

## ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE SUPORTE, SEUS SERVIÇOS E O DESEMPENHO DOS DESTINOS TURÍSTICOS: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

### RELATIONSHIP STRUCTURE AMONG INSTITUTIONS, THEIR SERVICES AND TOURIST DESTINATION PERFORMANCE: THEORETICAL PROPOSITIONS

#### RAFAEL ARAÚJO SOUSA FARIAS

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)

Doutor em Administração – Universidade de Brasília (UnB)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9052-1285> / E-mail: [farias-rafael@hotmail.com](mailto:farias-rafael@hotmail.com)

Av. São Sebastião, nº 2819 - Nossa Sra. de Fátima, Parnaíba – PI. CEP 64.202-020. Bloco 03, Sala 08

#### VALMIR EMIL HOFFMANN

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Doutor em Administração de Empresas - Universidad de Zaragoza

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8977-8454> / E-mail: [emil.hoffmann67@gmail.com](mailto:emil.hoffmann67@gmail.com)

Submissão: 06/04/2021. Revisão: 26/05/2021; 01/03/2022. Aceite: 10/05/2022. Publicação: 10/05/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6251>

### RESUMO

**Objetivo:** O presente trabalho é teórico e possui o objetivo de discutir a relação entre as instituições de suporte, os serviços prestados por elas, a estrutura de relacionamentos e o desempenho dos destinos turísticos.

**Método:** A presente pesquisa aponta a existência de lacunas teóricas e formula proposições de pesquisa mediante a metodologia de ensaio teórico – com emprego da técnica de revisão sistemática de literatura *Knowledge Development Process – Constructivist*.

**Resultados:** Este estudo formulou cinco proposições de pesquisa: (i) a diferença entre o tipo de instituições de suporte nos destinos não é significativa; (ii) a diferença entre o tipo de serviços prestados pelas instituições de suporte é significativa; (iii) há relação entre o número de instituições de suporte e o desempenho do destino; (iv) há relação entre a quantidade de serviços prestados pelas instituições de suporte e o desempenho do destino; e (v) há relação entre a estrutura dos relacionamentos e o desempenho do destino.

**Contribuições:** As contribuições do estudo estão pautadas na elaboração de cinco proposições de pesquisa que se caracterizam como oportunidades de pesquisas. Ademais, sugere-se: (i) investigar, a partir de uma abordagem qualitativa, destinos turísticos brasileiros, sendo de alto desempenho e baixo desempenho para verificar diferenças do ponto de vista do suporte às empresas; (ii) investigar, a partir de uma abordagem quantitativa, mais destinos turísticos brasileiros.

**Originalidade:** Há um pequeno número de estudos que se destinam a apresentar, de maneira fundamentada, proposições de pesquisa. A presente pesquisa se destaca por promover o debate e disponibilizar aos pesquisadores da área proposições que podem ser analisadas sob diferentes abordagens teóricas e metodológicas.

**Palavras-chave:** Instituições de Suporte. Serviços de Suporte. Relacionamentos Interorganizacionais.

---

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

## ABSTRACT

**Purpose:** The present work is a theoretical study whose purpose was to encourage debate on the relationship between support institutions, services provided by such institutions, relationship structure and tourist destination performance.

**Method:** The present research suggests that theoretical gaps can be found and formulates research propositions using the theoretical essay methodology - using the systematic literature review technique Knowledge Development Process - Constructivist.

**Findings:** This study formulated five research propositions: (i) there is no significant difference between types of support institutions in destinations; (ii) there is a significant difference between types of services provided by support institutions; (iii) there is a relationship between number of support institutions and destination performance; (iv) there is a relationship between quantity of services provided by support institutions and destination performance; and (v) there is a relationship between relationship structure and destination performance.

**Contributions:** The study's contributions lay in the elaboration of five research propositions, that are characterized as research opportunities. In addition, further research could focus: (i) investigating high-performance and low-performance Brazilian tourist destinations, from a qualitative perspective, to check differences in support provided to businesses; (ii) investigating a larger number of tourist destinations in Brazil, based on a quantitative approach.

**Originality:** There are a small number of studies that aim to present research proposals in a well-founded manner. The present research stands out for promoting the debate and making propositions available to researchers in the area that can be analyzed under different theoretical and methodological approaches.

**Keywords:** Support Institutions. Support Services. Interorganizational Relationships.

## 1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos interorganizacionais de longo prazo, caracterizados por diferentes estruturas e atores (Podolny & Page, 1998), podem trazer benefícios para as partes envolvidas (Ferrin & Plank, 2002). Independentemente da estrutura do relacionamento, alguns pressupostos são comuns aos atores envolvidos: interdependência (Powell, 1990; Thorelli, 1986); estabilidade e continuidade de longo prazo (Oliver, 1990); confiança, cooperação e aprendizagem organizacional (Hoffmann *et al.*, 2007); e ganhos mútuos (Oliver, 1990; Powell, 1990).

Entendendo o destino turístico como um território, percebe-se que os relacionamentos interorganizacionais, comuns a outros setores (Hoffmann *et al.*, 2007), podem ser percebidos no turismo (Souza & Gil, 2014). Algumas motivações para que eles existam no turismo vão da promoção do destino (Hassan, 2000), até a complementaridade do produto turístico exercida por diversos atores (Scott *et al.*, 2008). Nesse último aspecto, percebe-se que um destino se forma pela oferta realizada por organizações de configuração diferentes (Denicolai *et al.*, 2010). Embora haja pesquisas que relacionam a cooperação entre atores, não basta que eles estejam aglomerados territorialmente para que haja um relacionamento cooperativo em um destino turístico (Costa *et al.*, 2014).

Uma questão ainda em aberto é como se gera o desempenho de um destino turístico. Sabe-se que esse desempenho pode ser de difícil mensuração (Scott & Lodge, 1985), visto que

são sistemas complexos (Beni & Moesch, 2017) e com muitas variáveis intervenientes, como o próprio desempenho das empresas do destino (Lavandoski *et al.*, 2017), ou mesmo a gestão do destino (Bonet, 2004; Hassan, 2000). Buhalis (2000) aponta que os destinos turísticos bem gerenciados possuem mais capacidade e probabilidade de obter êxito. Na mesma direção, outros autores destacam a gestão do destino como fator gerador de desempenho positivo (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003). O cerne do gerenciamento do destino está em coordenar os esforços dos diferentes agentes que o compõe, promover a assistência aos membros da destinação turística e evitar esforços duplicados (Bornhorst *et al.*, 2010). E mesmo ter uma política local voltada ao turismo que dê conta das expectativas dos turistas (Cuccia *et al.*, 2016; Rodrigues *et al.* 2021).

