

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**GUSTAVO HENRIQUE DA SILVA FASSIONE**

**ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: BIBLIOMETRIA, REVISÃO  
SISTEMÁTICA E DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE  
MENSURAÇÃO NO TURISMO**

**São Paulo**

**2020**

**Gustavo Henrique da Silva Fassione**

**ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: BIBLIOMETRIA, REVISÃO  
SISTEMÁTICA E DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE  
MENSURAÇÃO NO TURISMO**

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT: BIBLIOMETRY, SYSTEMATIC REVIEW AND  
DEVELOPMENT OF A MEASURING INSTRUMENT IN TOURISM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação 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**

**2020**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Fassione, Gustavo Henrique da Silva.

Engajamento de stakeholders: bibliometria, revisão sistemática e desenvolvimento de um instrumento de mensuração no turismo. /

Gustavo Henrique da Silva Fassione. 2020.

104f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

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

1. Engajamento de stakeholders. 2. Turismo. 3. Destinos turísticos.

I. Costa, Benny Kramer. II. Título.

CDU 658

**ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: BIBLIOMETRIA, REVISÃO  
SISTEMÁTICA E DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE  
MENSURAÇÃO NO TURISMO**

**Por**

**Gustavo Henrique da Silva Fassione**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:



---

Prof. Dr. Benny Kramer Costa (Orientador) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



---

Prof. Dr. Marcelo Luiz Dias da Silva Gabriel – Universidade Ibirapuera - UNIB



---

Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



---

Prof. Dr. José Eduardo Storopoli – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 01 de dezembro de 2020.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico o trabalho realizado aqui a todas as pessoas que, de alguma forma, me apoiaram e me incentivaram a persistir e não desistir. Dedico especialmente à minha família e à minha namorada,  
Larissa.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço o apoio de sempre da minha família, que me incentiva e se coloca do meu lado em todos os momentos. Destaco a minha mãe, Rita, minha avó, Célia, e meu pai de criação, Toninho, que acompanham de perto a minha trajetória e sempre demonstram orgulho de mim.

Agradeço também à minha namorada, Larissa, e a família dela. Serei sempre grato pelo apoio e compreensão em todos os momentos, inclusive naqueles em que não pude estar tão presente.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Benny, pelas orientações sempre muito construtivas e dedicação em me ajudar na construção desse trabalho.

Sou grato também ao Prof. Marcelo Gabriel, que se disponibilizou a transmitir o seu conhecimento em estatística, contribuindo assim para a operacionalização do estudo empírico.

Deixo meus agradecimentos também à diretora do PPGA, Prof<sup>a</sup> Priscila Rezende, que também, enquanto professora da disciplina de Seminários, trouxe contribuições valiosíssimas para este trabalho.

Por fim, agradeço a todos os professores magníficos do PPGA, à instituição UNINOVE e aos amigos que fiz durante o curso, tanto aqueles que fizeram parte da minha turma, quanto os colegas do doutorado, que me ajudaram muito no decorrer do curso.

## RESUMO

Os stakeholders são protagonistas no desenvolvimento do turismo, possuindo papéis importantes para o sucesso de um destino turístico. Nesta pesquisa, considerou-se o engajamento promovido pela organização de gerenciamento de destino (DMO) aos stakeholders ofertantes de turismo. Com o objetivo de analisar o desenvolvimento dos estudos em engajamento de stakeholders e validar uma escala desta temática no turismo, foram propostos três estudos interdependentes. No primeiro estudo, buscou-se conhecer as bases e tendências dos estudos sobre engajamento de stakeholders. No segundo estudo, foi investigada a conexão existente entre a prática de engajamento de stakeholders e a competitividade. Por fim, no terceiro estudo, uma escala desenvolvida originalmente no contexto da saúde foi adaptada e validada no contexto do turismo. Como principais resultados, o primeiro estudo constatou a importância da teoria dos stakeholders, do diálogo com stakeholders, do papel deles no desempenho organizacional e no desenvolvimento de estratégias ambientais, que serviram como base para os estudos sobre engajamento de stakeholders. Além disso, verificou-se que as principais tendências dos estudos sobre o tema levam em consideração o relacionamento de rede entre stakeholders e o foco na comunicação, criação de valor e desenvolvimento sustentável. O segundo estudo reforçou algumas formas de engajamento de stakeholders, além de evidenciar a predominância de estudos que conectam o engajamento à competitividade desenvolvidos no contexto do turismo. Por fim, o terceiro estudo validou uma escala de engajamento de stakeholders ofertantes no turismo, cuja prática é promovida pela organização de gerenciamento de destino. Após as etapas de validação, chegou-se a quatro dimensões que compõem o construto engajamento. São elas: Parceria; Consideração; Relacionamento com a DMO; e Transferência de conhecimento. Portanto, obteve-se um instrumento de mensuração validado. Ao final desta pesquisa, foram relatadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** Engajamento de stakeholders, turismo, destinos turísticos.

