

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Atuação e interação de *stakeholders* no planejamento turístico: Um estudo comparativo de casos

Cristiane Coradini

São Paulo
2011

Cristiane Coradini

Atuação e interação de *stakeholders* no planejamento turístico: Um estudo comparativo de casos

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Benny Kramer Costa

São Paulo

2011

Coradini, Cristiane

Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: um estudo comparativo de casos. / Cristiane Coradini. 2011.
185 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2011.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

1. Planejamento Turístico. 2. Stakeholders. 3. Estratégia.

I. Costa, Benny Kramer

CDU 658

**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NO PLANEJAMENTO
TURÍSTICO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

Por

Cristiane Coradini

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, para obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Benny Kramer Costa, Doutor — Orientador, Uninove

Membro: Prof. Denis Donaire, Doutor — Universidade Mun.de São Caetano do Sul

Membro: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, PhD — Uninove

São Paulo, 27 de setembro de 2011

Dedico este a duas pessoas especiais, a aquela que me presenteou com o maior dos presentes: a vida, que mesmo desprovida de recursos financeiros me proporcionou a maior das riquezas: o caráter. Mãe obrigada por ser meu alicerce. E também a meu maior entusiasta e fonte de inspiração, meu noivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me abençoar com oportunidades neste mundo tão desigual.

Agradeço ao Prof.º Dr. Benny Kramer Costa, grande mestre, por todo o estímulo e dedicação. “Teacher” obrigada pela convivência, compreensão e ensinamentos.

Agradeço aos professores PhD. Edmilson Lima e Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite pelas grandes contribuições, e na figura destes docentes, estendo minha gratidão a todo corpo de profissionais da instituição que contribuíram para ampliar minha visão não só acadêmica, mas também de mundo.

Agradeço a minha família e amigos pela compreensão nas horas que estive ausente e que contribuíram mesmo que indiretamente para a conclusão desse documento.

Agradeço ao meu querido Everson, por todas as horas de atenção, por estar ao meu lado, seja fiscalizando meu rendimento, me incentivando, me inspirando, enfim, me proporcionando a paz, calma e foco, elementos necessários para concluir esta etapa.

Por fim, agradeço a todos os amigos pela compreensão da ausência e por mensagens de estímulo.

“Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar é preciso começar.

Ousadia denota talento, poder e magia”.

W. H. MURRAY

RESUMO

Os mercados dinâmicos requerem cada vez mais uma atuação e interação entre as instituições e seus principais grupos de interesses. Em outras palavras, cada vez mais se busca a integração com os entes que influenciam e/ ou exercem influência no ambiente corporativo, ou seja, os *stakeholders*.

Por outro lado, nota-se a evolução do setor de turismo, despontando como atividade econômica e cada vez mais se percebe sua consolidação no cenário nacional. Nesse sentido, este estudo buscou compreender a atuação e interação dos *stakeholders* no ambiente do planejamento do turismo, uma vez que tal ambiente é envolto de interações e também norteador para as atividades do setor.

Utilizou-se do método de estudo de caso comparativo tendo como escopo os municípios de Santo André e São Bernardo do Campo. Balizada por 23 atributos extraídos da literatura de *stakeholders* e planejamento turístico, a análise comparativa dos casos detectou diversos pontos convergentes principalmente no tocante a identificação dos principais grupos de interesses, assim como pontos divergentes entre os quais a mobilização, formalização e gestão dos *stakeholders*.

Palavras-Chave: Planejamento Turístico. *Stakeholders*. Estratégia.

ABSTRACT

The dynamic markets increasingly require operation and interaction between institutions and their main interest groups. In other words, ever seeking the integration with the ones who influence and / or practice the business environment, i.e. the stakeholders.

On the other hand, there is the evolution of the tourism industry, emerging as an economic activity and increasing consolidation in the domestic scene. Accordingly, this study sought to understand the performance and interaction in the tourism sector, but specifically in the planning environment, since such an environment is wrapped in interactions and also for guiding the activities on the sector.

The method of comparative case study was used, having as scope the cities of Santo Andre and Sao Bernardo do Campo. Based on 23 attributes extracted from the literature of stakeholders and tourism planning, the analysis detected several convergences and divergences points especially regarding the identification of key interest groups, as well as divergent points including the mobilization, management and formal of stakeholders.

Keywords: Planning Tourism. Stakeholders. Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Modelo de delimitação.....	24
Figura 02 – Módulos do projeto de Gestão dos Destinos.....	60
Figura 03 – Mapeamento prévio dos <i>stakeholders</i>	64
Figura 04 – Passo a passo Atlas TI.....	68
Figura 05 – Pesquisas realizadas.....	70
Figura 06 – <i>Stakeholders</i> pautados pelo Dep. de Turismo de Santo André.....	78
Figura 07 – <i>Stakeholders</i> pautados pelo Dep. de Turismo de São Bernardo	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos diferentes de <i>stakeholders</i>	31
Quadro 02 – <i>Stakeholder</i> configurações e formas de associação contratual.....	32
Quadro 03 – Intervenientes e Interdependência por Frooman.....	35
Quadro 04 – Principais autores.....	37
Quadro 05 – Autores de <i>stakeholders</i> no turismo.....	48
Quadro 06 – Atributos e respectivos autores.....	66
Quadro 07 – <i>Stakeholders</i> analisados.....	67
Quadro 08 – Participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões do GPD Santo André.....	76
Quadro 09 – Motivo por qual os stakeholders de S. André deixaram de participar...	77
Quadro 10 – Recursos disponibilizados pelos <i>stakeholders</i> de Santo André.....	80
Quadro 11 – Participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões GPD São Bernardo.....	120
Quadro 12 – Motivo por qual os stakeholders de S.B.C. deixaram de participar.....	121
Quadro 13 – Recursos disponibilizados pelos <i>stakeholders</i> de São Bernardo.....	125
Quadro 14 – Ações e Programas do Departamento de Turismo de São Bernardo.	131
Quadro 15 – Formalização das Ações do Dep. Turismo de São Bernardo.....	132
Quadro 16– Atributos: Abordagens <i>Stakeholders</i> Santo André/ São Bernardo.....	155

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Base para entrevista semi-estruturada.....	179
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	180
APÊNDICE C – Formulário de consentimento de entrevista.....	183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISA	Associação Comercial e Industrial de Santo André
ACROPE	Associação dos Comerciantes da Rota do Peixe
AERG	Associação dos Empreendedores do Riacho Grande
ASSORT	Associação de Hotéis, Restaurantes, Turismo e Similares de São Bernardo do Campo
AVIESP	Associação das Agências de Viagens Independentes do Interior do Estado de São Paulo
CIABC	Consórcio Intermunicipal do Grande ABC
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
CVB	Convention & Visitors Bureau
DMO	Destination Management Organization
DPAV	Departamento de Parques e Áreas Verdes
DRI	Departamento de Relações Internacionais
ETC	Estudo de Competitividade
ETE	Escola Técnica Estadual
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FGV	Fundação Getulio Vargas
GPD	Gestão e Planejamento do Destino
G.U.T.	Gravidade, Urgência e Tendência
IES	Instituições de Ensino Superior
IMB	Instituto Marca Brasil
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
MTUR	Ministério do Turismo

PNMT	Plano Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
SDET	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho
SEBRAE	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SRI	Stanford Research Institute
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução.....	17
1.1 – Questões de pesquisa.....	20
1.2 – Objetivos.....	20
1.3 – Justificativa.....	22
1.4 – Modelo de delimitação.....	23
1.5 – Estrutura da pesquisa.....	25
Capítulo 2 – Referencial teórico.....	27
2.1 – <i>Stakeholders</i>	27
2.2 – Classificação dos <i>Stakeholders</i>	33
2.3 – <i>Stakeholders</i> no turismo.....	41
2.4 – <i>Stakeholders</i> no contexto do planejamento do turismo	49
Capítulo 3 – Métodos de Pesquisa.....	56
3.1 – Abordagem Qualitativa.....	57
3.2 – Seleção dos casos.....	58
3.3 – Coleta dos dados.....	61
3.3.1 – Dados secundários.....	62
3.3.2 – Dados primários.....	63
3.4 – Análise de dados.....	67
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações.....	166
Referências	173

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 60, quando da sua definição no ambiente acadêmico, o termo *stakeholders* tem sido introduzido gradativamente nas pautas de discussões, em âmbito internacional, por estudiosos e praticantes da estratégia e da administração.

O grande marco consolidador ocorreu a partir de 1984 com a publicação de Richard E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, que influenciou outras vertentes da literatura de negócios, passando a abordar com maior ênfase, o tema *stakeholders*. Para Freeman (1984) a base da teoria dos *stakeholders* é aquela em que a eficácia da organização é orientada pelo poder de satisfazer além dos acionistas, mas também, todos aqueles que tem algum vínculo com a organização.

Friedman e Milles (2006) ressaltam a importância da temática por meio do interesse dos acadêmicos pelo conceito e citam diversos autores como Donaldson e Preston (1995) que observaram uma centena de livros e artigos publicados sobre *stakeholders* nos últimos anos, assim como inúmeras referências de revistas científicas em bases de dados virtuais.

Gomes (2004), porém, descreve que apesar de todo o debate e empenho, a teoria dos *stakeholders* ainda permanece vaga, porque não explica completamente a complexidade dos relacionamentos entre uma organização e povos, grupos e outras organizações de seu ambiente.

Por outro lado, as organizações, mesmo que implicitamente, compreendem a importância de alguns grupos de interesse (geralmente influenciadores) e buscam alinhar estratégias para interagir com tais grupos e/ou pessoas. Como as ações de integração devem estar condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, geralmente são traçadas no momento de planejamento.

Face ao exposto, o ambiente escolhido para estudar a abordagem de *stakeholders* neste trabalho foi o de planejamento no turismo, pois, percebe-se que em tal campo de estudo são constituídas diretrizes norteadoras do setor, e também

por ser envolto de interações (uma vez que é preconizada pelos planejadores a participação dos diversos atores) elemento base da teoria dos *stakeholders*, o que pode ser vital para compreensão da investigação que se propõe.

Esse fato pode ser reforçado em função da importância da atividade do turismo no Brasil, e, por conseguinte, pela necessidade de norteá-la e organizá-la adequadamente junto aos diversos grupos de interesses nacionais e internacionais ligados a esse setor.

Segundo o Ministério do Turismo - MTUR, em dados divulgados em outubro de 2010 pelo Banco Central, referente aos gastos de turistas estrangeiros no Brasil, entre janeiro e outubro do mesmo ano, é de US\$ 4.757 bilhões, superando em 10,13% o mesmo período de 2009, quando US\$ 4.320 bilhões ingressaram no País por meio de viagens internacionais. Comparando o acumulado de janeiro a outubro de 2010 com o mesmo período de 2003 – quando a Embratur passou a cuidar exclusivamente da promoção turística do País no exterior, o crescimento na entrada de divisas atingiu 142%. Tais dados evidenciam esse crescimento tanto no que se refere a turistas estrangeiros, quanto ao turismo interno que também demonstra crescimento, segundo a INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. Tal evolução variou entre 12,19% a 38% em relação ao mesmo período em 2009.

Salienta-se, ainda, que além das estatísticas positivas, o país receberá dois grandes eventos esportivos nos próximos anos, fato que reforça o destaque para o setor e a necessidade emergente de providências fundamentadas em diretrizes sólidas.

Percebe-se, portanto, que o segmento de turismo passou a se tornar evidente e despertar atenção como grande gerador de receitas. Em contrapartida, tamanho crescimento sob perspectivas mínimas de planejamento e gestão, a atividade turística cresceu desordenadamente em algumas localidades, causando deterioração, perda das características culturais, entre outros.

Tal problemática é trabalhada por órgãos federais e estaduais de turismo, na medida em que essas entidades incentivam as municipalidades a se planejarem e criarem programas e políticas que estabeleçam bases e metas para um crescimento ordenado e contínuo. Tanto em âmbito federal quanto estadual, o turismo é

composto por programas que visam o fortalecimento da infraestrutura turística e fomento de roteiros, produtos e políticas públicas.

Não obstante esforços constantes por parte do governo para organizar os municípios, em território nacional, o planejamento turístico se mostrou muito mais complexo, uma vez que não basta o esforço público em determinar normas, pois, o sistema de turismo se mostra bem maior e amplo do que simplesmente a ênfase no ente público. Nesse contexto, existem outras dimensões, como o *trade* turístico, a comunidade do entorno da localidade, dentre outras que também merecem atenção nesse processo.

Os envolvidos na cadeia de turismo sofrem influências diretas ou indiretas sob as diretrizes públicas, ou influenciam de forma a alterá-las. O fato é que cada ente seja ele público, privado, sociedade civil, tem seu interesse, sua perspectiva de encarar o setor e valores intrínsecos impactando diretamente na atividade turística.

Nesse sentido, esse estudo tem como base principal compreender essa situação, na qual se tem um segmento com demandas urgentíssimas a serem resolvidas e necessitam do planejamento nas localidades como condutor de diretrizes sólidas e os *stakeholders* desconexos do processo.

Diante do exposto, em que se tem como base a importância do planejamento, fica a inquietação de como os municípios estão se planejando frente às oportunidades, como ocorre o desenvolvimento de estratégias e também quanto aos resultados em relação aos diversos *stakeholders* envolvidos, vez que este estudo já parte do pressuposto da importância desses atores no processo de formação e desenvolvimento de estratégias.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do panorama apresentado, a questão principal que irá nortear a pesquisa a ser realizada é:

Como os *stakeholders* atuam¹ e interagem² no planejamento do turismo municipal à luz das abordagens de *stakeholders*?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a atuação e a interação dos participantes envolvidos no planejamento do turismo à luz das abordagens de *stakeholders*. Em outras palavras, busca entender a complexidade da atuação e relacionamento dos principais agentes envolvidos no planejamento do turismo e para tanto, utiliza-se dos seguintes objetivos específicos:

¹ Segundo Dicionário Michaelis (2009) o verbo *atuar*, significa: a) estar em atividade, exercer atividade; b) Influir ou fazer pressão; c) agir; d) proceder; e e) produzir efeito.

² Segundo Dicionário Michaelis (2009) o verbo *interagir*, significa: a) agir mutuamente; b) atuar em conjunto; e c) exercer interação.

- a) Identificar os *stakeholders* presentes na atividade de planejamento turístico e seus respectivos interesses;

- b) Analisar a atuação³, interação⁴ e a articulação⁵ dos *stakeholders* no planejamento do turismo municipal;

- c) Investigar a adaptação⁶ dos *stakeholders* frente ao planejamento do turismo.

Valendo-se dos objetivos específicos explicitados, assim como do objeto norteador deste estudo, o estudo partiu da motivação da compreensão pela temática e da contribuição para a discussão em relação à *stakeholders* no planejamento do turismo.

³ Segundo Dicionário Michaelis (2009) o verbo atuar, significa: a) estar em atividade; e b) exercer atividade.

⁴ Segundo Dicionário Michaelis (2009) interação, significa: a) ação recíproca de dois ou mais corpos; b) influência recíproca de organismos inter-relacionados; e c) ações e relações entre membros de um grupo ou entre grupos de uma sociedade.

⁵ Segundo Dicionário Michaelis (2009) o verbo articular, significa: a) unir(-se); b) ligar(-se); e c) vincular(-se).