Mesmo em setores da indústria de manufatura já foi apontado relação entre o desempenho de empresas e a existência de instituições de suporte (Brusco, 1993; Schmitz, 1993). Também no turismo é possível encontrar trabalhos que percorrem esse mesmo caminho (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003). Esses autores também ressaltam a importância dos relacionamentos nos destinos. Os relacionamentos nos destinos acontecem entre organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos (Bonet, 2004; Pforr, 2006). Entre essas sem fins lucrativos, estão as instituições de suporte, que são organizações localmente orientadas que prestam serviços coletivos de apoio às empresas de uma região (Molina-Morales & Hoffmann, 2002) ou ao destino (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003).

Desde os trabalhos seminais de Brusco (1993) e Schmitz (1993), até os mais recentes (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003), fala-se que a presença de instituições de suporte à atividade do setor são positivas para seu desempenho. Na mesma direção, trabalhos empíricos recentes reforçam a necessidade de se compreender como as instituições interferem no desempenho dos destinos (Bornhorst *et al.*, 2010; Hoffmann & Campos, 2013; Hoffmann *et al.*, 2016) – tendo em vista que todos esses estudos não conseguiram esclarecer de que maneira, em que medida e em qual intensidade isso acontece. Essa situação é vista como a lacuna teórica para o estudo.

Dito isso, e considerando que a gestão do destino está relacionada ao seu êxito (Buhalis, 2000), fica patente a necessidade de entender: qual é a relação entre as instituições de suporte, os serviços prestados por elas, a estrutura de relacionamentos e o desempenho dos destinos turísticos? Diante disso, este trabalho possui o objetivo de discutir a relação entre as instituições de suporte, os serviços prestados por elas, a estrutura de relacionamentos e o desempenho dos destinos turísticos.

O estudo se estrutura em seis seções, além desta introdução. Inicialmente, demonstra-se que o destino é um fenômeno que pode ser administrado e que a gestão pode interferir no seu desempenho. Na sequência, aprofunda-se o debate no tema desempenho do destino turístico. Na seção quatro apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo. Posteriormente, na seção cinco, debate-se o tema instituições de suporte e, ainda, apresenta-se quatro proposições teóricas. Na seção seis, debatem-se conceitos acerca de relacionamentos interorganizacionais e, mais, apresenta-se a quinta proposição teórica contida no estudo. Por fim, apresentam-se as considerações finais e os aspectos pós-textuais.

## 2 GESTÃO DO DESTINO TURÍSTICO E AS *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS* (DMOs)

O turismo é uma das atividades que mais crescem no mundo e é a principal fonte de renda estrangeira para muitos países que estão em desenvolvimento (Cucculelli & Goffi, 2016). Parte da literatura busca compreender como se comporta esse fenômeno a partir de uma visão sistêmica (Beni & Moesch, 2017; Gunn, 1994) ou de sua gestão (Crouch & Ritchie, 1999; Hassan, 2000; Kozak & Rimmington, 1999; Pearce, 1997).

A importância da gestão é ressaltada pelo fato de existirem diferentes “tipos” de turismo, segundo o atrativo que o motiva (Gunn, 1994). Ademais, a gestão pode ser analisada segundo diferentes níveis, como o nacional, regional e local (Pearce, 1997). Nesta pesquisa assume-se o local como o objeto do trabalho. A gestão do destino deve ser pautada nos potenciais competitivos e nas estratégias estabelecidas para o desenvolvimento da localidade (Hassan, 2000), com vistas a otimizar seu potencial, garantir seu desenvolvimento e proporcionar o bem-estar humano e ambiental da localidade (Bornhorst *et al.*, 2010).

Para Gunn (1994), uma forma de se obter vantagem competitiva no turismo é mediante a gestão do destino com uma visão para o futuro. Cabe destacar que cada destino tende a ter suas idiossincrasias (Gunn, 1994). Contudo, a administração de um destino tende a ter componentes em comum (Pearce, 2015). Na gestão do destino é recorrente que os gestores façam a análise dos principais atrativos e, ainda, o potencial de crescimento e expansão da atividade turística.

O conceito de *Destination Management Organizations* merece ser analisado para a melhor compreensão deste trabalho. Uma DMO ou Organização de Gerenciamento do Destino é uma organização que tem como objetivo planejar, promover e gerenciar uma destinação turística, ou seja, são entidades estabelecidas para liderar a gestão do turismo no destino (Bornhorst *et al.*, 2010). Na visão de Pearce (2015), a função das DMOs é fornecer informações e assistência técnica para o desenvolvimento e promoção do turismo, além de promover o destino (Pike & Page, 2014). São especialmente importantes tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelas empresas na promoção do turismo local (Abramczuk *et al.*, 2009; Feix *et al.*, 2006; John *et al.*, 2021).

Como exposto, parte da literatura se empenha em estudar e descrever o que é o gerenciamento de destino. E, outra parte, analisa quais são as funções desempenhadas pelas DMOs. Em seu estudo, Pearce (2015) fez uma análise e identificou que esses conceitos estão intimamente inter-relacionados – conforme observado na Figura 1.

É comum, principalmente em países em desenvolvimento, que a gestão do destino seja de responsabilidade do poder público (Niekerk, 2014). O poder público, nesse caso, possui o objetivo de “criar um ambiente que ofereça o máximo benefício às partes interessadas da região, minimizando impactos negativos” (Ritchie & Crouch, 2003, p. 148). Há outros argumentos que reforçam a ideia de que o setor público é o agente mais adequado e melhor posicionado para realizar o gerenciamento do destino: possui a capacidade de realizar planejamento de longo prazo; pode impor programas de qualidade; pode oferecer subsídios para as empresas; possui conhecimentos estratégicos e privilegiados acerca da indústria (Costa *et al.* 2012; Niekerk, 2014; Saito & Ruhanen, 2017; Siqueira *et al.* 2020); e possui o “poder competente” – aquele atrelado a conhecimento e meios necessários para resolver problemas difíceis (Hankinson, 2009). Há de se considerar ainda que uma DMO pode ser uma instituição do terceiro setor, composta por integrantes tanto do setor privado como representantes do poder público, como é o caso de Barcelona (Bonet, 2004).