## **ABSTRACT**

Stakeholders are protagonists in the development of tourism, playing important roles in the success of a tourist destination. In this research, the engagement promoted by the destination management organization (DMO) to the stakeholders offering tourism was considered. In order to analyze the development of studies on stakeholder engagement and validate a scale of this theme in tourism, three interdependent studies were proposed. In the first study, we sought to know the bases and trends of studies on stakeholder engagement. In the second study, the connection between the practice of stakeholder engagement and competitiveness was investigated. Finally, in the third study, a scale originally developed in the context of health was adapted and validated in the context of tourism. As main results, the first study found the importance of stakeholder theory, dialogue with stakeholders, their role in organizational performance and the development of environmental strategies, which served as a basis for studies on stakeholder engagement. In addition, it was found that the main trends in studies on the topic take into account the network relationship between stakeholders and the focus on communication, value creation and sustainable development. The second study reinforced some forms of stakeholder engagement, in addition to highlighting the predominance of studies that connect engagement to competitiveness developed in the context of tourism. Finally, the third study validated a scale of engagement of stakeholders in tourism, whose practice is promoted by the destination management organization. After the validation steps, four dimensions were reached that make up the engagement construct. They are: Partnership; Consideration; Relationship with the DMO; and Knowledge transfer. Therefore, a validated measuring instrument was obtained. At the end of this research, limitations and suggestions for future studies were reported.

**Keywords:** Stakeholder engagement, tourism, tourist destinations.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Rede de cocitação.....	25
Figura 2 – Rede de acoplamento bibliográfico.....	28
Figura 3 – Rede nomológica.....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de amarração dos estudos.....	18
Tabela 2 – Fatores obtidos após a análise de cocitação.....	23
Tabela 3 – Fatores obtidos após a análise de acoplamento bibliográfico.....	27
Tabela 4 – Amostra: Periódicos.....	39
Tabela 5 – Estudos teóricos.....	44
Tabela 6 – Estudos empíricos qualitativos.....	47
Tabela 7 – Estudos empíricos quantitativos.....	53
Tabela 8 – Estudos empíricos mistos.....	55
Tabela 9 – Tradução da escala de engajamento de Goodman et al. (2019) .....	73
Tabela 10 – Escala de engajamento adaptada.....	75
Tabela 11 – Itens da escala após a validação de face.....	77
Tabela 12 – Itens da escala após a validação semântica.....	79
Tabela 13 – Caracterização da amostra.....	81
Tabela 14 – Área de atividade das empresas.....	82
Tabela 15 – Cargo dos respondentes.....	82
Tabela 16 – Resultado da Análise Fatorial e Alpha de Cronbach.....	84
Tabela 17 – Estatística t das correlações.....	86
Tabela 18 – Confiabilidade e validade convergente.....	86
Tabela 19 – Matriz de cargas cruzadas (n=132) .....	87
Tabela 20 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=132) .....	88
Tabela 21 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes, com Fornell-Larcker invertido.....	88
Tabela 22 – Razão Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	89
Tabela 23 – Significância das correlações, com base na estatística t.....	89

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA .....	14
1.1.1	Questão Central de Pesquisa.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Geral .....	15
1.2.2	Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>19</b>
2.1	ESTUDO I - CONHECENDO AS BASES E TENDÊNCIAS DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS .....	19
2.1.1	Introdução.....	19
2.1.2	Engajamento de stakeholders .....	20
2.1.3	Método.....	21
2.1.4	Análise e discussão dos resultados .....	22
2.1.5	Considerações Finais .....	29
2.1.6	Referências .....	31
2.2	ESTUDO II – ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E COMPETITIVIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	35
2.2.1	Introdução.....	35
2.2.2	Uma revisão sistemática de literatura.....	37
2.2.3	Integrando engajamento e competitividade.....	40
2.2.4	Discussão e conclusão .....	56

2.2.5	Referências .....	58
2.3	ESTUDO III – MENSURANDO O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: VALIDAÇÃO DE ESCALA NO CONTEXTO DO TURISMO .....	64
2.3.1	Introdução .....	64
2.3.2	Fundamentação teórica .....	66
2.3.3	Método.....	72
2.3.4	Resultados da validação empírica.....	83
2.3.5	Discussão dos resultados .....	90
2.3.6	Considerações Finais .....	93
2.3.7	Referências .....	94
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O engajamento de stakeholders é definido como o comprometimento que uma organização tem em envolver seus stakeholders de forma positiva em suas atividades (Greenwood, 2007). Esse envolvimento é caracterizado por colaboração, comunicação e desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança (Bettinazzi & Zollo, 2015; Chinyio & Akintoye, 2008; Foo, 2007). Por sua vez, stakeholder é todo indivíduo ou grupo que afeta ou pode ser afetado por uma organização, possuindo interesses nos objetivos dela (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman et al., 2020). Portanto, é reconhecido que os stakeholders são atores cada vez mais importantes para as organizações, em que se torna necessário seu maior envolvimento nas operações de negócios e nos processos de tomada de decisão (Pulido-Fernandez & Pulido-Fernandez, 2019; Provasnek et al., 2018).