⁶ Segundo Dicionário Michaelis (2009) o verbo adaptar, significa: a) ajustar; b) pôr em harmonia; c) fazer acomodar; d) tornar apto; e) combinar; f) encaixar; e g) justapor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos mercados modernos dinâmicos, em que as interações são essenciais, as empresas buscam cada vez mais estreitar vínculos com seus respectivos *stakeholders*, uma vez que contemplam a importância desses agentes para a obtenção dos resultados organizacionais. Embora, existam estudos nacionais e internacionais discutindo a teoria e que classificam os *stakeholders* em função de seu comportamento, capacidade de influência, entre tantas outras abordagens, Marcon, Bandeira-de-Mello e Alberton (2008) relatam que a verificação empírica dessa causalidade é escassa na literatura, principalmente na brasileira.

Em termos teóricos, por mais que se discuta sobre conceituação e melhores métodos de organização e planejamento dos destinos turísticos, verifica-se a carência de estudos que contribuam para o entendimento dos grupos atuantes na atividade do turismo. Assim, a pretensão deste estudo, entre outras, é ampliar a discussão de tão importante temática.

Em termos práticos, a problemática em questão é relevante à medida que o setor de turismo se destaca e ganha importância em território nacional, em que se nota a busca pelo entendimento e ordenamento desse setor, independente da instância de poder e o planejamento com papel essencial de oferecer diretrizes sólidas. Nesse sentido, este trabalho, busca também, por intermédio de seus objetivos, identificar quem são e quais são os interesses dos principais *stakeholders* envolvidos nesse processo, quais são as suas ações e interações, contribuindo para a investigação dessa vasta gama de *stakeholders* no ambiente do planejamento.

O turismo se apresenta atualmente como um fenômeno econômico e social, representando uma grande fonte de geração de renda e emprego. Soma-se, ainda, a essa realidade, o fato de o país vir a sediar a Copa do Mundo Fifa de 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, o que traz destaque nacional e internacional ao setor, ao mesmo tempo em que explicita a necessidade emergente de estruturação dos

destinos e roteiros, da gravíssima urgência de melhoria na infraestrutura para receber adequadamente e atender aos requisitos mínimos exigidos por esse turista.

Tais fatos remetem à importância do planejamento, visto que o tempo é curtíssimo para dirimir os problemas do setor, a necessidade de investimento é ampla e emergencial, a atuação e interação dos *stakeholders* são fundamentais para o êxito da consolidação do Brasil como destino turístico mundial. Esses fatores, por sua vez, contribuem para tornar, este estudo dinâmico e contemporâneo.

Finalmente, justifica-se este trabalho, pela possibilidade de contribuir para uma maior compreensão sobre os *stakeholders* envolvidos no planejamento do turismo, resultando, posteriormente, em um ponto de partida para demais interessados no assunto.

1.4 MODELO DE DELIMITAÇÃO

De acordo com Miles e Huberman (1994), o modelo de delimitação explica a estrutura conceitual do estudo graficamente ou de forma narrativa, evidenciando fatores chave, constructos ou variáveis do estudo e identifica as possíveis relações entre eles. Em outras palavras coloca em destaque os elementos essenciais da pesquisa, além de gerar facilidade para o pesquisador, uma vez que norteia e oferece foco ao estudo e está alinhado aos objetivos e questões de pesquisa.

As setas do modelo foram enumeradas de 1 a 10 para facilitar a identificação durante explicação abaixo.

Procurou-se, ao delinear o modelo explicitado através da figura 1, mantê-lo simples e claro, de forma que suas implicações sejam realmente eficazes para o presente estudo.

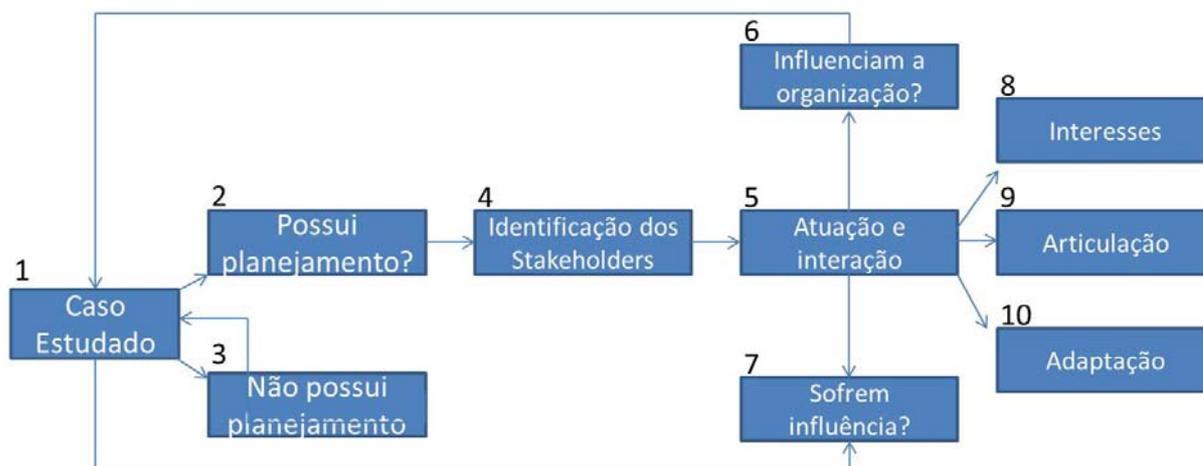


Figura 1 – Modelo de delimitação.

Fonte: Autora.

Para compreensão dos objetivos propostos, pretende-se estudar dois casos e posteriormente compará-los, porém, para melhor expor o modelo, foi indicado como ocorrerá em cada caso e, posteriormente, no momento de análise, a reflexão se dará também de uma maneira integrada, conforme método detalhado no capítulo 03.

De acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos supracitados, todo o estudo se dará no contexto do planejamento turístico, ou seja, ao escolher a municipalidade estudada (seta 01) será necessário verificar se possui ou não planejamento para o setor pretendido (setas 02 e 03 respectivamente). Caso positivo inicia-se o processo de investigação, caso contrário o município deixará de ser estudado.

Nota-se na maioria dos estudos uma caracterização genérica dos *stakeholders* pretendendo com este trabalho, uma melhor identificação de quem são os principais grupos de interesses (seta 04) que interagem no planejamento do turismo. Após essa identificação a próxima etapa, é a investigação de como esses *stakeholders* atuam e interagem (seta 05) e se tais ações influenciam a municipalidade a ser estudada (seta 06), se sofrem influência (seta 07) da municipalidade para realizar tais ações ou se exercem ambos os papéis, colaborando, assim, para auxiliar no entendimento do primeiro objetivo específico norteador deste estudo. Ainda em complemento a este objetivo e após elencar como

é a atuação dos *stakeholders*, é possível identificar quais são os principais interesses (seta 08).

Em continuidade, seguido de uma análise individual de cada *stakeholder*, se faz necessário compreender como esses *stakeholders* atuam, se articulam, se são integrados, ou agem isoladamente, se mobilizam em prol de objetivos comuns, ou não (seta 09). Com isso, busca-se esclarecer o segundo objetivo específico.

Para subsidiar o terceiro e último objetivo específico proposto e concluir o raciocínio pelo qual se busca a compreensão do problema de pesquisa evidenciado no item 1.1, posterior ao entendimento relativo à mobilização dos *stakeholders*, verifica-se a adaptação dos stakeholders frente ao planejamento do turismo (seta 10).

Salienta-se que esse modelo de delimitação considera os pressupostos teóricos que serão detalhados no capítulo 2 e poderão ser confirmados ou não após a coleta e análise comparativa dos casos a serem estudados nesta pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente estudo está organizado em seis capítulos, cada qual abordando elementos essenciais do processo de pesquisa. No primeiro capítulo introdutório, utiliza-se de conceitos iniciais para identificar e esclarecer os objetivos da investigação que se propôs, assim como apresentar a justificativa e relevância do estudo.

Em continuidade, tem-se o referencial teórico, amparado na consulta à base de dados *Web of Science* – WoS, assim como os principais periódicos classificados no Qualis da Capes, nos quais, por meio das pesquisas com a temática em evidência constituiu-se o capítulo 2.

O capítulo 03 aborda as características metodológicas utilizadas para nortear o presente estudo, detalhando a escolha do método utilizado, a amostra, e também os procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo 04 apresenta a análise de cada *stakeholder* estudado, seguida por a análise intra-caso de cada municipalidade.

O capítulo 05 discute os principais resultados do estudo e evidencia a análise comparativa entre os municípios (inter-casos).

Para finalizar, o capítulo 06 discorre sobre as considerações finais, seguido das limitações do estudo e sugestões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 STAKEHOLDERS

Ao se pesquisar o termo *stakeholders* na literatura, depara-se com uma grande diversidade de publicações internacionais relacionadas com o assunto, a exemplo de: Freeman (1984); Mitroff (1983); Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995), Mitchel *et al* (1997); Frooman (1999), Stoner e Freeman (1999), Friedman e Miles (2002; 2006) e Freeman *et. al* (2010).

Para melhor elucidar essa diversidade de estudos que versam sobre *stakeholders*, cabe, inicialmente, apresentar uma breve evolução conceitual de sua terminologia.

A partir desse aspecto, faz-se uma apresentação e discussão das teorias desenvolvidas em relação ao termo, de modo a se conhecer o seu estado da arte já constituído, e destacar uma linha ou marco teórico condutor que contribua para atingir os objetivos propostos por este estudo.

Segundo (Freeman, 1984) a palavra *stakeholder* foi primeiramente mencionada em um memorando interno do SRI - *Stanford Research Institute* em 1963, referindo-se aquele grupo cujo suporte, faltando, a organização deixaria de existir. Os pesquisadores desse Instituto defendiam a idéia de que, mesmo que os executivos de empresas satisfizessem às necessidades e preocupações de grupos de *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que pudessem assegurar a sobrevivência contínua da empresa (Freeman, 1984).

Ainda, segundo, o autor esse termo foi usado para generalizar a noção de *shareholders* (acionistas) como um tipo de público com o qual os gestores de empresas precisam oferecer respostas.

O termo *stakeholder* foi originalmente conceituado como aquele(s) público(s) de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir. A lista de *stakeholders* incluía originalmente os “proprietários, acionistas,

empregados, fornecedores, clientes, consumidores, competidores, financiadores e a sociedade” (Freeman, 1984, p.32).

Nas décadas subsequentes esse o termo foi debatido e aprimorado em inúmeras disciplinas ao longo da história, sendo destacado em literaturas sobre planejamento estratégico, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa, teoria organizacional, dentre outras.

Freeman (1984) define que *stakeholders* são as partes interessadas que afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais, conceito esse norteador deste estudo, escolhido, por ser considerado, para a temática, o mais influente no mundo, em linha com Friedman e Miles (2006, pag.5). Já foi adotado por: Berman *et al.* (1999), Burton and Dunn (1996), Calton and Kurland (1995), Frooman (1999), Goodpaster (1991), Greenley and Foxall (1997), Heugens *et al.* (2002), Jawahar and McLaughlin (2001), Jones and Wicks (1999a), Kujala (2001), Meltcalfe (1998), Page (2002), Roberts (1992), Rowley and Moldoveanu (2003), Rowley (1997), Sternberg (1997) e Wood and Jones (1995).

Freeman (1984) acrescenta que é imprescindível a identificação dos *stakeholders* e mostra que o processo de formulação de estratégias no que se refere aos grupos de interesses é embasado em alguns elementos, a saber: (1) análise de comportamento; (2) explanação do comportamento; (3) análise de coalizão; (4) estratégias genéricas; (5) programas específicos para os grupos de interesses; e (6) programa de integração dos *stakeholders*.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* tem se dividido em quatro abordagens: normativa, instrumental, descritiva e amplitude gerencial, a saber:

- a) *Normativa*: nessa abordagem a função das corporações, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a gerência, é categórica. Atua na linha do faça (ou não faça), determinando as coisas no sentido do porque isso é a atitude correta (ou incorreta), o que presume aceitar que: (1) os *stakeholders* são grupos ou pessoas com interesses legítimos e são

identificados por seus interesses na empresa; (2) os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, cada grupo merece consideração para seu próprio bem e não apenas pela capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas.

- b) *Instrumental*: em relação a essa abordagem, observa-se, quando utilizada com dados empíricos/descritivos entre a prática da gerência de *stakeholder* e a realização de várias metas de desempenho da empresa, como rentabilidade e crescimento. Exemplifica-se, ainda que, se pretende “atingir (ou evitar) os resultados x, y, z, então, adote (ou não adote) princípios e práticas A, B, C” (1995, pag.71).

- c) *Descritiva*: a empresa é vista como uma ampla gama de interesses competitivos dotados de valor intrínseco. A teoria é usada para descrever características específicas da empresa, tais como: o tipo, a idéia de administrar dos gerentes, pensamento dos membros do conselho sobre os grupos de interesse, entre outros.

- d) *Amplitude gerencial*: observam-se nessa abordagem atitudes, estruturas e práticas que em conjunto constituem o gerenciamento dos *stakeholders*.

Outra importante contribuição teórica é proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) que sugerem a existência de três dimensões que determinam características distintas entre os *stakeholders*:

- a) *Poder*, explicado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos;

- b) *Legitimidade*, expressa pelo desejo de suas ações;

- c) *Urgência*, avaliada quanto às pressões de tempo e crítica das demandas do ator.

Para esses autores, nessas três dimensões, o *poder* pode ser presente ou agrupado, constituído de recursos coercitivos (força física, armas), de recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias-primas) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor sua demanda sobre os demais atores em uma relação ou jogo social.

A *legitimidade* é obtida a partir de pressupostos ou percepções sobre a expectativa quanto às ações de um ator social, seja uma pessoa, organização, marca, entre outros.

Por fim, a *urgência* reflete a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um ator.

Diferentes combinações das três dimensões determinam tipos distintos de *stakeholders*, nos quais intensidades diferentes podem caracterizar um tipo específico de *stakeholder*.

O quadro 1 apresenta os tipos de *stakeholders* segundo suas respectivas características, em que cada “x” assinalado indica a presença das dimensões poder, legitimidade e urgência combinadas de uma maneira distinta, e que, para um

stakeholder seja classificado como definitivo, ele deve apresentar as três dimensões juntas.

TIPOS	Poder	Legitimidade	Urgência
Discrecionário	X		
Adormecido		X	
Exigente			X
Perigoso	X		X
Dependente		X	X
Dominante	X	X	
Definitivo	X	X	X

Quadro 1 – Tipos diferentes de *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.862)

Mitchell, Agle e Wood (1997) complementam, afirmando que, se uma dessas dimensões seja poder, legitimidade ou urgência não estiver presente, ele não pode ser considerado um *stakeholder* definitivo e sim outros tipos descritos no quadro 2. “Quanto mais um *stakeholder* apresenta as dimensões poder, legitimidade e urgência, mais ele se torna merecedor de atenção” (MITCHELL, AGLE E WOOD 1997, p.860). Para eles, o conjunto de apenas uma ou duas dessas dimensões não assegura a preponderância de um *stakeholder*. Se um ator possui legitimidade e urgência, mas não tem poder ou, ainda, se ele tem poder e urgência e não tem legitimidade, então ele não pode ser considerado um *stakeholder* definitivo.

Em outra perspectiva, Friedman e Miles (2002) elaboraram com base no modelo de Archer (1995 e 1996) um modelo de análise dos *stakeholders*, visando distinguir os diferentes tipos. O modelo visto no quadro 2 demonstra dois focos em relação aos *stakeholders* da organização e nos intermediários institucionais (sociais e culturais) entre eles, diferenciado por lógicas situacionais. Do modelo adaptado de

Archer, foram diferenciadas 4 configurações estruturais, aceitando-se suas lógicas situacionais, conforme segue.

	Necessário	Contingente
Compatível	<i>A</i> <i>Protecionista</i> <i>Defesa</i>	<i>B</i> <i>Compatibilidade</i> <i>Oportunismo</i>
Incompatível	<i>D</i> <i>Comprometimento</i> <i>Contradição</i>	<i>C</i> <i>Compromissada</i> <i>Eliminação</i>

Quadro 2: *Stakeholder* configurações e formas de associação contratual e ações estratégicas
 Fonte: Friedman e Miles (2002)

Tem-se implícita, ainda, a teoria do contrato para sustentar a legalidade dos *stakeholders*, sendo que há contratos distintos para cada interação organização/*stakeholder* e elas estão associadas com cada configuração estrutural.

Friedman e Miles (2002) indicam que os contratos são estabelecidos com algum grau de liberdade e de acordo com pelo menos alguns dos interesses dos contratantes. Os contratos podem ser classificados como:

- (1) contratos reconhecidos explícitos (escrito ou verbal, pode ser por intermédio de um terceiro).
- (2) contratos reconhecidos implícitos (reconhecidos pelas partes envolvidas e/ou outras significativas, tais como, os governos ou reguladores ou sócios).

(3) contratos não reconhecidos implícitos (não reconhecidos pelos envolvidos, mas reconhecidos por determinado grupo – como acadêmicos e ativistas).

(4) nenhum contrato.

Segundo Friedman e Miles (2002) a forma mais comum de classificar os *stakeholders* é considerar os grupos de interesses e suas relações com a organização, em que quase todos podem ser considerados, pois, afetam de alguma forma a empresa na obtenção de seu objetivos. Nesse sentido, o próximo subcapítulo destaca as classificações dos *stakeholders*.

2.2 CLASSIFICAÇÕES DOS *STAKEHOLDERS*

De acordo com Friedman e Miles (2002) existem centenas de classificações para os *stakeholders*, cada uma contribuindo de alguma forma para o entendimento e debate da temática. Embora muitas classificações contêm ideias significativas, neste subcapítulo serão abordados somente alguns estudos objetivando foco a pesquisa.

Mitroff (1983) classifica as propriedades que caracterizam o comportamento dos *stakeholders* em categorias, ressaltando que cada agente tem pelo menos uma importante propriedade em pelo menos uma das seguintes classificações:

a. Os propósitos e motivações dos *stakeholders*;

b. Crenças que um *stakeholder* possui ou que pode ser atribuída a ele;

c. Os recursos disponíveis ao *stakeholder*, entre os quais: (1) recursos materiais; (2) recursos simbólicos (por exemplo, os referentes a cargos políticos). Consideram-se neste estudo, recursos simbólicos, como aqueles pertinentes a poder, porém, são implícitos; (3) recursos físicos; (4) *positional resources* (por exemplo, posição privilegiada em uma rede social); (5) recursos de informação (por exemplo, acesso especial a fontes privilegiadas); e (6) habilidade.

d. conhecimentos especiais e opinião;

e. compromissos e aspectos legais;

f. relacionamento com outros *stakeholders* no sistema em virtude de: (1) poder; (2) autoridade; (3) responsabilidade; e (4) prestação de contas.

Stoner e Freeman (1999, p. 48) apontam que existem duas categorias de grupos de interesse: externos e internos. “Os *stakeholders* externos incluem grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais, mídia, instituições, competidores e órgãos governamentais. *Stakeholders* internos incluem empregados, acionistas e o conselho de administração”.

Complementam, ainda, informando que em cada organização individualmente terá um mapa específico de *stakeholders* que, em essência, será uma imagem do componente de ação direta de seu ambiente externo e independentemente dos tipos de grupos de *stakeholders* que possam existir, os autores concordam que esses diferentes grupos geram influências diversas sobre as organizações. (STONER E FREEMAN, 1999)

Outra contribuição significativa para a teoria é proposta por Frooman (1999), ele introduziu a idéia de que os grupos de interesses podem influenciar a organização por meio de intermediários. Embasado no modelo de Michell, Agle e Wood (1997) o autor denomina o poder como atributo dominante na teoria dos *stakeholders*. Ainda sugere algumas teorias como é o caso da dependência de recursos para mensuração de poder.

O quadro 3 representa o modelo de Frooman (1999) adaptado por Friedman e Miles (2006), no qual se têm 04 intervenientes que influenciam as estratégias e o grau de interdependência entre as partes interessadas e a organização.

A organização é dependente do stakeholder(s)?		O(s) stakeholder(s) é/são dependente(s) da organização?	
		Não	Sim
		Não	<i>Baixa interdependência Indireta/ Retenção</i>
Sim	<i>Poder do stakeholder Direta/ Retenção</i>	<i>Alta interdependência Direta/ Uso</i>	

Quadro 3: Intervenientes e Interdependência por Frooman.
Fonte: Adaptado de Friedman e Miles (2006).

Após a análise dos quadrantes é possível observar que para cada grau de interdependência é possível utilizar-se de uma estratégia, sendo elas classificadas como de retenção ou uso, que podem ser executadas diretamente ou indiretamente.

Frooman (1999), ainda recomenda a importância de se identificar os *stakeholders* para entender quais são seus objetivos/ finalidades, assim como quais serão os métodos ou ações que farão para chegar a esses objetivos para assim classificá-los como diretos ou indiretos.

Em outro ponto de vista, Clarkson (2005) enfatiza que é uma obrigação da empresa atender mesmo, que parcialmente, os interesses de seus *stakeholders*,

objetivando mantê-los satisfeitos e sempre constantes. Sua análise balizada por modelos que classificaram a postura ou estratégia da empresa em função dos resultados, pode concluir que os gestores das empresas compreendem as responsabilidades e obrigações com os grupos de interesses (mesmo que indutivamente).

Na visão de Clarkson (1995, p. 98), *stakeholders* são definidos a partir do risco envolvido na organização. Esse autor denomina os *stakeholders* de voluntários e involuntários. O *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital humano ou financeiro, algum tipo de valor na organização, já o *stakeholder* involuntário é aquele que corre o risco com o resultado das ações da organização. Com essa forma de pensamento esse autor define a relação dos *stakeholders* com as organizações como um risco associado, ou até mesmo perda, e considera que *stakeholders* são “pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras”.

Freeman *et. al.* (2010) relata que para compreender a abordagem dos *stakeholders* se faz necessário entender uma sequência lógica, formada pela: a) compreensão de qual *stakeholder* é importante; b) definição de seus objetivos; c) clareza dos efeitos das ações desse agente sobre outros; d) mensuração de impactos de ações de terceiros; de modo a compreender as interações e comportamentos. Em continuidade, evidencia pontos importantes para o gerenciamento dos *stakeholders*, tais como: a) posturas defendidas em longo prazo; b) relações de trabalho em três níveis de análise: racionalidade e/ou processo, transacional e operacional; c) aplicação de ideias através de novas estruturas, processos e funções de negócios, repensando o processo de planejamento estratégico (incluindo os *stakeholders*); e d) equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* ao longo do tempo.

Complementa ainda, que nem sempre os interesses dos *stakeholders* são semelhantes, porém, se faz necessário que estejam no mesmo sentido/direção para minimizar os impactos na organização.

Objetivando evidenciar os principais pontos das teorias aqui abordadas, assim como os principais autores citados anteriormente, no quadro 4, são apresentados de

forma rápida, os estudos que norteiam o referencial dos subcapítulos 2.1 e 2.2, sobre a teoria dos *stakeholders*, quais os elementos chave das abordagens e quais as principais contribuições, além dos atributos que sustentam a construção do roteiro de entrevista, apêndice B desse documento.

Autor	Ênfase contributiva do Estudo	Elementos chave da abordagem	Atributos
Freeman (1984; 2010)	Público relevante, que sem o suporte a organização poderia deixar de existir.	Influencia e/ou exerce Influência	Influência Postura
Friedman e Miles (2002)	Sugerem modelo de análise dos <i>stakeholders</i> .	Legalidade e comprometimento	Contratos
Frooman (1999)	Classificação dos <i>stakeholders</i> na perspectiva de poder	Influência e interdependência	Influência e interdependência
Stoner e Freeman (1999)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente	Internos e externos	Interdependência (internos e externos)
Mitchell, Agle e Wood (1997)	Sugerem três dimensões:	Poder, legitimidade e urgência	Poder, legitimidade e urgência
Donaldson e Preston (1995)	Classificação do arcabouço teórico em abordagens	Descritiva, instrumental, normativa e amplitude gerencial	Normas de atuação, adoção de princípios e práticas, descrição de características e gerenciamento dos <i>stakeholders</i>
Clarkson (1995)	Definição a partir do envolvimento	Voluntário e involuntário	Envolvimento
Mitroff (1983)	Sugere categorias	Motivações, recursos, comprometimento e relacionamentos	Motivações, recursos e relacionamentos ⁷

Quadro 4 – Principais autores.

Fonte: A autora.

Entre os principais estudos sintetizados no quadro acima nota-se a convergência na importância dos *stakeholders* para a organização atingir seus objetivos e resultados. Outro fato que se evidencia é que alguns autores não alteram a teoria, e sim a classificam de acordo com o comportamento ou ação de cada

⁷ O elemento chave comprometimento não consta na lista de variáveis, pois, acredita-se que para mensurar o grau de comprometimento de um *stakeholder*, se faz necessário um outro estudo.

stakeholder. Apesar dessas classificações diversas, para Freeman *et. al* (2010), todos os grupos são igualmente importantes, porém, tal importância pode variar em determinados períodos, porém, todos têm o direito igual para negociar sobre seus interesses.

Em complemento à produção internacional, no Brasil, aparecem alguns estudos com aplicações distintas embasados em uma abordagem mais instrumental, e que são discutidos a seguir.

O estudo de Boaventura e Fischmann (2007) propõe variáveis por meio da abordagem de *stakeholders analysis* para a composição de um método de análise de cenários. Embasados em teóricos consagrados como Freeman (1984) e Mitroff (1983), os autores estabelecem etapas para análise dos *stakeholders* em um setor, a considerar: a) identificação dos *stakeholders*; b) descrição dos respectivos interesses, políticas e comportamento; c) identificação do grau de satisfação dos grupos de interesses em relação à conjuntura, levando à compreensão de futuras atitudes, porém, não mencionam como fazer a mensuração do grau de satisfação. d) identificação de como os *stakeholders* podem influenciar o setor, e também se é possível uma interação com outro ator; e) avaliação de impacto de cada grupo de interesse para o setor; e, por fim, f) fazer uma classificação hierárquica dos *stakeholders*.

Os resultados do estudo de Boaventura e Fischmann (2007) demonstraram que o método proposto é operacionalmente viável e que *stakeholder analysis* é eficiente para o uso sugerido. Do estudo citado, se observa uma preocupação com os atributos interesses, comportamento, postura, influência, hierarquia e interação.

Em outra perspectiva, Marcon, Bandeira-de-Mello e Alberton (2008), utilizando-se da abordagem instrumental de Donaldson e Preston (1995), estudaram a intensidade do relacionamento da empresa com dois importantes *stakeholders*: a comunidade e o governo. Por meio de uma pesquisa quantitativa com 339 empresas brasileiras de capital aberto, baseando-se em uma variável (doações), testaram duas hipóteses, sendo a primeira se o atendimento das demandas dos *stakeholders* sociais e políticos influencia positivamente a performance da empresa e, a segunda, se a intensidade do relacionamento com *stakeholders* políticos e sociais impacta na performance da empresa, hipóteses essas rejeitadas nas conclusões do estudo, que

ênfatiza a necessidade emergente de estudos empíricos que contribuam para entender a complexidade de relacionamentos entre os *stakeholders* em ambientes turbulentos.

Nota-se que a produção brasileira centrou-se em diversos segmentos como gestão ambiental, responsabilidade social, gerenciamento de projetos, entre outros, para debater a temática, porém, os estudos que abordam a teoria dos *stakeholders* utilizaram-se dos autores referenciados neste subcapítulo para respaldar tal debate, como por exemplo, Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Mitchel *et al* (1997).

Coradini, Sabino e Costa (2010) ao analisarem 35 artigos, sintetizam as produções nacionais em referência a *stakeholders* em seis eixos temáticos evidenciados abaixo. Nesses eixos são destacadas as variáveis, atributos e aplicações extraídas do contexto:

- a) *governança corporativa*, englobando seis artigos que versam principalmente sobre as **interações**, contribuições e **influências** dos *stakeholders* na gestão;
- b) *gestão ambiental*, abrangendo três obras que buscam discutir a questão da sustentabilidade ambiental, de **práticas** associadas ao meio ambiente e de como os principais atores relacionados sofrem influência do meio;
- c) *responsabilidade social*, com oito estudos abordando, principalmente, as vantagens e desvantagens de se incluir os *stakeholders* nas **práticas** de responsabilidade social, assim como adotam essa postura relacionando à questão estratégica;
- d) *gerenciamento de projetos*, com cinco estudos que consideram os *stakeholders* fundamentais para a criação e manutenção de projetos e suas ferramentas;

- e) *estratégia*, abrangendo doze artigos que, em sua concepção, abordam a relação entre a elaboração da estratégia com os *stakeholders*, assim como os fatores determinantes para tomada de decisão;
- f) *teoria crítica*, contendo um artigo que embora enalteça a teoria dos *stakeholders* aponta dificuldades de aplicação.

Após os autores apresentarem detalhamento de todos os artigos e a análise dos estudos constantes em cada eixo temático, Coradini, Sabino e Costa (2010) salientam pontos de atenção sobre a produção nacional, a considerar:

- a) os estudos evidenciam a importância dos grupos de interesses para todos os casos estudados, porém, tal fato é destacado com a predominância da influência dos *stakeholders* para os resultados financeiros das organizações;
- b) para as empresas se faz importante que os *stakeholders* legitimem suas ações, mesmo que implicitamente, sendo assim como estratégia, buscam maior divulgação de seus atos para conhecimento dos grupos de interesses;
- c) pontuam, também, o quanto se mostra escassa a produção sobre gestão dos *stakeholders* em território nacional.

É possível, após a leitura dos artigos nacionais supracitados neste subcapítulo destacar que mesmo com uma vasta gama de estudos que citam o

termo *stakeholders*, se fazem necessárias contribuições empíricas, como salienta Marcon, Bandeira-de-Mello e Alberton (2008). Essas contribuições são relevantes à medida que agregam valor ao segmento estudado. Nesse sentido, no próximo item serão evidenciados estudos balizados pela teoria dos *stakeholders* com aplicações no segmento do turismo.

2.3 STAKEHOLDERS NO TURISMO

Em referência aos estudos de *stakeholders* no turismo, encontram-se, principalmente nas bases de dados internacionais, diversos artigos que contemplam a temática. Embasados nos autores destacados no subcapítulo 2.1, com destaque para Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Mitchel *et al* (1997), os estudos aplicam à teoria sob formas distintas, corroborando a ênfase na gestão dos *stakeholders* como papel fundamental para obtenção dos resultados organizacionais.

Byrd *et al* (2009) destacam que um fator chave para desenvolvimento do turismo é a inclusão dos *stakeholders*, pois, sem o apoio desses grupos de interesses é praticamente impossível o progresso do turismo sustentável.

Os autores destacam ainda, que existem quatro principais *stakeholders* no turismo, a considerar: moradores, empresários, turistas e governo local.

Em seu estudo quantitativo, Byrd *et al* (2009) investigaram a complexidade de relações e percepções entre esses quatro grupos de interesses (moradores, empresários, turistas e governo local) em virtude das seguintes variáveis: a) turismo produz efeitos negativos a longo prazo ao meio ambiente; b) turismo aumenta a qualidade de vida de uma comunidade; c) o desenvolvimento do turismo melhora a aparência da comunidade; d) o desenvolvimento do turismo aumenta o número de oportunidades de lazer para os moradores locais; e) turismo contribui para economia

local; f) turismo aumenta a criminalidade; e g) desenvolvimento do turismo aumenta impostos.

Ainda no estudo de Byrd *et al* (2009), as divergências entre percepções dos *stakeholders* sobre o setor de turismo foram encontradas, principalmente, quando questionados sobre a contribuição do turismo para a economia local, para o aumento da qualidade de vida e também na melhoria da aparência da comunidade, em que, para o governo (uma das perspectivas analisadas), tais variáveis se mostraram mais positivas, contrapondo-se à visão dos residentes (outra perspectiva avaliada). Concluem, ainda, que para minimizar tais visões distintas entre os *stakeholders*, são de extrema importância: comunicação, integração e interação entre os principais grupos de interesses objetivando minimizar divergências.

Nesse sentido, para esta pesquisa as contribuições de Byrd *et al* (2009) que se destacam são: os quatro principais *stakeholders* do turismo apontados (moradores, empresários, turistas e governo local) e também os atributos de comunicação, interação, além das variáveis evidenciadas no estudo, que serão adotadas de maneira mais ampla, pois, acredita-se que do universo estudado existem efeitos positivos e negativos, e que todas as variáveis evidenciadas são provenientes dessa perspectiva.

Outro estudo em que se pode retirar como atributo os efeitos positivos e negativos do turismo, em outras palavras, o(s) impacto(s) da atividade, é o de Daconto e Lhakpa (2010), que versa sobre a participação dos *stakeholders* no planejamento do turismo em um Parque Nacional do Nepal. Utilizam-se da técnica de cenários⁸ objetivando orientar a gestão para embasar o gerenciamento dos *stakeholders* e planejamento participativo.

Os autores também pontuam os fatores passíveis de mudanças, a saber: a) natureza; b) economia; c) políticas; d) tecnologia; e) cultura. Ainda estabelecem relação entre o universo desses fatores e quais são impactantes aos *stakeholders* e quais não. Entre os resultados, Daconto e Lhakpa (2010), constataram que os *stakeholders* preocupam-se com questões sociais, culturais e impactos ambientais do desenvolvimento do turismo em longo prazo, no entanto, mostraram-se

⁸ Ferramenta para lidar com incertezas e complexidades em um longo período de tempo.

confiantes no potencial do segmento ao decorrer dos anos e que tais questões serão minimizadas.

Apontam também, que a abordagem de cenários revelou a divergência entre visões dos diversos grupos de interesses, sendo uma perspectiva voltada para gestão, mais linear, pautada em resultados e eficiência, e outra perspectiva voltada para a estratégia, embasada na gestão adaptativa e incertezas. Por fim, concluem que o planejamento de longo prazo pode ser obstáculo to the participation of stakeholders, whoobstáculo à participação dos grupos de interesses, que often need to see tangible benefits from a process tomuitas vezes precisam ver os benefícios tangíveis e imediatos. (DACONTO e LHAKPA, 2010)

Sob outro ponto de vista, Baum e Szivas (2008) contribuem agregando à discussão, o desenvolvimento dos recursos humanos à gestão dos *stakeholders*. No estudo os autores discorrem sobre o desenvolvimento dos recursos humanos no turismo da Irlanda, discutem políticas e planejamento, e atentam para a teoria dos *stakeholders* como aliada no processo, uma vez que os grupos de interesses são grandes influenciadores no desenvolvimento e fomento do turismo.

Os autores ainda enfatizam as entidades de classe, por exemplo, que buscam ou deveriam, cada vez mais, buscar qualificação para seus associados e apontam características que contribuem para uma baixa qualidade de mão de obra no segmento de turismo, entre as quais, as altas proporções de jovens em seu primeiro emprego e baixa remuneração. (BAUM E SZIVAS, 2008)

A principal contribuição do estudo de Baum e Szivas (2008) é o despertar para a discussão sobre o atributo de qualificação no turismo e sua relação com os *stakeholders*. Embora os autores não apontem nenhuma métrica para avaliação, destacam a importância da qualificação no setor, e relacionam os diversos grupos de interesses como agentes principais de “pressão” e colaboração para a formação de um bom planejamento e/ou políticas públicas de qualificação. Assim, acrescenta-se a este estudo o atributo “qualificação”.

Ainda no sentido de qualificação, Lewis (2006) discute em seu estudo a relevância da teoria dos *stakeholders* no contexto do desenvolvimento da matriz curricular nos cursos de turismo no Caribe, uma vez que afetam o futuro do

segmento na localidade, pois, as decisões curriculares do turismo não só afetam seus clientes imediatos (discentes), mas, por consequência, empregadores e futuros empreendedores.

Utilizando da teoria de Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995), o autor contribui para a discussão da temática sugerindo o mapeamento dos *stakeholders*, por meio da identificação e classificação dos grupos relevantes. Salienta, ainda, que o poder desses grupos de interesses está atrelado à capacidade de impor sua vontade por intermédio de coerção, recursos financeiros ou pressão normativa. (LEWIS, 2006)

Outra importante contribuição do estudo de Lewis (2006) ao presente trabalho é a maneira com que mapeia os *stakeholders*, a considerar que o autor seleciona da literatura os possíveis grupos de interesses que se relacionam com a temática estudada. Em continuidade por meio de um questionário solicita a esses grupos de interesses que listem os principais *stakeholders* sob seu ponto de vista, seguindo de uma classificação entre primários e secundários e, por fim, após a identificação dos principais grupos, realiza-se o levantamento de expectativas e sugestões da melhor forma de gerenciamento dos *stakeholders*. Assim, neste estudo alguns desses passos serão executados conforme detalhamento no capítulo 03.

Outro atributo considerado neste estudo é a “interdependência” entre os *stakeholders*, contribuição pontuada por Robson e Robson (1996) que, entre diversas perspectivas, evidenciam a gestão dos *stakeholders* no turismo como complexa, uma vez que cada grupo de *stakeholders* influencia e exerce influência sobre outros.

Questionam, também, como mensurar resultados da gestão de cada grupo de interesse, haja vista que cada *stakeholder* tem missão e plataformas de valor muito diferentes dos demais. Ao traçar um comparativo entre o papel da gestão dos *stakeholders* frente às relações públicas, principalmente no auxílio das tomadas de decisão dos profissionais de marketing ligados ao turismo, concluem que são áreas totalmente distintas, o que não é considerado uma descoberta, porém, enfatizam a complexidade e a falta de praticidade da gestão de *stakeholders* devido à interdependência, fator esse a ser estudado. (Robson e Robson, 1996)

Em outra perspectiva, depara-se com o estudo de D'Angella e Go (2009), e de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) que envolvem a DMO (*Destination Management Organization*) e *stakeholders*.

A DMO pode ser definida como uma espécie de entidade visível para chamar a atenção para o turismo, sensibilizando os autóctones e oferecendo diretrizes para as empresas privadas, além de subsidiar os turistas com informações. Sendo assim auxilia na intermediação entre o planejamento e os principais interessados no turismo. Embora a DMO não seja objeto de pesquisa deste estudo, por apresentar um alto nível de interlocução e articulação com os *stakeholders*, tais estudos foram inclusos e contribuíram com atributos para o roteiro de entrevista.

O estudo de D'Angella e Go (2009), abordou a relação da DMO com as empresas de turismo. Aplicou a teoria dos *stakeholders* na avaliação de desempenho, assim como no apoio à tomada de decisões a partir de um estudo comparativo sobre Barcelona e Viena. Ressaltou a importância de se avaliar os relacionamentos da DMO com as partes interessadas como forma de se compreender o universo dos *stakeholders*.

Nesse sentido, os resultados do estudo apontaram para duas vertentes: a) que o sucesso da colaboração e compromisso são dependentes da percepção da empresa sobre contribuições financeiras (recursos empenhados) e recompensas; e b) a colaboração aumenta a competitividade no destino. (D'ANGELLA E GO, 2009)

Para os autores, os resultados ainda indicaram que os contratos formais nas DMOs são um pré-requisito para um relacionamento de longo prazo com os *stakeholders* e que a colaboração entre os diversos grupos de interesse garante uma maior competitividade e benefícios mútuos. (D'ANGELLA e GO, 2009)

Portanto, extraiu-se como principal contribuição do estudo supracitado os atributos de "relacionamento", "recursos financeiros", "recompensas" e "contratos".

Ainda se referindo à DMO o estudo de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), utilizando-se da teoria de Freeman (1984), analisam mediante a DMO e suas possíveis relações, tendo em vista que potencialmente, as DMOs possuem uma grande diversidade de grupos de interesses.

Os autores destacam a identificação dos *stakeholders* como papel crítico, uma vez que o conceito de Freeman (1984) se faz muito abrangente e pontuam autores que classificam os principais *stakeholders* por diversas maneiras, já que se faz necessário priorizar certos grupos dentre uma vasta gama. Utilizam-se de três abordagens principais para priorização, a considerar: a) proposta por Clarkson (1995) entre *stakeholders* voluntários e involuntários (já evidenciados no item 2.1 deste estudo); b) sugerida por Mitchell *et al* (1997) que congregam atributos de poder, legitimidade e urgência (já contemplados no item 2.1 desse trabalho); c) evidenciada por Savage *et al* (1991) que pontuam a importância do entendimento do potencial de cada *stakeholder* em ameaçar a organização. (BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010)

Os autores abordam também, o conceito de colaboração (definido no estudo como trabalhar em conjunto, valendo-se de regras partilhadas, normas e estruturas, para agir ou decidir sobre questões relacionadas). Dentre as perspectivas adotadas pelo estudo, para as DMOs estudadas os *stakeholders* mais relevantes levantados, em um universo de 31 listados foram: associação de hotéis ou o hotel propriamente dito (82%), governo (91%) e (81%) governo regional. (BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010).

Tal relevância ocorreu pelo maior número de incidências nas respostas (valores em percentuais), para os autores, o resultado justifica-se por uma relação formal, oficial ou contratual com os *stakeholders* listados, sendo que com o governo local e regional, por exemplo, os entrevistados mantêm um compromisso formal, além de o governo ser um importante fornecedor de recursos financeiros. (BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010)

Portanto, é passível dizer, que dentre as conclusões do estudo de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), destaca-se a comprovação empírica das relações em função principalmente do aporte de recursos financeiros, uma vez que as DMOs estudadas reconhecem os *stakeholders* como sendo de fundamental importância, pois, são fontes de financiamento, participam ou apoiam seus programas em geral.

Sautter e Leisen (1999), afirmam que na literatura recente do turismo os pesquisadores argumentam a necessidade de uma maior colaboração entre os grupos de interesse no planejamento, assim como apontam a carência do

envolvimento ativo de todas as pessoas afetadas pelo desenvolvimento do que geralmente é proposto. Nesse sentido, fazem uma ligação com a teoria dos *stakeholders*, já que tal teoria sugere que uma organização é caracterizada por suas relações com vários grupos e indivíduos. Apóiam-se nas definições de Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) para definição de *stakeholders* e enfatizam que para uma organização gerenciar com eficiência seus principais grupos de interesse deve compreender três passos fundamentais, considerando o inicial como, saber identificar os *stakeholders*, assim como, após tal identificação compreender os processos necessários para gerenciamentos desses atores identificados, e posteriormente a criação e manutenção de um conjunto de operações/ ações entre a organização e seus *stakeholders*.

Ainda nessa ideia, Currie, Seaton e Wesley (2009), apontam teóricos que alegam que a participação dos *stakeholders* é vital para o desenvolvimento do turismo sustentável, uma vez que vislumbram no turismo perspectivas em longo prazo.

Os autores utilizam-se da teoria de Freeman (1984) para definição de *stakeholders*, porém, salientam que tal teoria é muito abrangente, pois, não estabelece um número de grupos de interesse limitado, dificultando a gestão. Sugerem a priorização desses grupos de interesses sob responsabilidade do gestor, para facilitar a alocação de recursos e melhorias quanto ao gerenciamento desses atores. (CURRIE, SEATON E WESLEY, 2009)

Para priorização dos *stakeholders*, Currie, Seaton e Wesley, 2009 elegem a teoria de Mitchell *et al* (1997), e só consideraram *stakeholders* prioritários aqueles que apresentaram as características de poder, legimitidade e urgência simultaneamente, embora salientam que tal teoria não descreva suficientemente como mensurar tais características. Salientam também, que a teoria dos *stakeholders* vai além do planejamento, está presente no que chamam de pré planejamento e sua relação com a análise de viabilidade (utilizam o termo para definir uma análise da proposta de desenvolvimento de turismo local).

Nas contribuições de Currie, Seaton e Wesley (2009), Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) e Sautter e Leisen (1999), nota-se o apontamento de passos fundamentais, entre os quais a identificação dos *stakeholders* e a priorização de

quais são os principais grupos de interesses, passos esses que serão utilizados neste estudo para proporcionar agilidade no método de pesquisa escolhido.

Todos os estudos evidenciados neste subcapítulo abordaram elementos chave, teóricos, entre outros. No quadro 5 é possível verificar de forma sucinta, tais elementos, assim como os teóricos utilizados para sustentação das aplicações, os principais *stakeholders* identificados nas pesquisas, assim como os principais atributos, que, por sua vez, sustentaram a construção do roteiro de entrevista, apêndice B.

Autor(es)	Teoria dos stakeholders utilizada	Stakeholders destacados	Atributos
Byrd <i>et al</i> (2009)	Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Clarson (1995)	Moradores, empresários, turistas e governo	Impactos
Baum e SzivasTom Baum (2008)	Utilizam-se de definições, porém, não usam teoria.	Empresas de turismo, Governo, Comunidade, Associações de classe e/ou Sindicatos.	Qualificação
Robson e Robson (1996)	Freeman (1984)	Governo, Empregados, Turistas, Hotéis, Transportes, entre outros.	Interdependência
Daconto e Lhakpa (2010)	Utilizam-se de definições, porém, não usam teoria	Empresas de turismo, ONGs, Associations, and religious institutions, ssociações, Instituições religiosas, Funcionários, entre outros	Impactos
D'Angella e Go (2009)	Mitchell <i>et al</i> (1997) e Friedman e Milles (2002)	Convention e Visitors Bureau, Órgãos reguladores, Hoteleiros, Restaurantes e Casas de Câmbios	Relacionamento, recursos financeiros, recompensas e contratos
Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010)	Freeman (1984), Mitchell <i>et al</i> (1997), Clarkson (1995) e Savage <i>et al</i> (1991)	Associação de hotéis/ hotel, Governo e Governança regional	Gerenciamento
Sautter e Leisen (1999)	Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995)	Moradores, empresários locais, turistas e investidores privados	Gerenciamento
Currie, Seaton e Wesley (2009)	Freeman (1984) e Mitchell <i>et al</i> (1997)	Não foca este tipo de abordagem	Gerenciamento
Lewis (2006)	Freeman (1984)	Empresas, trabalhadores, acadêmicos, estudantes, o governo, turistas, comunidade e entidades locais profissionais.	Qualificação e gerenciamento

Quadro 5 – Autores de *Stakeholders* no turismo.

Fonte: A autora.

Acredita-se, portanto, que os *stakeholders* (e sua gestão) são imprescindíveis para sucesso do turismo, uma vez que, identificá-los, saber de sua importância, mas não incluí-los como fator estratégico, além de não trazer resultados, deixará a realidade um tanto quanto utópica. Porém, nota-se uma série de problemas na tentativa de envolvê-los, devido à complexidade entre as relações. Entretanto, é possível alinhar os objetivos dos principais grupos de interesses e da instituição, através de um planejamento efetivo e participativo. Nesse sentido o próximo subcapítulo pretende trazer à discussão como os principais teóricos definem planejamento e posteriormente como relacionam a participação dos *stakeholders*.

2.4 STAKEHOLDERS NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO DO TURISMO

Como descrito no capítulo introdutório do presente estudo, é notória a necessidade emergencial do planejamento para setor de turismo, não só como instrumento norteador de diretrizes sólidas, mas também direcionador de ações concretas, plausíveis e passíveis de serem implementadas e internalizadas pelos principais *stakeholders*.

No decorrer dos anos as diferentes perspectivas em referência a planejamento têm evoluído a ponto de contribuir com modelos para fornecer uma compreensão inestimável para os planejadores, sejam eles da empresa pública, privada ou representantes da sociedade civil. Embora muitos desses modelos contenham idéias fundamentais, neste capítulo serão abordados somente aspectos

relevantes de alguns estudos, objetivando clareza e foco, além da ligação com o termo *stakeholders*.

Segundo Freeman *et. al* (2010) no final de 1970 o conceito de *stakeholders* encontrou seu caminho no planejamento de algumas corporações, porém, foi no início dos anos 80 que surgiram artigos reconhecendo a complexidade da sociedade e a crescente intensidade das interações com os grupos de interesses, assim como a utilidade do planejamento orientado para os processos que lidam com esses assuntos.

No que refere à instrumentação do planejamento, Dredge (1999) destaca três grandes grupos intimamente ligados e complementares, a saber: a primeira linha condutora trata de um processo mais racional e conduzido pela lógica, os principais exemplos no turismo são: Getz (1986), Inskeep (1987, 1988, 1991), Lawson e Boyd-Bovy (1977). A segunda linha condutora trata de uma perspectiva mais funcional, operacional, no sentido mais amplo. Encontram-se no turismo, exemplos de ferramentas funcionais como Britton (1980), Smith (1992), Stansfield e Rickert (1970) e Lundgren (1982). Já a terceira linha condutora conduz a um instrumento com características normativas e muito mais abrangentes, tornando-o bem mais genérico, sem estudos e contribuições significativas na área de turismo (DREDGE, 1999).

Bramwell e Atila (1999) afirmam que um processo contínuo de planejamento do turismo permite a participação dos *stakeholders* na formulação, implementation and adaptation of decisions. implementação e adaptação de decisões, contribuindo para responder de forma constante aos anseios de cada grupo de interesse sobre as questões do turismo.

Porém, cada grupo ou indivíduo tem posturas distintas e possui interesses diferentes, conforme adverte Freeman *et al.* (2010) lembrando que os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que se comportam e não são estáticos, e que problemas surgem através do comportamento e interação entre as partes interessadas.

Segundo Jamal e Getz (1995) a falta de coordenação e de coesão dentro do setor de turismo é um problema bem conhecido para os gestores de um destino. Tal problema ocorre devido aos diversos grupos de interesses possuírem objetivos distintos, difíceis de serem integrados. Devido aos objetivos distintos, os problemas

geralmente são comuns. Nesse sentido é de extrema importância saber gerenciá-los.

Nessa perspectiva, algumas importantes contribuições foram encontradas, subsidiando o debate de como agregar os *stakeholders* ao planejamento do turismo, traduzindo tal dinâmica de integração entre as partes envolvidas.

Em seu estudo, Jamal e Getz (1995) pautam o envolvimento da comunidade e o planejamento sugerindo a colaboração como uma estratégia para gerenciar possíveis conflitos de interesses entre *stakeholders* e estabelecem um conjunto de seis proposições para determinação de tal colaboração:

- 1) reconhecimento de um elevado grau de interdependência no planejamento e gestão, pontuam ainda que tal interdependência pode ser melhorada destacando os recursos comuns e amenidades, porém, sem esquecer do papel fundamental que cada qual exerce;
- 2) reconhecimento do indivíduo e/ou benefícios mútuos, sendo que ao considerar os benefícios mútuos, os autores citam o desenvolvimento de um turismo muito mais eficiente e eficaz, prevenindo inclusive conflitos. Por outro lado, ao considerar benefícios individuais são observadas mais representação efetiva para alguns grupos de influência o que possibilita a facilidade na tomada de decisão.
- 3) percepção de que as decisões serão implementadas (ou seja, o processo tem legitimidade e poder para fazer ou influenciar fortemente as decisões de planejamento). Destacam ainda que a legitimidade se dará em função da participação dos *stakeholders*, da percepção de um mandato externo ou interno e da presença adequada de recursos para realização de processos. Em referência a poder e autoridade, salientam que a colaboração deve ser abordada em uma fase inicial de um processo de planejamento colaborativo, pois, caso contrário quando fragmentadas decisões de planejamento, o espaço será propício para disputas de poder.

4) participação efetiva dos seguintes *stakeholders*: governo local, outras organizações públicas que tenham relação direta com alocação de recursos, trade, associações e entidades como Câmara de Comércio/ Associações Comerciais, Convention e Visitors Bureaus, turista, comunidade, e grupos de interesses especiais, destacam ainda que a representação dos moradores deve ser assegurada;

5) um “organizador” contemplando características como competência, legitimidade e autoridade. Tal organizador pode ser uma agência governamental, uma empresa, um comércio, ou até mesmo uma associação como o Convention e Visitors Bureau. Esse ente tem como papel fundamental identificar todos os *stakeholders* e reuni-los de forma a facilitar a colaboração. Os autores pontuam o papel do governo local como autoridade capaz de desempenhar tal função, porém, sugerem outros exemplos vindouros e alternativos quando existem interesses em desenvolver o turismo local. E por fim,

6) processo de colaboração efetiva da comunidade para o turismo exige formulação conjunta de objetivos como forma de colaborar no ajustamento das estratégias a longo prazo, visando traçar diretrizes concretas para um planejamento flexível e dinâmico, capaz de ser sustentado mesmo após a mudança de governo, por exemplo.

As proposições de Jamal e Getz (1995) refletem aos seguintes atributos utilizados para balizar esse estudo: “interdependência”, “benefícios”, “legitimidade”, “influência” e “recursos”.

Em complemento, Gray (1989) sugere que a colaboração entre os *stakeholders* é uma maneira eficaz de resolver possíveis conflitos de interesse e

estabelece três estágios para tal colaboração, considerando o primeiro como a) fixação de problema (identificando as principais partes interessadas e as principais questões de interesses); b) definição da direção (identificando e compartilhando objetivos e planos); e c) execução.

O autor, também se refere à importância do envolvimento de todos os *stakeholders* relevantes desde o início do planejamento, pois, não incluí-los causariam dificuldades técnicas ou políticas durante a implementação. Acredita-se que os passos estabelecidos pelo autor serão de extrema utilidade no processo de análise de dados desse estudo, uma vez que conduzem a uma lógica racional e coerente, assim como outra contribuição é o apontamento do atributo “envolvimento”. (GRAY, 1989)

Ainda no sentido de colaboração e visão compartilhada para o planejamento, McVetty e Deakin (1999) pontuam em seu estudo, que nas abordagens tradicionais de planejamento do turismo a tendência é que o documento reflita a perspectiva de seu patrocinador, e que em longo prazo a utilidade de tal documento é limitada, pois não condiz com as perspectivas dos *stakeholders*.

Os autores ainda apontam a necessidade de encontrar um “denominador” comum, que minimize as problemáticas e distintas perspectivas dos diferentes *stakeholders*. Além disso, enfatizam que, de acordo com os casos estudados os ambientes legislativo e político têm profundo efeito sob o sucesso ou fracasso dos planos de turismo e que tais planos recebem cobertura insuficiente nas metodologias tradicionais. (MCVETTY e DEAKIN (1999)

McVetty e Deakin (1999) explanam, ainda, alguns modelos de gestão e concluem que o obstáculo preponderante para desenvolvimento do turismo é a falta de colaboração e visão compartilhada dos principais “interessados”, que não vislumbram o planejamento integrado como ferramenta que auxilia na criação de propostas coletivas e objetivos comuns. Salientam, também, que tais objetivos comuns e visão compartilhada, são embasadas em: a) realidade pautada em resultados; b) análise do estado atual do turismo incluindo impactos e influências; e c) passos práticos necessários para integrar planos e políticas de turismo. Assim, extrai-se como contribuição a este trabalho, os atributos de “envolvimento”, “impactos” do segmento, “normas” e “influência”.

Corroborando o estudo de McVetty e Michele Deakin (1999) no que tange à fundamental influência do ambiente político no fracasso ou sucesso do planejamento turístico, Wray (2009) foca a compreensão de tal aspecto. Observa-se o apontamento de atributos como “influência”, “envolvimento”, “poder”, “posturas” e “interação”, pois, o autor utiliza-se do quesito poder para influenciar a comunidade política.

O autor ainda aborda o “ciclo de vida das questões”, conceito esse defendido por Mahon & Waddock (1992) que possibilita compreender a posição dos principais grupos de interesses frente a questões políticas e aos envolvimento em diferentes fases de acordo com as perspectivas e atividades de cada *stakeholder*. Sugerem o modelo de redes para compreensão da organização, no caso estudado, redes de políticas públicas como poderosa perspectiva para compreensão quanto à formulação de políticas, vez que tais redes facilitam a interação entre os *stakeholders*. (WRAY 2009)

No Brasil, o debate sobre planejamento do turismo cresce gradativamente, acompanhando a expansão do setor. Em âmbito público, o planejamento da atividade turística, vem se aperfeiçoando ao longo dos tempos, por meio da percepção de focos diferentes e iniciativas e programas que se ajustam a cada cenário.

Segundo Nunes (1997) foi a partir da década de 50 que a prática do planejamento foi utilizada pela Federação como forma de condução para implementação de políticas e diretrizes, porém, apesar das constantes iniciativas em organizar o segmento, não foi apresentado nenhum resultado significativo.

Apesar dos esforços permanentes como no caso do PNMT – Plano Nacional de Municipalização do Turismo, lançado em 1994, que objetivou entre outras coisas a estruturação e organização dos municípios turísticos do país, foi somente após a criação do Ministério do Turismo – MTUR em 2003, que se notou uma abordagem cada vez mais forte, enfatizando os diversos atores e perspectivas, com políticas descentralizadas como o programa de Regionalização do turismo.

Com a criação do MTUR surgiu, em âmbito federal, a necessidade de se estabelecer diretrizes e rumos para o segmento de turismo, assim em 2007 o Ministério do Turismo, lançou o “Plano Nacional de Turismo – Uma Viagem de

Inclusão”, tido como “um instrumento de planejamento e gestão que coloca o turismo como indutor do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no País” (PNT, 2007, pág.11).

No tocante ao planejamento, tal plano explana também o macroprograma⁹ de Planejamento e Gestão, com abordagens genéricas e abrangentes, embora não evidencie nesse contexto a importância dos *stakeholders*.

Em âmbito acadêmico, encontram-se poucas aplicações da teoria evidenciada em diferentes destinos, assim como, não foi encontrado nenhum modelo de planejamento que contemple os *stakeholders* em suas etapas, dessa maneira com esse estudo pretende-se contribuir para tal discussão.

⁹ desdobramentos temáticos agregados, escolhidos pelo seu potencial de contribuição para atingir os compromissos estabelecidos nas metas.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta os métodos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa, sendo este estudo embasado em uma abordagem qualitativa.

Tal abordagem foi escolhida a partir da observação dos estudos destacados no capítulo 2, no qual, em sua maioria, optou-se pelo enfoque qualitativo em função da natureza do problema e profundidade de investigação que tal método possibilita.

Considerando a questão de pesquisa evidenciada no capítulo 01 e os objetivos balizadores deste estudo, que busca compreender como os *stakeholders* atuam e interagem no planejamento turístico municipal, a abordagem qualitativa foi a escolhida. Para tanto, utilizou-se do método de estudo de casos comparativos, pois, objetivou entender o fenômeno em sua integralidade.

Para composição do referencial teórico, a estratégia de trabalho de caráter investigativo foi constituída de etapas que se sucederam na seguinte ordem: a) identificação e levantamento de estudos que versam sobre a produção e temática em evidência; b) leitura e classificação em indiretos e diretos; c) seleção dos artigos que contém base teórica, ou contribuição empírica para subsidiar a investigação proposta, a partir deste filtro iniciou-se a construção do capítulo 2.

Para a etapa A, em âmbito internacional utilizou-se da plataforma virtual de conteúdo multidisciplinar, *Web of Science*, pois, tal plataforma congrega as principais publicações internacionais nos setores estudados. As referências foram levantadas utilizando-se de palavras chave como: *planning tourism*, *stakeholders theory*, *stakeholders analysis* e *stakeholders management*, utilizadas individualmente e posteriormente em combinações.

Em âmbito nacional utilizou-se dos periódicos científicos e anais de congressos que são indicados no Qualis da Capes.

3.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”, em outras palavras é tido como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto enfrentando situações tecnicamente únicas em que haverá “muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2005).

O autor complementa que o estudo de caso é uma boa opção quando se colocam, a) questões do tipo “como” e “por que”, b) quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e c) quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

Nesse sentido, considerando a questão de pesquisa norteadora desse estudo, assim como a contemporaneidade da temática, essa pesquisa contemplou como método qualitativo o estudo de casos comparativo.

O estudo comparativo, segundo Miles e Huberman (1994), proporciona dois tipos de análise complementares, a intra-caso e inter-casos, sendo a primeira compreendida como uma análise em profundidade a partir dos dados coletados em cada caso e a segunda entendida como uma comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados. Assim, por permitir uma análise bem estruturada tal método foi utilizado neste estudo.

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Visando o cumprimento dos objetivos propostos, no processo de seleção dos casos estudados optou-se inicialmente pelos seguintes critérios de escolhas:

- a) Valer-se de ferramentas, e/ou técnicas, e/ou qualquer tipo de atividade de planejamento, uma vez que o ambiente do planejamento foi o escolhido para o estudo;
- b) Permitir que outros entes além dos gestores participem do planejamento, haja vista que esta pesquisa buscou a compreensão de como os *stakeholders* atuam e interagem no planejamento do turismo o escopo municipal;
- c) Ser localidade com prioridade e interesse no turismo, pois, este trabalho abordou diretamente o setor;
- d) Preferencialmente, ter interlocução com as esferas federal e estadual, uma vez que as respectivas esferas de governança são regulamentadoras do setor e oferecem diretrizes para o planejamento e estruturação das localidades;

- e) Deve possibilitar e autorizar o acesso a informações necessárias, assim como, conceder entrevistas, já que o método escolhido necessita de tais procedimentos.

Considerando os critérios supracitados, optou-se por trabalhar na dimensão estadual, porém, mesmo com essa delimitação territorial, vários municípios se enquadrariam uma vez que as cidades do Estado de São Paulo estão cada vez mais se destacando por um turismo estruturado.

Em continuidade, a procura pela instituição ideal que se enquadrasse no perfil desejado, partiu-se então para as localidades pontuadas pelo Ministério do Turismo – MTUR como excelentes, neste sentido buscou-se municipalidades a partir dos 65 destinos indutores do Ministério do Turismo (MTUR), em que somente dois faziam parte do Estado de São Paulo, porém, não atendiam ao critério e.

A partir desse ponto, as atenções focaram-se para as bases e instrumentos de planejamento fornecidos a estes 65 destinos pelo MTUR. Dentre os instrumentos encontrados, notou-se a importância de um estudo de competitividade disponibilizado a esses destinos indutores.

Ao continuar a investigação, percebeu-se que além dos 65 destinos de excelência, outras municipalidades foram contempladas com tal estudo, dentre elas alguns municípios principalmente do interior paulista.

O estudo de competitividade chamou a atenção por congrega em seus objetivos a análise de 13 dimensões (infraestrutura geral, acesso, serviços e equipamentos turísticos, atrativos turísticos, marketing e promoção do destino, políticas públicas, cooperação regional, monitoramento, economia local, capacidade empresarial, aspectos sociais, aspectos ambientais e aspectos culturais) e o equilíbrio de diversos fatores que contribuem para evolução da atividade turística, por ser realizado pelo Ministério do Turismo – Mtur, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas – FGV (a partir de 2007) e principalmente, por ser o passo inicial do Projeto “Gestão e Planejamento de Destinos” – GPD.

Gerenciado pelo Instituto Marca Brasil – IMB, o GPD é constituído por cinco módulos (vide figura 2) contínuos em formato cíclico que estabelecem um processo para garantir uma boa estruturação na construção de um planejamento participativo (ao final de cada módulo é construído um documento atrelado a uma ferramenta de planejamento) e consolidação de uma governança municipal contemplando as mais diversas representações do trade turístico e sociedade civil, ou seja, os grupos de interesses.

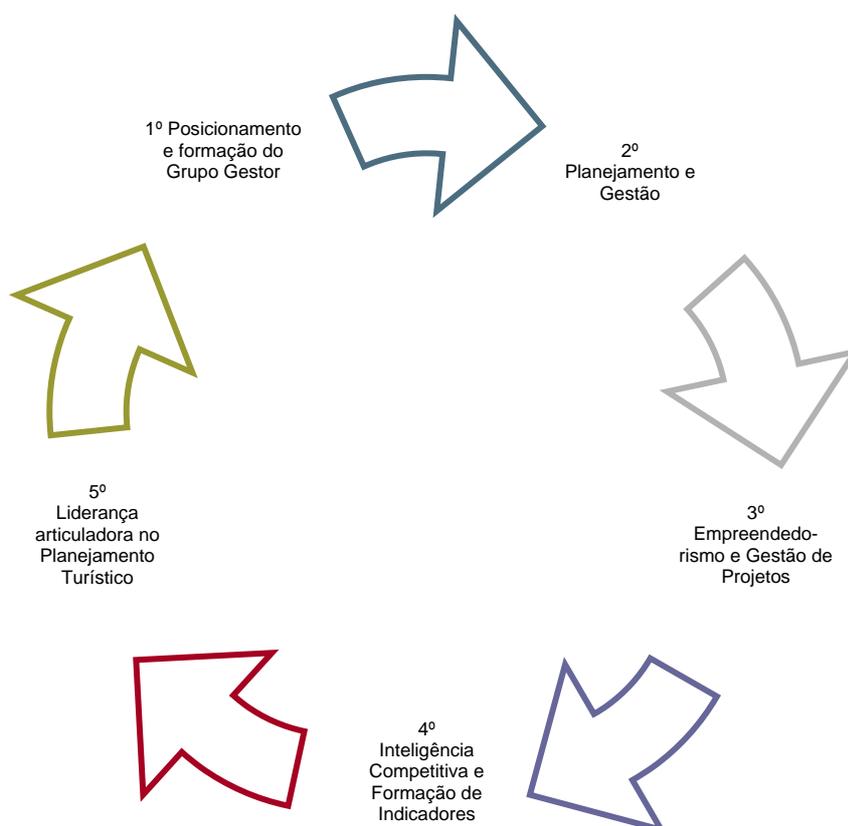


Figura 2: Módulos do projeto de Gestão dos Destinos
Fonte: Adaptado de Estudo de Competitividade.

Conforme explicitado na figura 2, o processo é composto por cinco etapas, que para os destinos correspondem a oficinas junto ao IMB, cuja temática da primeira oficina é a devolutiva do índice de competitividade municipal, assim como a formação de um grupo gestor envolvendo os diversos grupos de interesses, considerando que todos que demonstram desejo em participar devem assinar um

termo de responsabilidade se comprometendo voluntariamente a colaborar com o planejamento do destino. (ESTUDO DE COMPETITIVIDADE, 2010).

As oficinas/módulos subsequentes oferecem instrumentos norteadores para a construção e consolidação de um planejamento participativo, como é o caso da segunda oficina que instrui os participantes a elaborar uma matriz SWOT e a GUT. Realizado tais modelos, elencadas as prioridades, inicia-se a formulação de projetos, seguindo de formação de indicadores, sociograma e também orientações sobre o planejamento e como implementá-lo (ESTUDO DE COMPETITIVIDADE, 2010).

Ao final de todas as etapas é orientado para que se revise as etapas que precederam como forma de manter o processo atualizado e contínuo (ESTUDO DE COMPETITIVIDADE, 2010).

Nesse sentido, o Estudo de Competitividade e, principalmente, o GPD, foram importantes norteadores para encontrar os casos ideais para o estudo.

Entre as cidades contempladas com o estudo de competitividade estão Santo André e São Bernardo do Campo que atendem a todos os critérios supracitados.

Dessa forma, de maneira racional, porém, conveniente, definiu-se a amostra do presente estudo, contemplando os municípios que atendem os critérios em totalidade, sendo eles: Santo André e São Bernardo do Campo.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para realização de um estudo pode se basear em diversas fontes distintas, e essa variedade permite uma investigação por diversas perspectivas distintas, o que contribui substancialmente para qualidade do estudo (YIN, 2005).

Nesse sentido, visando uma abordagem ampla, e uma análise sob diversas percepções, o presente estudo utilizou de fontes de evidências primárias e secundárias, a saber:

3.3.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Dados secundários quando bem utilizados constituem uma forma importante de fonte de evidências, pois, são utilizados para corroborar evidências de outras fontes, assim como acrescentar informações.

Para Richardson (1989, p.182) a pesquisa documental de uma maneira geral “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados”.

Desta forma as fontes de dados secundários utilizados pelo presente estudo foram:

- a) sites oficiais (tanto da instituição, quanto dos governos em destaque), para compreensão de quais são as formas de interação e comunicação com os diversos públicos;
- b) leis e decretos relacionados ao turismo no Brasil, necessário para compreensão das diretrizes legais do setor;
- c) políticas públicas do segmento de turismo, necessário, uma vez que é imprescindível conhecer as diretrizes básicas dos entes reguladores;

- d) relatórios técnicos, prestação de contas realizadas, atas e memórias de reuniões, itens importantes para compreensão da comunicação interna, de todos os acontecimentos, traçando assim uma linha condutora documental para o processo de análise.

3.3.2 DADOS PRIMÁRIOS

Dados primários são aqueles coletados *in loco*, nesse sentido Godoy (1995) salienta que “os dados devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações”.

Nesse sentido, para conduzir a captação dos dados primários foi utilizada a entrevista semi-estruturada que, segundo Queiroz (1988), é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida pelo entrevistador de acordo com seus objetivos.

A finalidade de uma entrevista semi-estruturada é inquirir o entrevistado, de modo a extrair as informações necessárias para atingir os objetivos da pesquisa. Do ponto de vista da execução, o entrevistador possui um roteiro de perguntas que baliza o encontro, sem contudo deixar preso e amarrado o processo de entrevista.

Esse roteiro, além de possíveis perguntas, possui áreas e tópicos relacionados ao tema que podem servir ao entrevistador como subsídio durante o processo de entrevista.

Portanto, para o presente trabalho foram realizadas entrevistas com os principais *stakeholders* das municipalidades estudadas.

Seguindo os mesmos passos do estudo de Lewis (2006), por meio da literatura pesquisada realizou-se um levantamento prévio dos principais *stakeholders*, conforme quadro 05 (disposto na página 45), que pode ser evidenciado por meio da figura 3, vislumbrada a partir do mapa de *stakeholders*

preconizado por Freeman (1984).

Tal figura (3) compreende os principais grupos de interesses decorrentes do levantamento teórico realizado, entretanto, só estão evidenciados aqueles que apareceram na literatura com mais de duas incidências, ou seja, aqueles que se mostraram relevantes para mais de dois autores/ estudos.

Salienta-se também, que conforme explicitado no objeto de estudo do presente trabalho, o município é o foco de análise, e aparece como figura central para elencar os diversos *stakeholders* atuantes que influenciam e/ou exercem influência no planejamento turístico da localidade.

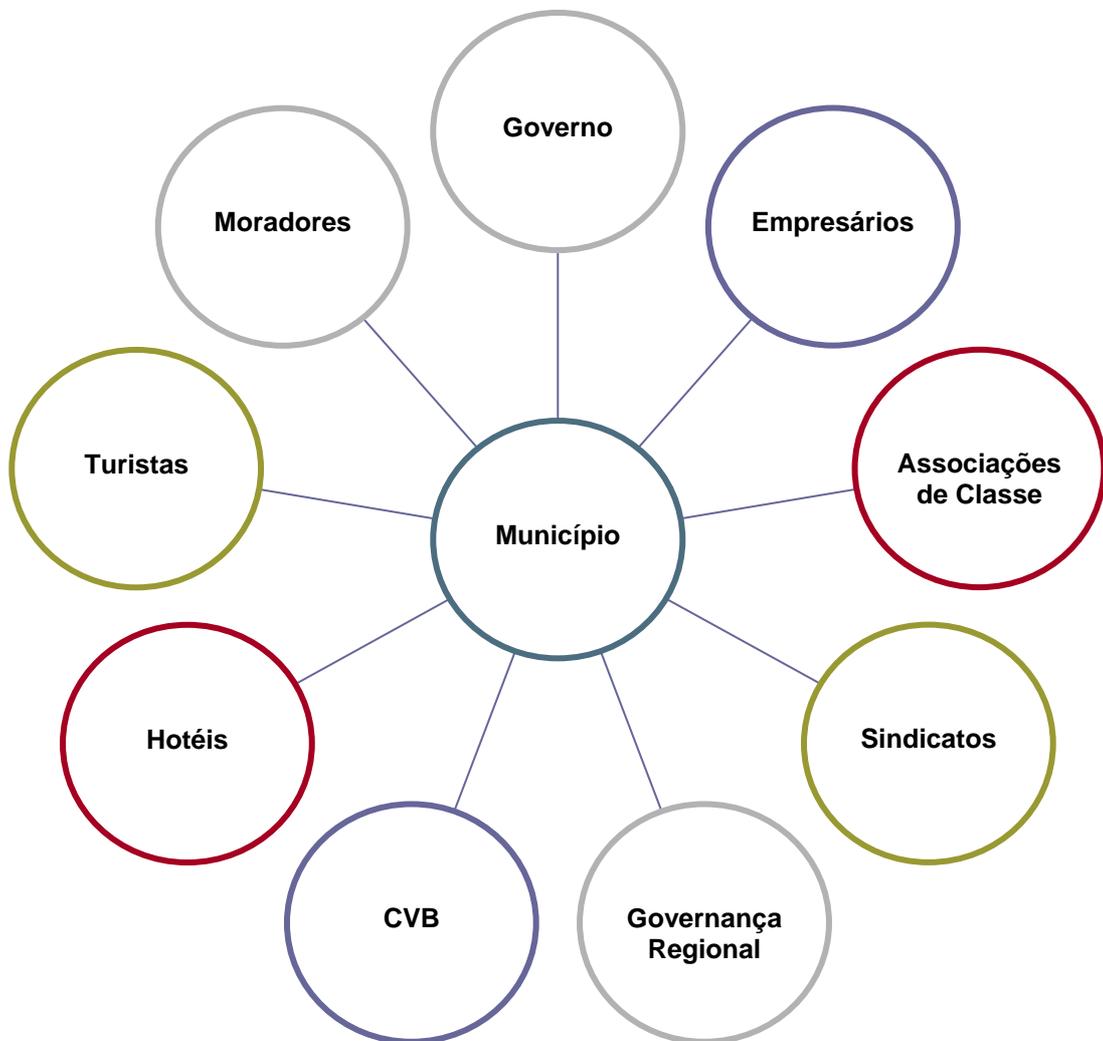


Figura 3: Mapeamento prévio dos *stakeholders*.

Fonte: Autora.

Como passo seguinte, foi realizada a comparação entre os *stakeholders* que participam do planejamento do turismo nas localidades de Santo André e São Bernardo do Campo com o mapeamento prévio (figura 3), objetivando fazer o levantamento de quais *stakeholders* deveriam ser entrevistados, e por fim, foram realizadas as entrevistas sucessivamente.

Nota-se que tal mapeamento prévio sofreu alterações em virtude da peculiaridade de cada município estudado, ponto este a ser discutido no capítulo 04 do presente estudo.

Como citado anteriormente, a entrevista foi norteada por um roteiro de entrevistas semi-estruturado (apêndice B), composto de questões abertas.

Integraram o roteiro duas partes, sendo que a primeira com dados dos entrevistados objetivando conhecer seu perfil, e a segunda, perguntas norteadoras para condução da investigação proposta. Tais questões foram embasadas nas teorias dispostas no capítulo 2. Para cada contribuição teórica foi listado um ou mais atributo(s) que posteriormente foram transformados em questões, conforme evidenciado no quadro abaixo.

Nº	Atributos	Autores que abordam	Questões do Roteiro	Objetivos Específicos
1	Comportamento	Mitroff (1983), Freeman (1984)	16	C
2	Propósito	Mitroff (1983)	2	A
3	Motivação	Mitroff (1983)	6	A
4	Crença	Mitroff (1983)	2	A
5	Recursos	Mitroff (1983), Mitchell, Agle e Wood (1997), D'Angella e Go (2009) e Jamal e Getz (1995)	4	A
6	Habilidade	Mitroff (1983)	4	A
7	Conhecimentos especiais	Mitroff (1983)	4	A
8	Compromissos e aspectos legais	Mitroff (1983)	17, 11 e 12	B e C
9	Relacionamento	Mitroff (1983), Friedman e Miles (2002) e D'Angella e Go (2009)	11 e 12	B
10	Influência	Freeman (1984), Clarkson (1995), Frooman (1999), Jamal e Getz (1995) e McVetty e Deakin	1	A

		(1999)		
11	Interesses	Donaldson e Preston (1995)	6	A
12	Normas de atuação	Donaldson e Preston (1995) e McVetty e Deakin (1999)	7 e 8	B
13	Adoção de princípios e práticas	Donaldson e Preston (1995)	7, 8 e 9	B
14	Gerenciamento	Donaldson e Preston (1995), Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), Sautter e Leisen (1999), Currie, Seaton e Wesley (2009) e Lewis (2006)	9	B
15	Legitimidade	Mitchell, Agle e Wood (1997) e Jamal e Getz (1995)	6	A
16	Urgência	Mitchell, Agle e Wood (1997)	11 e 12	B
17	Interdependência	Frooman (1999), Robson e Robson (1996), Stoner e Freeman (1999) e Jamal e Getz (1995)	11 e 12	B
18	Contratos	Friedman e Miles (2002) e D'Angella e Go (2009)	17, 11 e 12	B e C
19	Posturas assumidas	Freeman (2010)	5	A
20	Impactos	McVetty e Deakin (1999), Byrd <i>et al</i> (2009) e Daconto e Lhapka (2010)	19	C
21	Qualificação	Baum e Szivas (2008), Lewis (2006)	18	C
22	Envolvimento	Clarkson (1995), Gray (1989) e McVetty e Deakin (1999)	10, 11 e 12	B
23	Recompensas/ Benefícios	D'Angella e Go (2009) e Jamal e Getz (1995)	3	A

Quadro 6 – Atributos e respectivos autores.

Fonte: Autora.

Salienta-se, ainda, que cada entrevistado participou de uma reunião (de aproximadamente duas horas) para coleta de dados. No total, foram entrevistadas 13 pessoas que representaram 10 *stakeholders*, sendo 05 correspondentes ao planejamento de turismo do município de Santo André e 04 participantes na municipalidade de São Bernardo do Campo, assim como 01 *stakeholder* que participa de ambos os planejamentos, conforme quadro 7.

M	STK.	Título	Atribuições do Cargo
Santo André	Dep. Turismo	Entrevistado A	Assessor técnico do departamento de turismo
		Entrevistado B	Assessor do departamento de turismo
		Entrevistado C	Diretor do departamento de turismo
	D.R.I.	Entrevistado D	Assessor técnico responsável pelo departamento
	DPAV	Entrevistado E	Assessor técnico responsável pela educação ambiental

	Flytour	Entrevistado F	Proprietário da franquia
	ACISA	Entrevistado L	Consultora
		Entrevistado M	Consultora
	CIGABC	Entrevistado G	Membro integrante do grupo de trabalho de turismo
São Bernardo	Dep. Turismo	Entrevistado H	Coordenador técnico
	Happy House	Entrevistado I	Proprietário do estabelecimento
	ASSORTH	Entrevistado J	Diretor
	AERG	Entrevistado K	Diretor Jurídico
	CIGABC	Entrevistado G	Membro integrante do grupo de trabalho de turismo

Quadro 7 – *Stakeholders* analisados

Fonte: Autora

As entrevistas, com a devida autorização dos entrevistados, foram gravadas com o auxílio de um gravador digital, em seguida transcritas e/ ou transferidas para um computador.

Após esse procedimento os arquivos foram importados para uma ferramenta de análise de dados qualitativos. Vale ressaltar que foi apresentado antes da entrevista um termo visando resguardar as questões éticas, como por exemplo, confidencialidade das informações, para tanto o formulário aplicado está detalhado no apêndice C do presente estudo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Assim como citado anteriormente, o processo de análise de dados ocorreu por intermédio da análise intra-caso e inter-caso apoiado pelo software Atlas TI.

Segundo Lima (2005), a análise intra-sítio (ou intra-caso quando se trata de estudo de caso) tem por objetivo colocar em destaque os conteúdos conceituais que se mostram mais importantes para descrever e explicar o fenômeno estudado tomando-se cada caso da amostra separadamente.

Nesse sentido, após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos, assim como todas as considerações relevantes obtidas por meio da análise documental foram registradas nas páginas de anotações de campo, sendo somadas a outras informações. Em continuidade ao processo, os dados foram tratados no *software* Atlas TI, que garantiu uma manipulação organizada dos dados (podendo conter elementos textuais, imagens ou registros sonoros).

Bandeira-de-Mello (2006) ressalta, contudo, que esse tipo de *software* não realiza o processo de análise propriamente dito, mas auxilia, de forma significativa o pesquisador, principalmente na grande quantidade de tarefas mecânicas envolvidas nesse processo. Para facilitar a visualização das etapas de utilização do *software* foi concebida a figura 4.

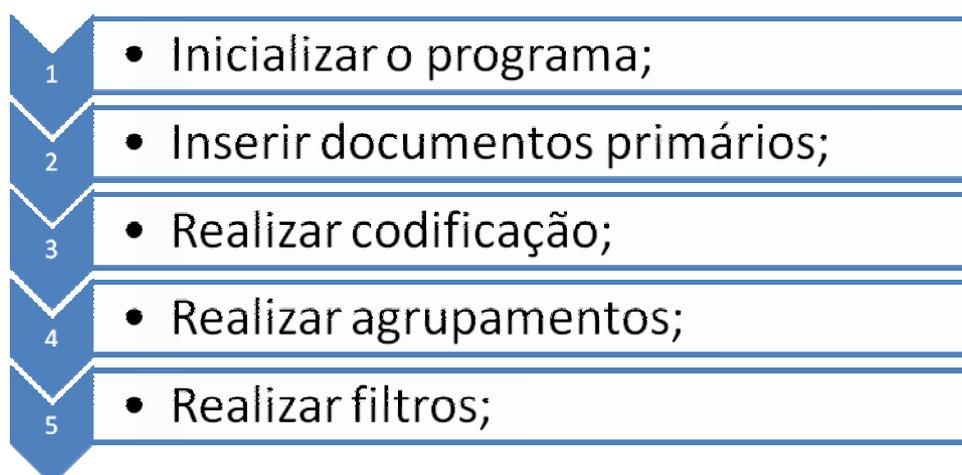


Figura 04 – Passo a passo Atlas TI.
Fonte: Autora.

As etapas explicitadas na figura 4 consistem em uma ordem para facilitar o trabalho da pesquisadora no manuseio do *software* Atlas TI. Tal processo iniciou-se com abertura do programa (item 01), seguido da inserção dos documentos que se desejou analisar (item 02), posteriormente realizou a codificação (processo pelo qual se classifica itens de acordo com sua peculiaridade e sua utilidade para a pesquisa – item 03) por meio dos atributos extraídos da literatura (vide quadro 6), em continuidade realizou-se o agrupamento dos itens codificados e utilizou-se de diversos filtros (norteados pelos objetivos específicos) para uma melhor análise (itens 04 e 05).

Os dados secundários foram utilizados em conjunto com os primários para a realização da triangulação que, segundo Flick (2004), consiste na utilização de diversas fontes de dados e métodos de coleta com o objetivo de checar a validade interna desses dados por meio de comparações.

Portanto, os dados foram tratados no Atlas TI, posteriormente, analisados individualmente e na totalidade na municipalidade. Após a finalização de tal processo, os casos foram comparados levantando principalmente evidências, pontos divergentes e similaridades com a teoria exposta e entre si, objetivando responder aos objetivos propostos.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa possibilitou a investigação e a resposta para a pergunta norteadora do presente estudo: Como os *stakeholders* atuam e interagem no planejamento do turismo municipal à luz das abordagens de *stakeholders*?

No entanto, utilizou-se de objetivos específicos direcionadores para condução da pesquisa, que no decorrer do presente trabalho foram evidenciados e esclarecidos.

Outro fator que contribuiu para o alcance dos objetivos propostos foi a análise dos atributos retirados do referencial teórico utilizado por este estudo, uma vez que tais atributos foram os pontos estruturantes da reflexão dos objetivos específicos que conduziram a resolução do objeto central da pesquisa.

O primeiro objetivo específico versou sobre a identificação dos *stakeholders* atuantes na atividade de planejamento turístico e seus respectivos interesses, foi possível observar que embora a literatura aponte alguns entes de fundamental importância, cada municipalidade tem suas peculiaridades e características do setor, o que por vezes não se fazem presentes em outros destinos.

Outro ponto passível de observação, é que ao elencar os principais grupos de interesses atuantes no planejamento turístico de cada município, cada *stakeholder* pontuou embasado em sua visão do que é turismo e também com pressupostos embutidos na perspectiva de gestão.

Após a identificação dos *stakeholders*, ambos os municípios classificaram os grupos de interesses com bases, mesmo que indutivas, no *comportamento* (atributo 01) e *envolvimento* (atributo 22) dos *stakeholders* no grupo de discussão e planejamento.

Nota-se que o *comportamento* (atributo 01) e *envolvimento* (atributo 22) estão ligados diretamente com os atributos: *benefícios* (atributo 23), *interesses* (atributo 11), *recursos*, *habilidades*, *conhecimentos especiais* e *aspectos legais* (atributos 5, 6, 7 e 8, respectivamente).

Em Santo André o *envolvimento* (atributo 22) ocorre mediante as demandas do IMB e prazos, o que não ocorre em São Bernardo do Campo, uma vez que os *stakeholders* se envolvem à medida que colaboram com proposituras e ações. Também foi perceptível, pelos discursos da maioria dos entrevistados, que os *benefícios* (atributo 23) são grandes influenciadores do comportamento e envolvimento, pois, uma vez que o *stakeholder* vislumbra um benefício para si, independente de ser a curto, médio ou longo prazo, este ente tem a tendência de participar e se envolver muito mais que os demais grupos de interesses. A exemplo, dos entes que deixaram os grupos do GPD, pois, não vislumbraram uma perspectiva de retorno, independente da justificativa formal comunicada, pois, se contemplassem em sua visão um retorno para o tempo investido, não deixariam de participar.

Nesse sentido, observa-se que os *stakeholders* estudados mensuram de diversas formas o comportamento e envolvimento dos demais *stakeholders*, sendo irrelevante a quantia de dispêndio financeiro, e sim outros recursos, além de *habilidades*, *conhecimentos técnicos*, empenho e até mesmo entusiasmo (atributos 5, 6 e 7).

Nesta perspectiva, ao menos um recurso, seja físico, simbólico, entre outros, foi atribuído a cada *stakeholder*, o que demonstra a importância de cada ente. De outra forma, foi percebido que em algum momento estes grupos de interesses munidos do(s) recurso(s) que detêm, exercem *influência* (atributo 10) no planejamento e implicitamente impõe atenção as demandas e prazos (atributo 16) que lhe são convenientes. Tal fato está atrelado aos legítimos interesses e expectativas (atributo 15) desses *stakeholders*.

Salienta-se que os *interesses* (atributo 11) em ambos os casos estudados, são variáveis, o que dificulta uma visão coesa e integrada, requisito fundamental para um bom planejamento. A divergência principal entre os casos estudados, que surte efeito e proporciona resultados positivos é que em São Bernardo do Campo, percebendo tais interesses divergentes, adotou uma estratégia de gestão embasada

em ações pontuais, o que garantiu a diminuição das divergências, participação de todos os entes (independente de sua limitação), integração entre os membros e resultados mais rápidos, focando os interesses do grupo, ao invés dos individuais.

Ainda no sentido de comportamento e envolvimento dos *stakeholders* observa-se que a formalização do grupo (atributo 8) ameniza a evasão dos entes, gera credibilidade, além de ser um fator motivador aos grupos de interesses.

No que tange ao levantamento dos interesses dos respectivos *stakeholders*, observou-se o subsídio que o método qualitativo proporcionou para a investigação. Foi verificado *in loco* os reais interesses e também foi realizada a avaliação de diferentes opiniões e perspectivas dos distintos *stakeholders* sobre o mesmo ponto.

Nota-se que cada *stakeholder* se vale de seus anseios pessoais, no entanto, a representatividade de todos os grupos de interesse no ato de se planejar não permite extravagâncias no sentido de autoridade, poder e urgência, porém, observa-se que as posturas são decorrentes da autonomia na tomada de decisão, do capital disponível, de outros recursos entre os quais conhecimentos técnicos e habilidades, assim como da visão empreendedora.

Nesse sentido, conclui-se que os interesses são provenientes de um conjunto de *valores e crenças* (atributo 4) atrelados a expectativa e *motivação* (atributo 03) para com o setor. Desta forma, ao se fazer a gestão dos *stakeholders* é de grande valia buscar um denominador comum, assim como sensibilizar os entes em relação aos objetivos do planejamento, propiciando assim, um ambiente favorável a construção de um planejamento integrado com proposituras coletivas.

No tocante ao segundo objetivo específico deste estudo, que se referiu a atuação, interação e articulação dos *stakeholders* no planejamento do turismo municipal. Observou-se que para avaliar a atuação dos *stakeholders* se faz necessário o entendimento de seus *interesses e propósitos* (atributo 2, já explicitado nos parágrafos anteriores) e observação das *posturas assumidas* (atributo 19).

As *posturas assumidas* (atributo 19) são provenientes dos propósitos, crenças, e notoriamente, da visão de cada *stakeholder*, assim, ao participar do planejamento, além de embutir tais pressupostos em suas proposituras, o ente vislumbra o setor da sua perspectiva do que é turismo, e não da perspectiva do público alvo da municipalidade, que pensa, age e principalmente, consome de forma

diferenciada.

Observa-se também, o fato dos municípios não estabelecerem formalmente princípios e práticas (atributo 13), pois, embora adotem estratégias para articulação e mobilização, estas ficam implícitas e atreladas a disposição dos gestores, item este que necessita de uma maior atenção e profissionalização, pois, impacta no planejamento.

Outro item que também necessita de uma maior atenção quanto a formalidade, é o estabelecimento de *normas de atuação* (atributo 12) para nortear as ações e participação dos *stakeholders*. Por enquanto, percebe-se que um dos municípios formalizou um regimento interno, porém, tal discussão não limita-se somente a este documento.

Das estratégias utilizadas pelos municípios para articulação e mobilização dos *stakeholders*, todas são válidas e complementares, porém, fundamentais, principalmente, quando utilizadas em conjunto. Percebe-se que quanto mais formalizadas (no ponto de vista documental), mais válidas se tornam, uma vez que geram credibilidade (atributo 18).

No que se refere a interação dos *stakeholders* observa-se dois atributos essenciais para análise, *interdependência* (atributo 17) e *relacionamento* (atributo 9). Sendo que nos casos estudados não foi detectada a interdependência entre os *stakeholders*, e os relacionamentos ainda ocorrem de maneira muito formal ou por intermédio de ações pontuais. Tal fato pode ser remetido ao pouco tempo de existência do grupo, a diversidade de setores de atuação diferentes e as reuniões sempre ocorrerem no mesmo local, fatores estes que inibem a interação.

Ao que se refere a mobilização e gerenciamento (atributo 14) dos diversos *stakeholders* no planejamento do turismo, se faz necessário criar programas que gerenciam estes grupos de interesses, inserir outros grupos de interesses, entre outras ações, uma vez que consideram os *stakeholders* de extrema importância ao turismo.

No entanto, apesar de patamares diferenciados no tocante a articulação dos grupos de interesses e patamares similares no que tange a mobilização dos *stakeholders*, ambos os mantêm esforços para compreensão de qual estratégia é a correta para aplicação.

Como dito anteriormente, percebe-se também que ações geram estímulo e motivam a participação dos *stakeholders* (atributo 3), uma vez que o retorno é mensurado em curto prazo, além disto, realizações criam um ambiente favorável para uma visão compartilhada. Desta forma, destaca-se que as principais disparidades entre os casos estudados são decorrentes do fato de São Bernardo do Campo sair das emblemáticas discussões acerca do setor, e conduzir o grupo gestor do planejamento para ações pontuais (como citado anteriormente).

Outrossim, no que tange a ações, não é só conduzir o grupo gestor do planejamento a ações, mas também, saber agir rapidamente mediante a adversidades, a exemplo da reposição imediatista dos segmentos que deixaram de ser representados, assim como modificar a periodicidade dos encontros, após perceber a evasão por conta de reuniões semanais.

No tocante a questão de qualificação de mão de obra (atributo 21), nota-se duas abordagens distintas, porém, complementares, que auxiliam na compreensão da gestão dos *stakeholders*. Em Santo André, na visão dos gestores de turismo, tal atributo é considerado fundamental para o planejamento, pois, aumenta a contribuição e colaboração do profissional para com o setor, entretanto, em São Bernardo do Campo, no ponto de vista da gestão de turismo, a qualificação de mão de obra é considerada importante, porém, não impactante no setor, pois, as distintas visões dos profissionais de diversas áreas são complementares.

Nesse sentido, é possível perceber que o planejamento do turismo requer profissionais interdisciplinares, porém, que estejam atualizados com a realidade do setor, que sejam capazes de compreender os benefícios, assim como os impactos da atividade (atributo 20).

Em relação ao último objetivo específico deste estudo, que se propôs a investigar a adaptação dos grupos de interesse frente ao planejamento do turismo, é passível dizer que a maioria dos *stakeholders* de ambas as localidades ajustaram suas ações e/ ou seu planejamento para acoplar os objetivos e planos preconizados no grupo gestor.

Mesmo que aparentemente os grupos de interesses estudados não se apropriaram do planejamento, ao que parece, aguardam ordens de um líder, tal fato pode ser remetido ao pouco tempo de atuação do grupo (fator gerador de

insegurança) ou até mesmo, pelo chamamento inicial ter sido realizado pelo poder público, e por conseguinte, não consideram de responsabilidade própria e sim da gestão local. Por outro lado, congregaram das ideias e ideais, estimulando novas ações de fomento do setor, o que de fato demonstra legitimidade (atributo 15) nas intenções.

Foi perceptível no discurso dos entrevistados que o fator preponderante para a adaptação de ações e apropriação do planejamento por parte de cada *stakeholder* é o estabelecimento de ações pontuais, pois, conseguem vislumbrar o resultado, além de como e de que forma se enquadram na participação, o que garante uma maior apropriação dos entes.

Visando contemplar a compreensão de todos os objetivos propostos por este estudo, este trabalho buscou o entendimento da atuação e da interação entre os *stakeholders* no planejamento turístico e pode apresentar desdobramentos, pois, o setor de turismo é vasto, complexo e pouco explorado, principalmente quando se associa turismo à *stakeholders*.

Para compreensão de como os *stakeholders* atuam e interagem, este estudo foi balizado no ambiente de planejamento, que é envolto de interações e propício para a investigação que se propôs, no entanto, outros ambientes podem servir como plano de fundo para a realização de tal investigação.

Salienta-se que no presente trabalho, não foram estudadas as perspectivas dos *stakeholders* que não participam do planejamento, mas que podem influenciar as organizações e/ou municipalidades, neste sentido, outras abordagens no ambiente do planejamento podem ser realizadas.

Cada municipalidade tem suas características e suas peculiaridades, neste contexto, sugere-se replicar o trabalho em outras localidades para verificar se os resultados obtidos por estudo corroboram em outros destinos.

Outrossim, pela relevância da compreensão da temática, recomenda-se a aplicação em outros setores da economia.

Outra possibilidade de desdobramento do presente estudo, é a transformação dos atributos listados e contidos no trabalho em variáveis para um estudo quantitativo, de forma a se explorar novos métodos de pesquisa.

Por fim, considerando a importância de se compreender a teoria dos *stakeholders* e suas aplicações, a pesquisa realizada por este estudo poderia ser aplicada em outras áreas do conhecimento como estratégia, marketing, entre outros saberes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SANTO ANDRÉ. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.acisa.com.br>>. Acesso em: 20/10/2011.

BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BAUM, T.; SZIVAS, E. **HRD in tourism: A role for government?** Tourism Management, 2008.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A.A. **Um método para cenários empregando stakeholder analysis**: um estudo no setor de automação comercial. Revista de Administração. São Paulo, 2007.

BORNHRST, T. J.R.; RITCHIE, B.; SHEEHAN, L. **Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives**. Tourism Management, 2010.

BRAMWELL, F.Y. e ATILA, B.Y. **Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey**. Tourism Management, 1999.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Dados e fatos**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20101123.html> . Acesso em 30 out. 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores**. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade Santo André**. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade São Bernardo do Campo**. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo: Uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007.

BYRD, E.T.; BOSLEY, H.E.; DRONBERGER, M.G. *Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina*. Tourism Management, 2009.

CLARKSON, M.B. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Academy of Management Review, 1995.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DO GRANDE ABC. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <http://www.consorcioabc.sp.gov.br/consorcio/index.php?id=1116>>. Acesso em: 02/03/2011.

CORADINI, C.; SABINO, S. M.; COSTA, K. B. **Teoria dos Stakeholders** – Estado da Arte produzido no Brasil. XIII SEMEAD. São Paulo, 2010.

CURRIE, R.R; SEATON, S; WESLEY, F. *Determining stakeholder feasy*. Annals of

Tourism Research, 2009.

D'ANGELLA, F.; GO, F. M.; **Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment.** Tourism Management, 2009.

DACONTO, G.; SHERPA, N. L. **Applying Scenario Planning to Park and Tourism Management in Sagarmatha National Park, Khumbu, Nepal.** Mountain Research, 2010.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO MICHAELIS. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 27/03/2011.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications.** Academy of management review, 1995.

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www2.santoandre.sp.gov.br/page/125/40>>. Acesso em: 02/03/2011.

DREDGE, D. **Destination place planning.** Annals of Tourism Research, 1999.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa.** 2 ed. Bookman. Porto Alegre, 2004.

FLYTOUR. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.flytour.com>>. Acesso em: 02/10/2011.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, S. J.; WICKS, C. A.; PARMAR, L. B.; DE COLLE, S. **Stakeholder theory. The State of the Art**. Cambridge University, 2010.

FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. **Developing stakeholder theory**. Journal of Management Studies, 2002.

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

FROOMAN, J. **Stakeholder influence strategies**. Academy of Management Review, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. 1995. v. 35.

GOMES, R.C. **Stakeholders Management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation with the English local government**. In; Anais do XXVIII ANPAD – ENANPAD, Curitiba, 2004.

GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**. San Francisco, 1989.

JAMAL, T.; GETZ, D. **Collaboration Theory and Community Tourism Planning**. Annals of Tourism Research, 1995.

LEWIS, A. ***Stakeholder Informed Tourism Education: Voices from the Caribbean.*** Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education. 2006.

LIMA, E. **Teorizando a Partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa.** Anais do XXIX ANPAD – ENANPAD, Brasília, 2005.

MARCON, R.; MELLO, R.B.; ALBERTON, A. **Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais.** BBR-Brazilian Business Review. 2008.

MCVETTY, D.; DEAKIN, M. ***Optimising the outcomes of tourism in co-managed protected heritage areas: the cases of Aulavik National Park and Gwall Haanas National Park reserve/Haida Heritage site.*** Coastal and Marine Tourism. 1999.

MILES, M B., HUBERMAN A. M. ***Qualitative data analysis: an expanded resourcebook.*** 2ed. Sage, 1994.

MITCHELL, R. K. *et al.* ***Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.*** Academy of Management Review. 1997.

MITROFF, I. ***Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making.*** California: Bass Publishers, 1983.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático.** ENAP. Rio de Janeiro, 1997.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do "indizível" ao "dizível".** Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, São Paulo: Vértice, 1988. v.5.

RICHARDSON,R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1989.

ROBSON, J.; ROBSON, I. ***From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers.*** Tourism Management.1996. V.17.

ROTAS DE SÃO PAULO. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.rotasdesaopaulo.com.br>>. Acesso em: 20/10/2011.

SAUTTER, E; LEISEN, B. ***Managing stakeholders:*** A tourism planning model. Annals of Tourism Research. 1999.

STONER, J.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WRAY, M. Policy ***communities, networks and issue cycles in tourism destination systems.*** Journal of Sustainable Tourism. 2009. V.17.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BASE PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ANTES DA ENTREVISTA

- ✓ Agradecer a disponibilidade para ajudar na pesquisa;
- ✓ Esclarecer que o objetivo da pesquisa é estritamente acadêmico e visa preencher um requisito para a titulação do entrevistador em mestre em administração;
- ✓ Salientar que a entrevista pretende levantar dados sobre o processo de evolução da instituição, de seus processos de formulação estratégica, relações externas, levando em consideração os *stakeholders* envolvidos;
- ✓ Evidenciar que caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá tal decisão;
- ✓ O pesquisador se interessará em analisar todos os documentos e informações sobre a instituição colocados a sua disposição;
- ✓ A entrevista deverá durar em torno de 2 horas;
- ✓ Lembrar ao entrevistado que ele poderá, se assim desejar, receber uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista;
- ✓ Pedir autorização para gravar a entrevista e lembrar que os dados da entrevista serão utilizados exclusivamente pelo pesquisador ou pelo seu orientador;
- ✓ Solicitar a leitura e assinatura do formulário de consentimento, conforme apêndice C; e

- ✓ Esclarecer para o entrevistado o conceito de *stakeholder* e qual a abordagem da temática no estudo.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INSTITUIÇÃO PESQUISADA: _____

I) Dados do entrevistado

Nome:

Telefone:

E-mail:

Função:

Tempo na função:

Tempo na instituição:

Escolaridade:

- | | | |
|---------------------------|---------|-------------------|
| • Fazendo Graduação: | em que? | Qual faculdade? |
| • Graduação completa: | em que? | Qual faculdade? |
| • Fazendo Pós-Graduação: | em que? | Qual faculdade? |
| • Pós-Graduação completa: | em que? | Qual faculdade? |
| • Fazendo Mestrado: | em que? | Qual faculdade? |
| • Mestrado completo: | em que? | Qual faculdade? |
| • Fazendo Doutorado: | em que? | Qual faculdade? |
| • Doutorado completo: | em que? | Qual faculdade? |
| • Outros: | em que? | Qual instituição? |
| • Observações: | _____ | |

II) Dados da pesquisa

QP A – Identificação dos stakeholders e seus respectivos interesses;

1. Tem determinado os principais grupos de interesse que influenciam ou sofrem influência no município no tocante ao turismo? Quais são?
2. Tem conhecimento dos propósitos e crenças desses principais grupos de interesse? Quais são?
3. Quais os benefícios que esses *stakeholders* têm (no presente) ou poderão vir a ter (futuramente)?
4. Tem clareza dos recursos controlados e disponibilizados por cada um dos *stakeholders* (entre eles: recursos materiais, simbólicos, físicos, políticos, status, informações, conhecimentos especiais e habilidades)? Descreva cada situação.
5. Quais as posturas assumidas por cada um dos *stakeholders* em negociações e nas ações efetivas no campo do turismo?
6. Quais as motivações, interesses e/ou expectativas que levam os *stakeholders* a participar do turismo ou a defender certas posições?

QP B – Atuação, interação e articulação entre os stakeholders no planejamento do turismo

7. Como a instituição se articula com os diversos *stakeholders* para planejar políticas e estratégias para o turismo local? Existe alguma estratégia formalizada para articulação?
8. Como funciona a mobilização dos diversos *stakeholders* para planejar políticas e estratégias para o turismo local? Existe alguma estratégia formalizada para mobilização?

9. Existem programas específicos de integração e/ou gerenciamento dos diversos *stakeholders*? Justifique sua resposta.
10. Qual o envolvimento (podem ser de ordem legal, moral, econômico, social, técnico, etc.) que cada grupo de *stakeholders* tem em relação ao turismo?
11. Como ocorrem os relacionamentos entre sua entidade e os diversos *stakeholders* em função de aspectos como poder, autoridade, responsabilidade, prazos, formalização e controle?
12. Como ocorrem os relacionamentos entre os diversos *stakeholders* existentes no turismo em função de aspectos como poder, autoridade, responsabilidade, prazos, formalização e controle?

QP C - Adaptação dos stakeholders frente ao planejamento do turismo;

13. Como é realizado o planejamento (voltado ao turismo) de sua instituição?
14. Quais as ações adotadas pela sua instituição são voltadas para o turismo?
Algumas dessas ações, além de beneficiar o município, beneficia a região?
15. Como os diversos atores (grupos de interesse) do turismo estão sendo contemplados nos planos e ações de turismo?
16. Como os principais grupos de interesse se comportam nas etapas do planejamento?
17. Quais são as principais alianças e parcerias feitas em suas ações no turismo? Ocorrem de forma formal ou são tácitas? Descreva como funcionam.
18. Como a qualificação de mão de obra pode impactar no desenvolvimento do planejamento?
19. Quais são os efeitos positivos da atividade do turismo (se bem planejado)?
E quais são os impactos da atividade turística, caso seja mal planejada?

APÊNDICE C

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Atuação e Interação de *stakeholders* no planejamento turístico: Um estudo comparativo de casos

Composição da equipe de pesquisa:

Cristiane Coradini, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo. Telefone (11) 9646-8942.
Correio eletrônico: criscoradini@hotmail.com

OREIENTAÇÃO:

Benny Kramer Costa, professor do Programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9300.
Correio eletrônico: bennycosta@yahoo.com.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por objetivo compreender de que modo ocorre a atuação e interação dos diversos atores envolvidos no planejamento turismo na instituição em evidência. Cabe enfatizar que sua participação é de suma importância e contribui para enriquecer a compreensão e os estudos dessa temática no Brasil.

Ela pode nos tomar aproximadamente 2 horas. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Apenas as duas pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua instituição. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria.

Não hesite em nos contatar sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Cristiane Coradini

Benny Kramer Costa

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9300/9342 Fax: (11) 3665-9369; correio eletrônico: ppga@uninove.br.

Consentimento a assinar:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista):

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre como ocorrem a atuação dos diversos atores envolvidos no turismo.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir.

Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<p>Data: _____</p> <p>Local: _____</p>	<p>Pessoa entrevistada</p> <p>Nome: _____</p> <p>Assinatura: _____</p> <p>Entrevistador(es):</p> <p>Assinatura: _____</p> <p>Assinatura: _____</p>
--	---

Autorização de citação do nome da empresa:

Eu autorizo Cristiane Coradini e Benny Kramer Costa a revelar o nome da instituição que represento nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

<p>Nome do participante: _____</p> <p>Nome da empresa: _____</p> <p>Função do participante: _____</p>

Assinatura do participante: _____	Data: _____
-----------------------------------	-------------

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou a coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9300/9342 Fax: (11) 3665-9369; correio eletrônico: ppga@uninove.br.