Figura 1  
Funções de gerenciamento de destino e as funções das DMOs

Funções de gerenciamento de destino	Funções das DMOs
Gerenciamento das fases do ciclo de vida de um distrito (por exemplo, relançar ou iniciar)	Gerenciamento de destino
Marketing, <i>branding</i> e posicionamento de destinos	Marketing, <i>branding</i> e posicionamento de destinos
Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento de produtos / atividades de desenvolvimento
Operações do site do destino	Operações do site do destino
Pesquisa, gestão de informação e construção de conhecimento	Pesquisa, gestão de informação e construção de conhecimento
Provisão de informação	Provisão de informação
Gerenciamento de visitantes, gerenciamento da experiência do visitante, gerenciamento de risco de aventura, gerenciamento de segurança	Gerenciamento de visitantes, gerenciando a experiência do visitante
Gerenciamento de problemas específicos (por exemplo, capacidade de carga)	Gerenciamento de crise
Gestão de recursos, gestão ambiental	Gestão de recursos, gestão ambiental
Suporte de negócios	Suporte de negócios
Coordenação de serviços	Prestação de serviços, coordenação
Construção de relacionamento	Construção de relacionamento / coordenação / facilitação
Desenvolvimento de recursos humanos, capacitação	Desenvolvimento de recursos humanos, capacitação
Planejamento, monitoramento e avaliação de destinos	Planejamento do destino, monitoramento e avaliação da formulação da estratégia
<i>Lobbying</i>	Formulação ou aplicação de políticas
Responsabilidade Organizacional, Liderança e Parceria	Garantia da Qualidade
Decisões e ações específicas	Assistência no acesso ao financiamento
Regulação e canalização da pressão do turismo	Aumentar o bem-estar dos residentes de destino

Fonte: Adaptado de Pearce (2015, pp. 2-3)

Há trabalhos que ressaltam a influência do gerenciamento e das DMOs no desempenho dos destinos turísticos (Dwyer *et al.*, 2004; Dwyer & Kim, 2003). O objetivo da atuação das DMOs pauta-se na importância percebida em se gerenciar o destino, com vistas a melhorar seu desempenho (Pike & Page, 2014). Segundo Bornhorst *et al.* (2010), as DMOs devem coordenar todos os agentes envolvidos com o turismo no destino, da hotelaria à logística.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é um ensaio teórico que apresenta cinco proposições de pesquisa. Para realizar a busca dos trabalhos acadêmicos utilizados na formulação das proposições empregou-se a técnica de revisão sistemática de literatura *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C) (Ensslin *et al.*, 2010). Essa técnica aponta os procedimentos que devem ser seguidos com vistas a formar o chamado portfólio bibliográfico, no qual o pesquisador utiliza para suas leituras acerca de determinado tema. A aplicação do ProKnow-C identificou, inicialmente, 328 trabalhos acadêmicos. Com vistas a garantir a relevância e alinhamento, esses estudos foram filtrados mediante os seguintes procedimentos: (i) tentativa de realizar o *download* dos 328 trabalhos acadêmicos, contudo, apenas 256 estavam disponíveis integral e gratuitamente; (ii) esses 256 estudos obtidos foram importados para o *software* de gerenciamento bibliográfico Mendeley®. Nesse processo, ocorreu a exclusão de

29 trabalhos repetidos, restando assim, 227; (iii) foi realizada a leitura dos títulos e resumos desses estudos e excetuou-se aqueles que estavam desalinhados ao tema estudado, assim, foram mantidos no portfólio bibliográfico aqueles que: a) abordavam os temas instituições de suporte e seus serviços, estrutura de relacionamentos e desempenho; e b) abordavam esses temas no contexto do turismo. Após a realização desses procedimentos, foram selecionados 58 trabalhos para compor o portfólio bibliográfico, sendo 42 internacionais e 16 nacionais. Com vistas a atingir o objetivo da presente pesquisa, os estudos contidos no portfólio bibliográfico foram lidos integralmente e, então, discutiu-se a relação entre as instituições de suporte, os serviços prestados por elas, a estrutura de relacionamentos e o desempenho dos destinos turísticos. A leitura e discussão do material resultou em cinco proposições de pesquisa.

#### 4 INSTITUIÇÕES DE SUPORTE: DEBATE E PROPOSIÇÕES

O papel desempenhado pelas instituições em uma aglomeração leva em conta sua capacidade de fornecer serviços por preço mais baixo, devido sua especialidade e pelo ganho de escala (Brusco, 1993). Conforme Claver-Cortés *et al.* (2019), as instituições de suporte tendem a localizar-se em aglomerados e ofertar serviços voltados a atender as necessidades da indústria. Na atividade turística, também há essas instituições de suporte (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Hoffmann & Campos, 2013; Ritchie & Crouch, 2003).

As instituições podem ser muito diversas, como: associações comerciais, industriais, empresariais e profissionais que fornecem serviços especializados para as empresas e as partes relacionadas a elas (Barros & Moreira, 2005; Dayasindhu, 2002); organizações públicas e privadas de financiamento (Dayasindhu, 2002); instituições e agências governamentais (Bonet, 2004; Dayasindhu, 2002; Lebambo, 2019; Stacke *et al.*, 2012); associações e conselhos comunitários (Barros & Moreira, 2005; Guo *et al.*, 2018); governança turística (John *et al.*, 2021); universidades (Dayasindhu, 2002; Stacke *et al.*, 2012); instituições de pesquisa, tecnologia e escolas de ensino tecnológicos (Dayasindhu, 2002; Stacke *et al.*, 2012); centros de ensino, treinamento e capacitação (Dayasindhu, 2002), entre outras. O conjunto de seus serviços atinentes a um destino turístico pode ser observado na Figura 2.

O destino pode ser visto como um produto formado por partes que demanda complementariedade entre elas (Larsen & Bærenholdt, 2019). Scott *et al.* (2008) afirmam que a diversidade de serviços prestados pelas instituições de suporte deve buscar a complementariedade entre si. Contudo, Hoffmann e Campos (2013) e Hoffmann *et al.* (2016) demonstram que a prestação de serviços por parte das instituições não necessariamente segue essa lógica. No mesmo sentido, Farias e Hoffmann (2021) identificaram que serviços que necessitam de menos investimentos são mais comuns e não se observa complementariedade de serviços entre as instituições. Pode existir em uma localidade um grande número de instituições que prestam o mesmo serviço (Beritelli *et al.*, 2014). Por exemplo, Hoffmann e Campos (2013) identificaram, no cenário analisado, que serviços de assessoria eram largamente oferecidos, enquanto serviços voltados a ações comerciais e ações ligadas à sustentabilidade ambiental recebiam pouca atenção. Essa situação parece curiosa, tendo em vista que os destinos analisados por Hoffmann e Campos (2013) possuem o atrativo ambiental como um dos principais motivadores da demanda turística. Em cenários como esses, as instituições ambientais representam especial importância – uma vez que se envolvem na redução do impacto negativo do turismo, na promoção do turismo sustentável, como o ecoturismo e buscam a sustentabilidade do turismo (Lambru & Vamesu, 2010).

Figura 2  
Tipos de serviços que podem ser prestados pelas instituições de suporte

Tipo de serviço	Fonte
Serviços de assistência técnica ao destino e cursos de formação	Ferreira <i>et al.</i> (2011), Iorgulescu e Răvar (2015) e Ritchie e Crouch (2003)
Serviços capacitação da mão de obra do destino	Iorgulescu e Răvar (2015) e Schmitz (1993)
Serviços tecnológicos e disseminação de tecnologias	Freeman <i>et al.</i> (2006), Hoffmann e Campos (2013), Schmitz (1993) e Siqueira <i>et al.</i> (2011)
Iniciativas que fomentam a cooperação entre os participantes	Mitchell e Schreiber (2007)
Iniciativas que fomentam a coordenação dos atores	André (2004) e Bonet (2004)
Iniciativas que fomentam o compartilhamento de recursos	Brusco (1982)
Iniciativas que fomentam a atividades e processos de compartilhamento e transferência de conhecimento sobre produtos e mercado específico	Brusco (1982), Hoffmann <i>et al.</i> (2011), Mitchell e Schreiber (2007), Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2009) e Schmitz (1993)
Captação e internalização de conhecimento e oportunidades para os membros da aglomeração	Bellandi e Caloffi (2008) e Swan e Newell (1995)
Gerenciamento do marketing e promoção do destino	Iorgulescu e Răvar (2015), Mitchel e Schreiber (2007) e Bonet (2004)
Serviços voltados ao meio ambiente, com vistas a auxiliar nos impactos do negócio sobre o meio ambiente ecológico	Iorgulescu e Răvar (2015) e Paniccia (1998)
Ajuda a combater o desemprego no destino turístico	Nunkoo <i>et al.</i> (2012)
Diminuição dos custos das empresas mediante oferta de serviços públicos	Dei Ottati (1987)
Facilidade do acesso a financiamento	Schmitz (1993)
Auxílio no surgimento de novas empresas	Malmberg e Power (2005)

Novamente, chama a atenção o fato de que a quantidade, os serviços prestados e a importância das instituições variam de um destino para outro e, também, o desempenho dos destinos variam. Ademais, os atores presentes nos destinos turísticos não são uniformes, ou seja, a combinação da existência de atores e os serviços por eles prestados variam de acordo com o destino (Larsen & Bærenholdt, 2019; Scott *et al.*, 2008; Zee & Vanneste, 2015). Ainda nessa direção, cada destino tem sua combinação única de atuação das instituições de suporte, uma vez que os tipos de organizações e os serviços por elas prestados são diferentes em cada destino (Scott *et al.*, 2008; Zee & Vanneste, 2015). Ademais, além da atuação diretamente ligada ao turismo, há instituições que atuam em campos complementares ao turismo, como: cultura, meio ambiente e atrativos (Iorgulescu & Răvar, 2015).

A partir dos trabalhos de Brusco (1993) e Schmitz (1993), entende-se que as instituições de suporte vão se alinhar às necessidades de cada aglomeração. Assim, por exemplo, em um aglomerado metal-mecânico, as escolas técnicas vão ensinar a formação da mão de obra para esse fim. Hoffmann e Campos (2013) avaliaram as instituições de suporte à atividade turística em destinos turísticos na região do litoral norte de Santa Catarina. Os autores constataram que as instituições ali instaladas apresentavam características semelhantes. Cabe pesquisar se os tipos de instituições e se os serviços por elas prestados se alteram de acordo com as necessidades do turismo local. Diante das colocações apresentadas, este estudo propõe:

Proposição 1: A diferença entre o tipo de instituições de suporte nos destinos não é significativa.

Proposição 2: A diferença entre o tipo de serviços prestados pelas instituições de suporte é significativa.

A diversidade de atores de um destino, inclusive a diversidade de instituições de suporte, favorece a cooperação entre atores e seu desempenho (Endres, 2003). Hoffmann e Campos (2013) demonstram que as cidades que possuem maior número de instituições também possuem maior número de serviços disponibilizados. Contudo, não se pode afirmar que essa relação é constante. Note-se que, ao analisar conjuntamente Alto Paraíso e Pirenópolis, Hoffmann *et al.* (2016) identificaram um maior número de instituições em Pirenópolis e, concomitantemente, não se observou um maior número de serviços de suporte nesse destino. Quando se compara dois ou mais destinos, também é possível perceber que é comum encontrar uma alta variação de serviços (Hoffmann & Campos, 2013).

Além disso, a presença de instituições de suporte em uma localidade não necessariamente significa que elas fornecem serviços de apoio para o turismo, uma vez que podem não possuir o turismo como escopo (Zee & Vanneste, 2015). Como indicado por Dwyer e Kim (2003), caso uma instituição não tenha como escopo a atividade turística, provavelmente não atuará de maneira ativa em favor do desenvolvimento do setor. Além disso, mesmo em destinos em que haja muitas instituições, pode acontecer de elas deixarem de atender interesses estratégicos da aglomeração e seguirem uma lógica de interesses próprios (Hoffmann & Campos, 2013; Hoffmann *et al.*, 2016) ou deixarem de assumir as responsabilidades que lhes cabe (Junqueira *et al.*, 2019). Assim, a atuação das instituições de suporte, os serviços por elas dispensados e as características do destino, a partir de uma visão multinível, podem ser analisados conjuntamente (Dwyer & Kim, 2003).

Os serviços prestados pelas instituições de suporte são particulares às organizações no âmbito da rede interorganizacional e, ainda, proporcionam vantagem competitiva a elas quando comparadas àquelas que estão fora da rede (Prim *et al.*, 2016). Além disso, mesmo que se considere o fato de que, as atividades não são igualmente utilizadas por todas as organizações da aglomeração, em frequência e intensidade (Mitchell & Schreiber, 2007), há organizações que as utilizam, e ajudam a melhorar o desempenho do destino.

Iorgulescu e Răvar (2015) identificaram que as regiões que registram o maior número de instituições de suporte no campo do turismo registraram uma evolução positiva no número de chegadas de turistas. Logo, os autores concluem que existe uma correlação positiva entre a distribuição de instituições de suporte e a distribuição do fluxo de turistas. A intensidade da correlação é ainda mais alta quando se considera o número de instituições e número de turistas estrangeiros (Iorgulescu & Răvar, 2015). Apesar de a presença das instituições auxiliar o desenvolvimento dos destinos (Endres, 2003), não se pode assegurar que elas e seus serviços, sempre geram vantagem competitiva para os destinos (Bornhorst *et al.*, 2010). Essa questão também foi ressaltada por Iorgulescu e Răvar (2015), de modo que os autores reconheceram a importância de se analisar as instituições e seus serviços conjuntamente com outros fatores, como os relacionamentos e a gestão do destino.

A presente pesquisa questiona como essas instituições e os serviços por elas disponibilizados interferem no desempenho de destinos turísticos, situação essa pouco explorada (Hoffmann & Campos, 2013). Uma proposição acerca dos achados do presente estudo se baseia nos achados de Hoffmann e Campos (2013), que encontraram relação positiva entre os gastos dos turistas nacionais e o número de instituições turísticas atuantes nas cidades. No mesmo sentido, Iorgulescu e Răvar (2015) identificaram relação positiva entre o número de instituições de suporte e o número de visitantes – tanto nacionais como estrangeiros.



Inicialmente, Hoffmann e Campos (2013) afirmaram que os serviços prestados pelas instituições seguem interesses das próprias instituições e não com o objetivo de se desenvolver a melhor combinação de serviços para o destino. Essa característica foi confirmada posteriormente por Hoffmann *et al.* (2016). Também já foi apontado que as instituições podem não assumir suas responsabilidades concernentes ao negócio do turismo (Junqueira *et al.*, 2019). A atuação das instituições também tende a variar de intensidade, de modo que algumas instituições podem ser reconhecidas como importantes por apenas parte das empresas locais, enquanto outras podem ser mencionadas por todas as empresas locais como necessárias (Kimbu & Ngoasong, 2013). Algumas instituições podem ser consideradas fundamentais para a continuidade da atividade turística em uma dada região (Zee & Vanneste, 2015). Novamente, chama atenção o fato de que a quantidade, os serviços prestados e a importância das instituições variam de um destino para outro e, também, o desempenho dos destinos variam. Diante das colocações apresentadas, o presente estudo aponta a terceira e quarta proposições de pesquisa:

Proposição 3: Há relação entre o número de instituições de suporte e o desempenho do destino.

Proposição 4: Há relação entre a quantidade de serviços prestados pelas instituições de suporte e o desempenho do destino.

## **5 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO DESTINO TURÍSTICO: DEBATE E PROPOSIÇÃO**

Estudos apontam que o inter-relacionamento entre organizações pode trazer benefícios para todos os envolvidos (Ferrin & Plank, 2002). Esses relacionamentos interorganizacionais podem resultar em redes interorganizacionais e essas redes podem contribuir até para a sustentabilidade local (Devine & Quinn, 2019). A rede é uma série de relacionamentos – horizontais e verticais – entre diversas organizações da sociedade, incluindo atores públicos, privados e outras entidades (Gulati *et al.*, 2000).

Segundo Jarillo (1988), as organizações que formam uma rede, apesar de possuírem interdependência entre si, mantêm independência uma da outra. Isso significa que elas perdem parte de sua autonomia, mas continuam sendo entidades distintas. Os relacionamentos interorganizacionais podem se caracterizar por diferentes estruturas, sendo até mesmo informais (Damayanti *et al.*, 2017), e acontecer em diferentes tipos de aglomeração (lócus): *joint ventures* (Balestrin & Vargas, 2004; Zeng & Chen, 2003), acordos com fornecedores (Zeng & Chen, 2003), parcerias para pesquisa e desenvolvimento (Zeng & Chen, 2003), Distritos Industriais (Brusco, 1993), redes sociais e de cooperação (Powell, 1990) e, naturalmente, destinações ou produtos turísticos (Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández, 2016).

As vantagens que podem ser auferidas pelas organizações que participam de redes podem ser: utilização de *know-how* de outras organizações (Amato Neto, 2000; Gulati *et al.*, 2000); divisão dos riscos e custos de explorar novas ou complexas oportunidades (Amato Neto, 2000; Farias & Gasparetto, 2016); redução de custos de produção, transação, informação e resolução de conflitos (Jarillo, 1988; Verschoore & Balestrin, 2008); compartilhamento de recursos, melhoria na aquisição e geração de recursos (Balestrin & Vargas, 2004; Dagnino *et al.*, 2015; Damayanti *et al.*, 2017; Human & Provan, 1997); e aumento da aprendizagem organizacional e da inovação, devido à disseminação de informações e conhecimentos (Dagnino *et al.*, 2015; Human & Provan, 1997; Powell, 1990).

Como se pode observar, as redes interorganizacionais são formadas mediante relacionamentos de diferentes atores e são estudadas sob diferentes espectros (Farias & Gasparetto, 2015; Farias & Hoffmann, 2018). O destino turístico é um espaço delimitado geograficamente no qual há a prestação de serviços e produtos por diferentes agentes interligados que são consumidos pelos turistas sob a marca comum do destino, ou seja, o produto turístico (Buhalis, 2000; Larsen & Bærenholdt, 2019). Tendo isso em vista, muitas pesquisas têm abordado, conjuntamente, os temas aglomeração, redes interorganizacionais, desempenho e atividade turística (Barros & Moreira, 2005; Damayanti *et al.*, 2017; Denicolai *et al.*, 2010; Hoffmann & Campos, 2013; Kylanen & Rusko, 2011).

As redes apresentam características que podem fornecer informações para a sua compreensão. Diferentes análises de redes sociais podem ser empregadas, sendo as mais utilizadas em pesquisas em administração (Brand & Verschoore, 2014): Balanço Estrutural; Centralidade de Grau; Centralidade de Intermediação; Centralidade de Proximidade; Cliques; *Clusters*; Densidade; Distância Geodésica; Equivalência Estrutural; Grau dos nós; Poder de Bonacich; Tamanho da Rede; e Transitividade. Assim, a estrutura da rede reflete o padrão de relacionamentos entre as organizações e, a partir de sua análise, é possível fazer inferências acerca da amizade, frequência de contato, comunicação, confiança, fluxo de informação, e outros (Gulati *et al.*, 2000).

As aglomerações territoriais aumentam a probabilidade do desenvolvimento da cooperação entre os atores ali dispostos (Silva, 2014). Contudo, existem casos em que não há sequer cooperação significativa entre os atores de um destino (Baggio *et al.*, 2010; Costa *et al.*, 2014). Andrighi e Hoffmann (2010) indicam que, apesar de o destino que analisaram fosse um aglomerado turístico, ele não se caracterizou como uma rede interorganizacional. Flórez *et al.* (2020) identificaram, no destino analisado, muitos entraves à colaboração entre os atores. Oliveira *et al.* (2013) concluem que, apesar de as organizações se relacionarem no aglomerado, percebe-se que há ações conjuntas de curto prazo, e não de longo prazo. Depreende-se, a partir do estudo, que há relações interorganizacionais no destino, contudo, elas se caracterizam como sendo de média intensidade e, ainda, há atores que não interagem com os demais membros da rede. Ademais, Oliveira *et al.* (2013) destacam a atuação das instituições de suporte ao afirmarem que elas se caracterizam como uma variável relevante para a manutenção dos negócios nas duas aglomerações estudadas e, ainda, ao promover o relacionamento entre os membros das redes identificadas.

Oliveira *et al.* (2013) identificaram que é possível haver mais de uma rede interorganizacional – quase que independentes – em um mesmo aglomerado turístico. Essa situação ressalta a importância das instituições de suporte em promover o relacionamento entre os atores de um destino. Ao analisar Alto Paraíso-GO, os autores puderam dividir as redes em duas localidades: “Sede” e “Vila de São Jorge”. A ligação entre as duas redes acontece mediante atores que agem nas duas regiões. Eles concluíram que o destino turístico não é necessariamente uma cidade e, ainda, que uma cidade pode se caracterizar por possuir destinos complementares (Oliveira *et al.*, 2013). Desse modo, percebe-se que as instituições de suporte podem agir como um ator que possibilita o relacionamento e promove a cooperação entre os membros da destinação (Dwyer & Kim, 2003; Kylanen & Rusko, 2011). Essa situação também foi identificada por Silva *et al.* (2020), ao analisarem a cidade de Parnaíba-PI e concluírem que a atuação das instituições do destino é vista como decisiva para que os atores locais dialoguem entre si.

Assim, as instituições de suporte podem promover o relacionamento entre os atores de um destino (Junqueira *et al.*, 2019) e cabe compreender o papel das instituições na

promoção dos relacionamentos interorganizacionais (Andrighi & Hoffmann, 2010; Jarillo, 1988). Posto isso, a presente pesquisa aponta a quinta proposição de pesquisa:

Proposição 5: Há relação entre a estrutura dos relacionamentos e o desempenho do destino

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi discutir a relação entre as instituições de suporte, os serviços prestados por elas, a estrutura de relacionamentos e o desempenho dos destinos turísticos. O debate demonstra que parece ser claro o fato de um destino turístico ser aglomerado territorialmente ao redor de um atrativo e que seu produto depende da interação de vários atores. Da mesma forma, parece patente que essas relações no turismo não só são necessárias, como são naturais. Essas relações, se por um lado causam interdependência, podem levar as empresas e o destino a obterem melhores desempenhos.

Embora os modelos de avaliação de competitividade de destinos sejam diversificados, cabe ressaltar que dois dos mais citados (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003) levam em conta a gestão do destino, conquanto o atrativo não ser suficiente para que haja turismo. Essa gestão tanto pode ser feita por uma organização ou mesmo pode ser desagregada, somando os serviços de todas as organizações conjuntamente. Mesmo considerando que esses serviços não são consumidos pelas empresas de forma homogênea, há de se considerar o fato de que sua disponibilidade tem impacto nos resultados do destino. Como apontam diversos estudos, o tema de relacionamentos, território e desempenho de destinos turísticos é imbricado. Dito isso, o debate estabelecido neste estudo permitiu elaborar cinco proposições:

- (i) a diferença entre o tipo de instituições de suporte nos destinos não é significativa;
- (ii) a diferença entre o tipo de serviços prestados pelas instituições de suporte é significativa;
- (iii) há relação entre o número de instituições de suporte e o desempenho do destino;
- (iv) há relação entre a quantidade de serviços prestados pelas instituições de suporte e o desempenho do destino; e
- (v) há relação entre a estrutura dos relacionamentos e o desempenho do destino.

Essas cinco proposições são algumas das possibilidades que este ensaio teórico procura apontar, já que elas podem ser analisadas de diversas maneiras para a realização de futuras pesquisas. Destaca-se que as relações mencionadas nas proposições podem ou não apresentar causalidade. Apenas mediante futuras pesquisas será possível obter conclusões a esse respeito. Além das lacunas teóricas, pode-se justificar a condução de mais estudos sobre esse tema tendo em vista: (i) a relevância do turismo para a economia nacional; (ii) a potencialidade não explorada do turismo brasileiro; (iii) a importância do conhecimento científico para a formulação de políticas públicas e para o desenvolvimento do turismo; (iv) a carência de estudos que analisam o desempenho de destinos turísticos a partir da ótica de produto turístico; (v) a carência de modelos de desempenho do turismo em economias em desenvolvimento; (vi) a carência de pesquisas que analisem um grande número de estudos de caso; (vii) a elaboração de estudos que possibilitem comparações entre diferentes casos; (viii) a elaboração de estudos que analisem casos semelhantes; (ix) analisar destinos geograficamente pequenos.