O engajamento de stakeholders é um aspecto crítico para as organizações em um ambiente sensível às relações de poder. Portanto, elas precisam valorizar as interações com os seus diversos stakeholders (Winkler et al., 2019). Assim, de uma perspectiva do engajamento de stakeholders, o sucesso da organização depende do gerenciamento das relações entre seus diversos stakeholders, pois estes podem afetar a capacidade da organização de atingir seus objetivos (Wu & Li, 2020).

Existem várias maneiras de se promover o engajamento dos stakeholders (Granville et al., 2016). Por exemplo, por meio de comunicação (Bassano et al., 2019), compartilhamento de conhecimento (Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014) e integração na tomada de decisão (Basu et al., 2013; Provasnek et al., 2018). Essas interações mútuas podem proporcionar um impacto positivo no desempenho dos negócios, assim como o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos contribuem com o sucesso de uma estratégia (Martínez-Martínez et al., 2017). Portanto, o engajamento pode ser considerado como um processo de co-gerenciamento de relacionamentos em busca do alcance de objetivos mutuamente benéficos (Maak, 2007; Winkler et al., 2019).

## 1.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Atender aos interesses dos stakeholders de acordo com seus próprios interesses e aplicar atividades de engajamento apropriadas é um desafio central para as organizações (Bundy et al., 2013; Provasnek et al., 2018). Práticas de engajamento irresponsáveis causam efeitos negativos sobre os stakeholders e são contrárias aos seus interesses (Greenwood, 2007). Portanto, as atividades de engajamento fornecem, tanto aos stakeholders quanto às organizações, uma oportunidade de aprender sobre os interesses e atividades uns dos outros, impactos potencialmente negativos e os benefícios para um ou ambos (Provasnek et al., 2018).

Entre os diversos contextos em que a prática de engajamento de stakeholders é demonstrada como de extrema importância tanto para as organizações (que engajam) como para os seus stakeholders (que são engajados), considera-se, no presente trabalho, o turismo como um setor relevante para se estudar o engajamento de stakeholders. Verifica-se que o turismo é “um sistema complexo de estruturas econômicas, funções sociais e modelos culturais, todos sujeitos a constante mudanças” (Perić et al., 2014, p. 275). Assim, pelo fato de o setor do turismo vender um produto intangível, relacionamentos, percepção, experiência e satisfação são de extrema importância, em que diversos stakeholders devem ser considerados como principais atores para o alcance do sucesso e a obtenção de vantagem competitiva (Perić et al., 2014).

Alguns stakeholders se destacam na atividade turística, como os órgãos planejadores e gestores (órgãos governamentais e organizações de gerenciamento de destinos), as empresas que atuam nos destinos turísticos (restaurantes, hotéis e outros meios de hospedagem, agências de viagens, operadoras de turismo), os turistas e a comunidade local. Assim, verifica-se que um destino turístico está em um nível mais alto do que uma única empresa ou organização, no qual a organização do destino turístico (DMO), por uma analogia, é considerada a organização principal, que gerencia os demais stakeholders do destino.

Apesar da presença de estudos sobre o engajamento de stakeholders em diversos contextos (Ver Estudo I), assim como a importância da prática de engajamento para a competitividade, principalmente no contexto do turismo (Ver Estudo II), não foi encontrado na literatura um instrumento de mensuração do engajamento de stakeholders ofertantes no turismo. Isto significa que há uma ausência de um instrumento para mensurar o engajamento das empresas ligadas ao turismo, promovido pelas organizações de gerenciamento de destino (DMO).

Considera-se importante o desenvolvimento deste instrumento, pois o trabalho em conjunto e bem sucedido entre os stakeholders de um destino pode influenciar positivamente na experiência dos turistas e também no bem estar da comunidade local.

### 1.1.1 Questão Central de Pesquisa

Como se dá o desenvolvimento dos estudos em engajamento de stakeholders e de que forma é possível validar uma escala de mensuração nesta temática para o turismo?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar o desenvolvimento dos estudos em engajamento de stakeholders e validar uma escala desta temática no turismo.

### 1.2.2 Específicos

- Analisar o desenvolvimento dos estudos sobre engajamento de stakeholders ao longo do tempo, de modo a entender suas principais bases teóricas e tendências futuras;
- Explorar a literatura existente para compreender como vêm se desenvolvendo os estudos que abordam a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade;
- Adaptar uma escala existente de mensuração do engajamento de stakeholders e validá-la no contexto do turismo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se relevante realizar um estudo sobre o engajamento de stakeholders devido ao grande número de stakeholders existentes em todos os tipos de organizações (Donaldson &

Preston, 1995; Freeman, 1984). Nota-se que a prática de engajamento contribui para o compartilhamento de conhecimento entre os stakeholders, assim como facilita a troca de informações, propiciando o alcance do sucesso e aumento da competitividade das organizações e destinos turísticos (Aschehoug et al., 2012; Foo, 2007; Perić et al., 2014; Taddeo et al., 2017).

Os stakeholders são protagonistas no desenvolvimento do turismo, pois as relações entre eles são essenciais no aumento da competitividade e também para a sobrevivência de um destino (Perić et al., 2014). Assim, a competitividade de um destino não pode ser alcançada sem o engajamento dos stakeholders (Beritelli et al., 2015). