituais dos temas *stakeholders*, *network* e *stakeholders network*, bem como as suas interfaces no setor de turismo, o presente trabalho surge com a questão de pesquisa: como se configura a estrutura de rede dos *stakeholders* do Parque Ibirapuera, São Paulo - SP?

**2.1 Objetivo geral:** Analisar como se constitui a estrutura de rede de *stakeholders* do Parque Ibirapuera.

## 2.2 Objetivos específicos

1. Identificar e priorizar os membros de cada grupo de *stakeholders* do parque;
2. Entender como se configuram as relações entre os *stakeholders* e o parque;
3. Entender como se configuram as relações entre os *stakeholders* do parque.

## 3 Fundamentação teórica

### 3.1 Teoria dos *stakeholders*

O estudo em torno do tema *stakeholders* é um assunto amplamente explorado na área acadêmica internacional. Embora haja uma multiplicidade de definições de *stakeholder*, há um consenso na literatura que credita a Freeman (1984) a elaboração da definição clássica do termo, caracterizado como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

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 um *stakeholder*, devem ser incluídos nessa lista os sindicatos, ONGs, concorrentes, governo, legislação, credores, obrigacionistas, financiadores, mídia, público em geral, ambiente natural, parceiros, academia, gerações futuras e passadas e arquétipos (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Clarkson (1995) sugere que os grupos de interesse que interagem com a companhia devem ser divididos em duas categorizações:

1. Primários - aqueles com relação formal ou contratual com a companhia, como clientes, fornecedores, funcionários, *shareholders*, entre outros;
2. 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 corporativo 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 de seus administradores a manterem suficiente satisfação, valor e 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).

Grupos secundários de *stakeholders* são definidos como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados, pela corporação, mas não possuem engajamento em transações com a empresa e não são essenciais para sua sobrevivência. Apesar da empresa não ser dependente das ações do segundo grupo, deve-se manter atenta em agradá-los, pois estes podem causar prejuízo significativo para o sistema corporativo se não estiverem satisfeitos (CLARKSON, 1995).

Mainardes *et al.* (2011) propõem um novo modelo baseando-se na influência do *stakeholder* na visão dos gestores. A base do modelo proposto é formada por quatro elementos essenciais: a) fatores (ou variáveis, constructos, conceitos); b) relação entre os fatores; c) dinâmicas que justificam a seleção dos fatores e as relações de causalidade entre fatores; d) 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*:

1. Regulador: o *stakeholder* tem influência sobre a organização, porém esta não tem nenhuma (ou muito pouca) influência sobre o *stakeholder*;
2. Controlador: o *stakeholder* possui mais influência sobre a organização que o inverso;
3. Parceiro: o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, sem que um

- ou outro tenha mais influência;
4. Passivo: o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, porém a influência pende para o lado da organização;
  5. Dependente: a organização tem influência sobre o *stakeholder*, e este tem praticamente nenhuma;
  6. Não-*stakeholder*: o *stakeholder* e a organização não se influenciam.

(MAINARDES *et al.*, 2011).

### 3.2 Análise de *network*

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 tanto 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, uma análise de redes sociais vai além dos atributos dos indivíduos, analisando inclusive as relações entre os atores, como os atores estão posicionados dentro de uma rede, e como as relações estão estruturadas dentro de uma rede global (SCOTT, 2000).

Técnicas quantitativas produzem indicadores e resultados relevantes para estudar as características de uma rede de *network* e a posição de cada indivíduo dentro da estrutura de rede (SHIH, 2006). Duas medidas são essenciais para determinar a dinâmica da rede, e são elas: densidade e centralidade (ROWLEY, 1997).

A densidade da rede refere-se ao número de conexões entre os atores dentro dela, portanto, é uma característica da rede como um todo, ao invés dos atores nela presentes (ROWLEY, 1997). Quanto mais densa a rede, mais eficiente é o sistema de comunicação entre os atores. Em redes com densidade esparsa, algumas seções podem se tornar isoladas, restringindo a comunicação entre grupos de atores (PAVLOVICH, 2003; ROWLEY, 1997). A densidade de uma 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 numa rede e o poder de cada ator dentro da estrutura. Também revela a quão crítica a organização está dentro de uma estrutura de redes 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, suas obrigações e expectativas dos outros. Alta centralidade permite à organização acesso mais rápido a 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 local. Trata-se do número de atores aos quais o ator focal está conectado. A centralidade baseada em *degree* mede, portanto, 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 com outros atores) (TIMUR; GETZ, 2008). O grau de centralidade padronizado (*Cd*) de um vértice é medido por seu grau dividido pelo número máximo de graus possíveis:  $Cd = \frac{d}{(n-1)}$  (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 os

outros (ROWLEY, 1997). Atores com alta medida de *betweenness* são considerados intermediadores ou guardiões, tendo em vista que eles facilitam trocas entre os atores menos centrais (ROWLEY, 1997). A centralidade *betweenness* ( $C_b$ ) é representada por:  $C_b = \sum_{j \neq k} \frac{g_{ijk}}{g_{jk}}$ , 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 atores (intermediários) para acessar outras regiões da rede. Quando um ator está perto de todos os outros atores, ele ou ela tem a capacidade de espalhar informação mais rapidamente através da rede (ROWLEY, 1997). A medida de centralidade *closeness* ( $C_c$ ), é representada pela soma inversa das menores distâncias entre cada ator:  $C_c = \frac{1}{(\sum_j dist(n_i, n_j))}$ , onde  $dist(n_i, n_j)$  significa a distância entre os nós (PRESENZA; CIPOLLINA, 2010).

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

### 3.3 Stakeholder network

A maior parte das definições sobre a teoria dos *stakeholders* propõe uma relação diádica inter-organizacional entre a organização e seus *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 de todos os *stakeholders* (MISTILIS *et al.*, 2014).

Rowley (1997) sugere a ideia de utilizar a análise de *social network* (redes sociais) como forma de medida da estrutura de *stakeholder network*, possibilitando, assim, o estudo das influências de estruturas inteiras de *stakeholders* nas firmas, ao invés de influências individuais.

A densidade da rede de *stakeholders* de uma organização, juntamente com a centralidade da organização na rede, são fatores que exercem influência no grau de resistência da firma às demandas dos *stakeholders*. A interação destas medidas produz diferentes tipos de estruturas de rede, os quais influenciam o balanço de poder relativo entre uma firma focal e seus *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 uma firma focal, enquanto que a firma é capaz de resistir às pressões dos *stakeholders*. Portanto, tanto a organização quanto os *stakeholders* são capazes de influenciarem uns aos outros: *stakeholders* podem coordenar seus esforços para monitorar e punir a organização focal, enquanto que a firma pode influenciar na formação de expectativas. Como a firma é suscetível às ações dos *stakeholders*, ela se tornará uma comprometedora (*compromiser*), 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 focal encontra-se 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 firma ganha muito mais poder em relação a seus *stakeholders* e deve adotar o papel de comandante (*commander*), 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 uma comunicação eficiente entre os *stakeholders*, e a firma é incapaz de influenciar no processo de troca de informação de sua posição periférica. Consequentemente, a firma se tornará uma subordinada (*subordinate*) aos seus *stakeholders* bem organizados, aceitando suas normas e obedecendo aos seus comandos (ROWLEY, 1997).

O último caso é representado pela situação de baixa densidade e centralidade, onde a organização focal é incapaz de manipular normas estipuladas por não ocupar uma 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 firma estão sujeitas a serem discerníveis. Uma organização que ocupa uma posição periférica em uma rede com baixa densidade tem a habilidade de ocultar suas atividades e poderá adotar uma posição de solitária (*solitarian*) 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).

Similarmente a Rowley (1997), as considerações de Granovetter (1985) focaram na conectividade que ocorre dentro dos arranjos de rede. O autor identificou dois grupos de relações de redes: *strong ties* (laços fortes) entre atores e *weak ties* (laços fracos) entre atores. Redes com característica de *strong ties* são formadas por *clusters* de pessoas em relações congruentes que agem para encorajar ações e inclusões aceitáveis dentro do arranjo social. Essa situação cria *clustering* de pessoas em relações fortes, com cada membro ciente do que os outros membros sabem. Redes com característica de *weak ties* são aquelas cujos atores são desconectados (de maneira direta ou simplesmente não tem nenhuma ligação) de grupos sociais mais fortes, ou são indiretamente conectados com contatos que excluem outros. Eles, necessariamente, devem buscar ganhar novas ideias e oportunidades que emergem do ambiente externo, e contatar pessoas em *clusters* mais distantes (PAVLOVICH, 2003).

### **3.4 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).

Timur e Getz (2008) afirmam que integrar as teorias de *stakeholder* e *network* fornece uma base mais sólida para a 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.

Essa perspectiva relacional das firmas que compõe 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 diversa e altamente fragmentada estrutura (PAVLOVICH, 2003).

A topologia 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. Já foi mostrado em vários casos por sociólogos e economistas que 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).

#### **4 Metodologia**

A perspectiva do estudo da estrutura da rede dos *stakeholders* no Parque Ibirapuera sugere a utilização de procedimentos qualitativos, descritivos e exploratórios, desenvolvido por um estudo de caso único.

O estudo de caso permite que o pesquisador investigue fenômenos que preservam as características holísticas e significativas 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: a) o uso que o pesquisador faz de observações detalhadas e minuciosas do mundo natural; b) 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, por último, é exploratória por visar aprofundar o conhecimento dos *stakeholders* e o parque.

Para o presente trabalho, o plano de coleta de dados baseou-se em levantamentos bibliográficos, observação direta e 48 entrevistas com *stakeholders* do Parque Ibirapuera, que foram enquadrados nas categorias de gestores (3 entrevistas), funcionários (5 entrevistas), comerciantes autônomos (10 entrevistas), frequentadores (20 entrevistas), moradores locais (5 entrevistas) e guardas metropolitanos (5 entrevistas).

O roteiro de entrevistas contém um total de 10 perguntas de caráter aberto, aplicadas no período de 19 de março de 2016 a 15 de maio de 2016. As perguntas contemplaram os seguintes parâmetros: identificação e priorização dos *stakeholders*; relacionamento entre o parque e seus *stakeholders*; integração entre *stakeholders*; fluxo de informação na rede; interesse do *stakeholder* no parque e vice-versa, poder do *stakeholder* exercido sobre o parque e vice-versa, pressão sofrida do *stakeholder* sobre o parque e vice-versa; e influência exercida do *stakeholder* sobre o parque e vice-versa.

#### **5 Análise e discussão dos resultados**



Dentre as 48 pessoas que foram entrevistadas, 3 delas se enquadraram como membros da administração do parque (o diretor da divisão técnica, um coordenador de projetos e também agrônomo e um agente de apoio, responsável pelo setor de foto-filmagem dentro do parque), 5 servidores terceirizados, 10 comerciantes autônomos, 20 frequentadores, 5 moradores locais e 5 guardas civis metropolitanos. Na tabela 1 é exibido o resultado do ranking de *stakeholders* mais relevantes para o parque, segundo entrevistas.

**Tabela 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>segundo mais</u> relevante para o parque	Vezes que o <i>stakeholder</i> foi considerado o <u>terceiro 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
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 em entrevistas e baseando-se dos conceitos de Clarkson (1995) e Freeman *et al.* (2010), classifica-se os *stakeholders* em:

1. *Stakeholders* primários: são aqueles que sem a sua participação contínua, a corporação não sobrevive como empresa atuante (CLARKSON, 1995) e são influenciadores ou influenciados diretos (FREEMAN, 2010). Pode-se considerar *stakeholders* primários do parque: Prefeitura de São Paulo, Conselho Gestor, frequentadores, Guarda Civil Metropolitana e servidores terceirizados.

2. *Stakeholders* secundários: são aqueles que influenciam ou afetam a organização, porém não estão envolvidos em transações e não são essenciais para a sobrevivência da organização (CLARKSON, 1995) e são influenciadores ou influenciados indiretos (FREEMAN, 2010). Pode-se considerar *stakeholders* secundários do parque: 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 que 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, por exemplo, como garantir a segurança das pessoas enquanto 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 ou outras Secretarias que gerenciam os equipamentos do parque” 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 Ibirapuera, 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.

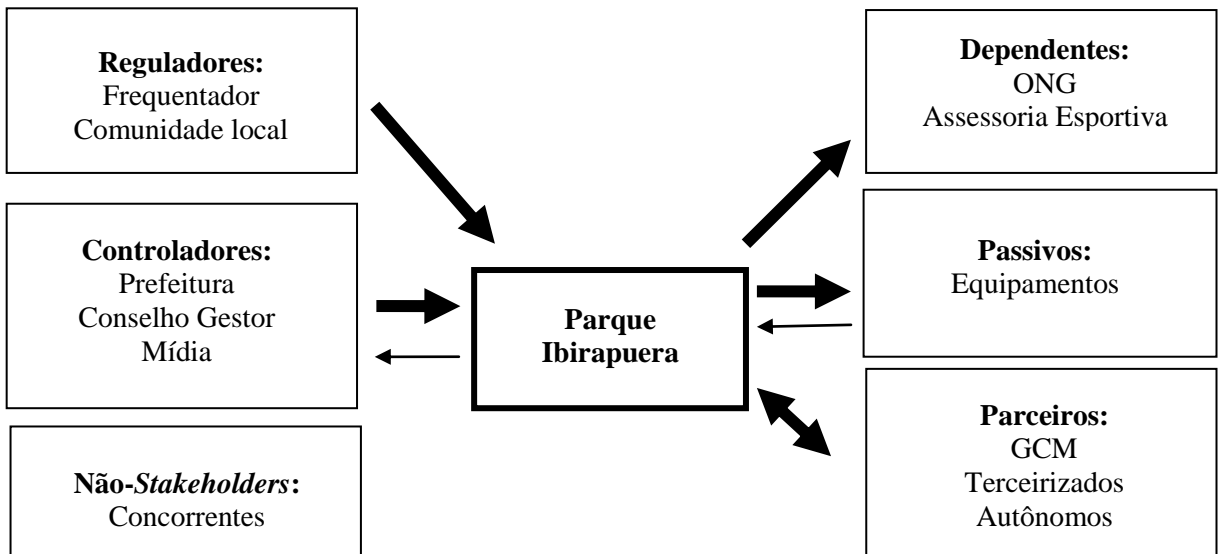
A relação parque – frequentadores (aqui inclui-se a comunidade local, que também frequenta o parque) pode ser considerada uma relação forte, porém unilateral. Neste caso, o *stakeholder* “parque” depende do *stakeholder* “frequentadores” para sua sobrevivência, enquanto que este não depende do parque 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 considerados *stakeholders* parceiros, encontram-se a Guarda Civil Metropolitana, os servidores terceirizados e os comerciantes autônomos. O parque depende muito da guarda para o seu bom funcionamento, eles são imprescindíveis para dar a sensação de segurança aos frequentadores. Por outro lado, a Guarda depende do parque para seu local de 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 firma, 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 que saem deles influenciam com 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*

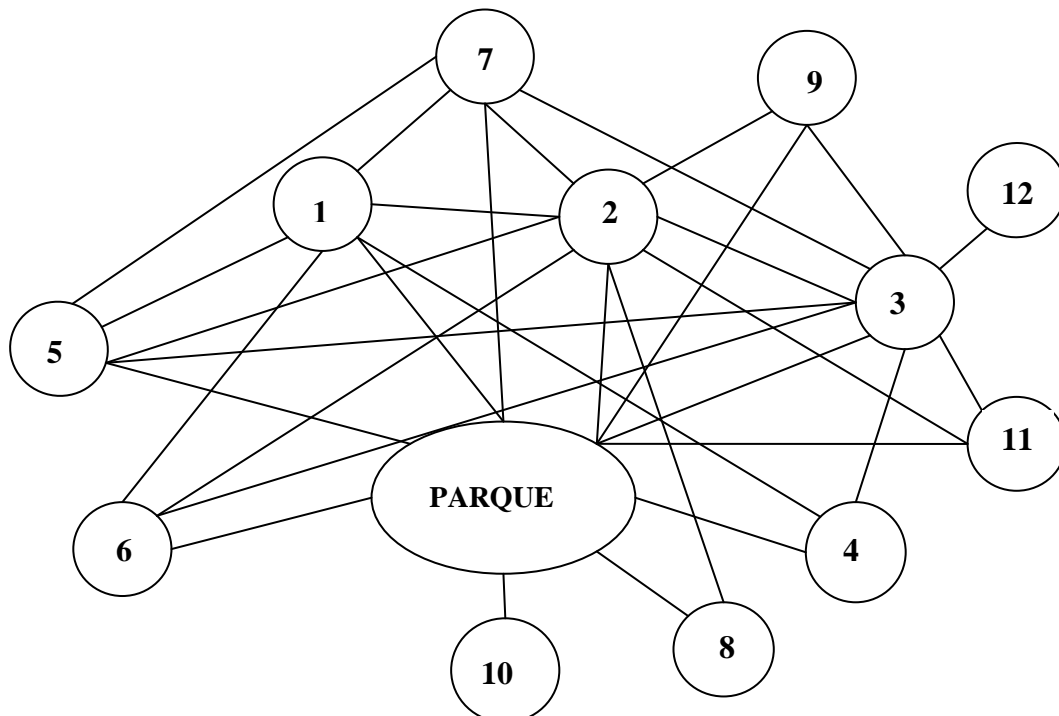


Fonte: Elaboração própria a partir de MAINARDES (2011).

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.

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 *et al.*, 2008). Sendo assim, para cada *stakeholder* do parque, tentou-se 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 - Frequentadores
- 4- Guarda Civil Metropolitana
- 5 - Servidores terceirizados
- 6 - Comerciantes autônomos
- 7 - Fundações e outras Secretarias que gerenciam equipamentos
- 8 - ONG Ibirapuera Conservação
- 9 - Assessorias esportivas
- 10 - Comunidade local
- 11 - Mídia
- 12 - Competidores

**Fonte:** Elaboração própria.

Após estas análises, inicia-se 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 atores). 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 *et al.*, 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-se o próprio parque na equação). Assim, para a rede de *stakeholders* do Parque Ibirapuera, temos o seguinte cálculo para a densidade:

$$D = \frac{31}{13 \times 12} = 19,87\%$$

Dessa forma, é possível 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. A tabela 2 mostra a medida de centralidade (*degree*) de cada *stakeholder*, juntamente com o percentual do grau de centralidade (*normalized degree*).

**Tabela 2 - Degree dos stakeholders do Parque Ibirapuera**

<i>Stakeholder</i>	Grau de centralidade ( <i>degree</i> )	Percentual do grau de centralidade normalizado ( <i>normalized degree</i> ).
Conselho Gestor	9	75%
Frequentadores	9	75%

Prefeitura	6	50%
Servidos terceirizados	5	41,66%
Equipamentos	5	41,66%
Comerciantes autônomos	4	33,33%
Guarda Civil Metropolitana	3	25%
Mídia	3	25%
Assessoria	3	25%
ONG	2	16,66%
Comunidade local	1	8,33%
Competidores	1	8,33%

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  $v$ ) e 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:  $12+11+10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=78$ .

**Tabela 3 - Betweenness dos stakeholders do Parque Ibirapuera**

<i>Stakeholder</i>	$C(v)$	Grau de centralidade ( <i>betweenness</i> )	Percentual do grau de <i>betweenness</i> normalizado ( <i>normalized betweenness</i> ).
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-se que os atores com maior poder de intermediação na rede são a Prefeitura, o Conselho Gestor e os funcionários. 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:

**Tabela 4 - Classificação dos *stakeholders* de acordo com a densidade e a centralidade**

Densidade da rede	Centralidade do ator	
	Alta	Baixa
<b>Alta</b>	<b>Compromiser</b> (comprometida com a organização):  Sem <i>stakeholder</i>	<b>Subordinate</b> (subordinada à organização):  Sem <i>stakeholder</i>
<b>Baixa</b>	<b>Commander</b> (comanda a rede):  Prefeitura Conselho Gestor Frequentadores	<b>Solitarian</b> (pouca influência sobre a rede):  Guarda Civil Metropolitana Servidores terceirizados Comerciantes autônomos Equipamentos ONG Assessoria esportiva Comunidade local Mídia Competidores

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

Pela análise da tabela anterior, conclui-se a inexistência de *stakeholders* do tipo *compromiser* e do tipo *subordinate*, já que a rede de *stakeholders* não é de alta densidade. Tendo em mente que os *stakeholders* considerados de alta centralidade foram aqueles que obtiveram uma porcentagem acima de 50% na medida *degree*, incluem-se como *stakeholders* do tipo *commander* a Prefeitura, o Conselho Gestor e os frequentadores, apenas. Todos os restantes assumem-se como *stakeholders* do tipo *solitarian*.

## 6 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo principal 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 entrevistas realizadas com alguns *stakeholders* do parque, roteiro este que foi desenvolvido a partir dos principais conceitos levantados na bibliografia.

Este trabalho permitiu identificar 12 grupos de *stakeholders* envolvidos com o parque dos quais puderam ser classificados, de acordo com os preceitos de Freeman *et al.* (2010) e Clarkson (1995) 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).

A teoria sugere que os *stakeholders* primários são aqueles sem os quais a firma não sobrevive e os secundários, por sua vez, são aqueles que não são essenciais para a sobrevivência da firma (FREEMAN *et al.*, 2010). Ligando a teoria com o que foi visto na prática, observa-se que os *stakeholders* primários são certamente aqueles cujas funções dentro do parque são as mais fundamentais para sua existência.

Das relações que foram observadas entre parque e *stakeholders*, e seguindo a classificação proposta por Mainardes *et al.* (2011), pode-se agrupar os *stakeholders* em:

1. *Stakeholders* reguladores: o *stakeholder* tem influência sobre a firma, porém esta não tem nenhuma, ou muito pouca, influência: frequentadores e comunidade local;
2. *Stakeholders* controladores: o *stakeholder* possui mais influência sobre a organização que o inverso: Prefeitura, Conselho Gestor e mídia;
3. *Stakeholders* parceiros: o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, sem que um ou outro tenha mais influência: Guarda Civil Metropolitana, servidores terceirizados e comerciantes autônomos;
4. *Stakeholders* passivos: o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, porém a influência pende para o lado da organização: fundações ou outras Secretarias que gerenciam os equipamentos;
5. *Stakeholders* dependentes: a organização tem influência sobre o *stakeholder*, e este tem praticamente nenhuma: ONG Ibirapuera Conservação e assessoria esportiva;
6. Não-*stakeholder*: o *stakeholder* e a 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* mais fundamentais para o parque são aqueles que exercem mais 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 possível 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) puderam-se 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.

Analisando o grau de centralidade dos atores, percebe-se que as medidas *degree* e *betweenness* resultaram em resultados similares, onde ambas apontaram para os *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. Esses resultados indicam que estes três *stakeholders* são os que detêm de maior poder dentro da rede e são os mais importantes para as funções de coordenação (ROWLEY, 1997).

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* (comprometida com a organização) – alta densidade de rede e alta centralidade do ator, *subordinate* (subordinada à organização) – alta densidade de rede e baixa centralidade

do ator, *commander* (comanda a rede) – baixa centralidade de rede e alta centralidade do ator, e *solitarian* (tem pouca ou nenhuma influência sobre a rede) – 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, se conclui que a tríplice Prefeitura – Conselho Gestor – frequentadores forma o *cluster* fundamental para a existência do parque.

Em síntese, pode-se concluir que as relações entre *stakeholders* no contexto da rede do Parque Ibirapuera se constituem de uma maneira muito heterogênea, onde poucos *stakeholders* centrais detêm de um grande número de ligações e, por isso, são os mais essenciais para o funcionamento do parque, enquanto que o restante dos *stakeholders* se encontra menos relacionado na rede e ocupam uma posição mais periférica, dando a eles uma condição de menor relevância para o parque.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, J. Networking for sustainable tourism: towards a research agenda. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 5, p. 639-657, 2013.

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.

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.

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. **Stakeholders: theory and practice**. Wiltshire: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, J. The issue network: reshaping the stakeholder model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 27, n. 2, p. 161-173, 2010.

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.

MAINARDES, E. W.; ALVES H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, C. Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2011. Porto Alegre: ANPAD.

MISTILIS, N.; BUHALIS, D.; GRETZEL, U. Future edestination 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.cidadedesao Paulo.com/sp/br/o-que-visitatar/atravos/pontos-turisticos/4339-parque-ibirapuera>>. Acesso em 30 abr. 2016.

Parque Ibirapuera é eleito o melhor parque urbano do mundo. Disponível em: <<http://www.cidadedesao Paulo.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.

PRELL, C.; HUBACEK, K.; REED, M. Stakeholder analysis and social network analysis in

natural resource management. **Society and Natural Resources**, v. 22, p. 501-508, 2009.

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.

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](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.

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](http://www.sampa.art.br/index.php?option=com_content&view=article&id=550&Itemid=670)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

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

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