Este ensaio está limitado em um determinado horizonte temporal de pesquisas sobre instituições de suporte – que corresponde aos anos de publicação dos trabalhos utilizados

para formular as proposições de pesquisa. Além disso, as fontes utilizadas impactam no diálogo estabelecido, principalmente aquelas mais afetas ao tema, e de cunho empírico. Essas são duas limitações perceptíveis. Assim, faz-se mister testar essas proposições em um contexto de pesquisa empírica. Como caminhos possíveis, vislumbra-se: (i) investigar, a partir de uma abordagem qualitativa destinos turísticos brasileiros – de alto desempenho e baixo desempenho – para verificar diferenças do ponto de vista do suporte às organizações; (ii) investigar, a partir de uma abordagem quantitativa, mais destinos turísticos brasileiros.

Por fim, o debate teórico promovido fornece aos pesquisadores da área: i) lacunas teóricas de pesquisa; ii) justificativas de pesquisas; e iii) proposições de pesquisa. Assim, espera-se que os estudiosos dessa área façam uso deste material para conduzir seus estudos e testar as proposições apresentadas. Nesse sentido, será possível analisar e promover novas inferências nessa área do conhecimento.

### AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos avaliadores anônimos da RGO. Ademais, agradecem ao CNPq e à CAPES pelo suporte material e bolsas para realização desta pesquisa (CNPq projetos 404235/2016-6; 302336/2016-8; CAPES – Bolsas 1643438; e 8882.383893/2019-01).

### REFERÊNCIAS

- Abramczuk, C., Balbinot, Z., Macadar, M. A., & Graeml, A. R. (2009). A internet e a internacionalização de pequenos negócios (PMES) do setor de turismo no Brasil. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 328-339.
- Amato Neto, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.
- André, M. (2004). Políticas locais de dinamización turística y grandes atractivos culturales: el caso de figures. In: J. F. Sentias. *Casos de turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: Ariel.
- Andrighi, F. F., & Hoffmann, V. E. (2010). Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. *Turismo em Análise*, 21(1), 149-164.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *RAC*, 8(especial), 203-227.
- Barros, F. S. O., & Moreira, M. V. C. (2005). Estratégia de organização de MPE's no Turismo: o arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada-CE. *Turismo, Visão e Ação*, 7(2), 273-290.
- Bellandi, M., & Caloffi, A. (2008). District internationalisation and translocal development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(6), 517-532.

- Beni, M. C., & Moesch, M. (2017). A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 19(3), 430-457.  
<https://doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p430-457>.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.
- Bonet, L. (2004). La estrategia de turismo de Barcelona, un consorcio público-privado de éxito. In: J. F. Sentías. *Casos de turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: Ariel.
- Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Brand, F. C., & Verschoore, J. R. (2014). A utilização de medidas de análise de redes sociais nas pesquisas em administração. *Revista Economia & Gestão*, 14(35), 212-237.
- Brusco, S. (1982). The emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6(2), 167-184.
- Brusco, S. (1993). Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In: F. Pyke & W. Sergenberger. *Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local*. Madrid: MSSS.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., Ruiz-Fernández, L., & Sánchez-García, E. (2019). Analysis of the relationship between support institutions and industrial districts in Spain: a regional approach. *Social Sciences*, 8(34), 1-17.
- Costa, B. K., Vieira, S. F. A., Boaventura, J. M. G., & Añez, M. E. M. (2012). A influência dos stakeholders na estratégia de órgãos públicos: o caso da diretoria de turismo de Guarulhos/SP. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 5(1), 29-40.
- Costa, H. A., Gonçalves, J. S., & Hoffmann, V. E. (2014). Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). *Revista Turismo Visão e Ação*, 16(1), 6-27.  
<https://doi.org/10.14210/rtva.v16n1.p6>
- Crouch, G. I., & Ritchie, B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Cuccia, T., Guccio, C., & Rizzo, I. (2016). The effects of UNESCO World heritage list inscription on tourism destinations performance in Italian regions. *Economic Modelling*, 53(1), 494-508.

- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111(parte b), 370-382.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., Miná, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-377.
- Damayanti, M., Scott, N., & Ruhanen, L. (2017). Coopetitive behaviours in an informal tourism economy. *Annals of Tourism Research*, 65(1), 25-35.  
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.04.007>
- Dayasindhu, N. (2002). Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. *Technovation*, 22(9), 551-560.
- Dei Ottati, G. (1987). Il Mercato comunitario. In: G. Becattini. *Mercato i forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Mulino.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zuchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Devine, A., & Quinn, B. (2019). Building social capital in a divided city: the potential of events. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1495-1512.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1639721>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-101.
- Endres, A. V. (2003). Redes políticas como novo instrumento de condução política do estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidade para o planejamento turístico. *Turismo Visão e Ação*, 5(3), 217-238.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Lacerda, R. T. O., & Tasca, J. E. (2010). ProKnow-C, knowledge development process - constructivist. *Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI*. 2010.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2015). Gestão de Custos Interorganizacionais: um estudo bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 80-104.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2016). Inhibiting factors of Inter-organizational Cost Management: complementary study. *International Business Research*, 9(8), 91-105.

- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (2018). Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. *Innovation & Management Review*, 15(1), 92-115.
- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (2021). Territorial support institutions and relationship structure in tourism destination management: a Brazilian case study. *Turismo Visão e Ação*, 23(3) 655-676.
- Feix, R., Oliveira, M., & Barth, V. (2006). Fatores de atratividade nos web sites: a realidade dos hotéis de Florianópolis, SC. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2), 112-123, maio/agosto 2006.
- Ferreira, M. T. S., Meireles, S. S., Macedo, M. A. S., Barone, F. M., Sant'Anna, P. R., & Zotes, L. P. (2011). Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). *Revista de Administração Pública*, 45(2), 517-39.
- Ferrin, B., & Plank, R. (2002). Total cost of ownership models: an exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 18-29.
- Flórez, J. S. O., Cancino, S. E., & Escalante, G. O. C. (2020). Potencialidad del clúster turístico en el municipio de pamplona, región nororiental de Colombia. *Rev. Turismo y Sociedad*, 26(1), 111-125.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gunn, C. (1994). *Tourism planning*. Washington: Taylor & Francis.
- Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y., & Zheng, C. (2018). Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism* 26(6), 973-986. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1428335>
- Hankinson, G. (2009). Managing destination brands: establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1), 97-115.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Hoffmann, V. E., & Campos, L. M. S. (2013). Instituições de suporte, serviços e desempenho: um estudo em aglomerações turísticas de Santa Catarina. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 18-41.

- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, X. F., & Martinez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(edição especial), 103-127.
- Hoffmann, V. E., Oliveira, B. P., & Brocchi, J. T. (2016). Instituições de suporte ao turismo nos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis: uma análise sob a perspectiva das redes interorganizacionais. *Caderno Virtual de Turismo*, 16(1), 74-94.
- Hoffmann, V., Bandeira-de-Melo, R., & Molina-Morales, X. (2011). Innovation and knowledge transfer in clustered interorganizational networks in Brazil. *Latin America Business Review*, 12(3), 143-163. <https://doi.org/10.1080/10978526.2011.614168>.
- Human, S., & Provan, K. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Iorgulescu, M.-C., & Răvar, A. S. (2015). The contribution of social enterprises to the development of tourism – the case of Romania. *Procedia Economics and Finance*, 32(1), 672-679. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01448-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01448-3)
- Jarillo, C. On Strategic Networks. (1988). *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- John, E., López, M. P. V., & Silva, D. L. (2021). Conjuntura das governanças turísticas no Brasil no contexto da Covid-19. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 429-449.
- Junqueira, L. D. M., Anjos, F. A., & Gonzalez, M. V. (2019). Análise da percepção acerca das relações político-institucionais do grupo gestor de Florianópolis/SC: cidade criativa UNESCO da gastronomia. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 21(2), 22-45. <https://doi.org/10.14210/RTVA,v21,n2,p22-45>
- Kimbu, A., & Ngoasong, M. Z. (2013). Centralised decentralization of tourism development: a network perspective. *Annals of Tourism Research*, 40, 235-239.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-283.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193- 205.
- Lambru, M., & Vamesu, A. (2010). Romania – the nongovernmental sector. Profile, tendencies, challenges. Civil Society Development Foundation.



- Larsen, J.; Baerenholdt, J. O. (2019). Running together: the social capitals of a tourism running event. *Annals of Tourism Research*, 79(1), 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102788>
- Lavandoski, J., Silva, J. A., Vargas-Sánchez, A., & Pinto, P. S. L. G. S. (2017). Indutores e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas vinícolas: a perspectiva das capacidades dinâmicas. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 19(3), 458-486.  
<https://doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p458-486>
- Lebambo, M. (2019). The role of entrepreneurial policies in developing rural tourism entrepreneurship in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-21.
- Malmberg, A., & Power, D. (2005). (How) do (firms in) clusters create knowledge? *Industry and Innovation*, 12(4), 409-431.
- Merinero-Rodríguez, R., & Pulido-Fernández, J. I. (2016). Analysing relationships in tourism: a review. *Tourism Management*, 54, 122-135.
- Mitchell, R., & Schreiber, C. (2007). Wine tourism networks and clusters: operation and barriers in New Zealand. In: E. J. Michael. *Micro-clusters and networks: the growth of tourism*. Elsevier: Amsterdam.
- Molina-Morales, F. X., & Hoffmann, V. E. (2002). Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica. *Revista Inteligência Empresarial*, 12, 4-11.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms, *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.  
<https://doi.org/10.1002/smj.766>
- Niekerk, M. V. (2014). The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach. *Tourism Analysis*, 19(6), 701-718.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2012). Public trust in tourism institutions. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538-1564.
- Oliveira, L. S., Hoffmann, V. E., & Costa, H. A. (2013, maio 19-21). *Cooperação como fonte de competitividade: um estudo comparativo entre os destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)*. Encontro de estudos em estratégia. Bento Gonçalves, RS, Brasil.  
[http://anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=67&cod\\_edicao\\_s\\_ubsecao=931&cod\\_edicao\\_trabalho=15610](http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=67&cod_edicao_s_ubsecao=931&cod_edicao_trabalho=15610)
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

- Paniccia, I. (1998). One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. *Organizational Studies*, 19(4), 667-699.
- Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, 35(4), 16-24.
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1-12.
- Pfarr, C. (2006). Tourism policy in the making: an Australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 87-108.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Podolny, J. M., & Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research of Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Prim, A. L., Amal, M., & Carvalho, L. (2016). Regional cluster, innovation and export performance: an empirical study. *Brazilian Administration Review*, 13(2), 1-26.
- Ritchie, B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: Cabi.
- Rodrigues, V. B., Wada, E. K., Antunes, A. C. G., & Vilkas, A. C. (2021). A influência da hospitalidade na gestão de crise nos negócios durante o isolamento social. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 77-96.
- Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189-196.
- Schmitz, H. (1993). Distritos industriales: modelo y realidad en Baden-Württemberg - Alemania. In: F. Pyke & W. Sergenberger. *Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local*. Madrid: MSSS.
- Scott, B., & Lodge, G. (1985). *US competitiveness in the world economy*. Boston: Harvard University Press.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks: *four Australian cases*, 35(1), 169-188.

- Silva, D. L. B., Hoffmann, V. E., & Costa, H. A. (2020). Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 9-29.
- Silva, P. M. (2014). Aglomerados e turismo: análise da produção científica nacional e internacional sobre o tema. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 16(2), 338-357. <https://doi.org/10.14210/rtva.v16n2.p338-357>
- Siqueira, J. P. L., Gerth, F. M., & Boaventura, J. M. G. (2011). Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 4(2), 102-112.
- Siqueira, L. R., Souza, W. G., Farias, R. A. S., & Bermejo, P. H. S. (2020). Análise de variáveis para mensuração da eficiência do gasto público por função de governo. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(1), 1-18.
- Souza, D. A., & Gil, A. C. (2014). Produção científica nacional sobre clusters turísticos. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 16(3), 573-598. <https://doi.org/10.14210/rtva.v16n3.p573-598>
- Stacke, R. N. P., Hoffmann, V. E., & Costa, H. A. (2012). Knowledge transfer among clustered firms: a study of Brazil. *Anatolia*, 23(1), 90-106.
- Swan, J., & Newell, S. (1995). The role of professional associations in technology diffusion. *Organizational Studies*, 16(5), 847-874. <https://doi.org/10.1177/017084069501600505>.
- Thorelli, H. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, 1(1), 1-21.
- Zee, E. V. D., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled: a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56.
- Zeng, M., & Chen, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587-605.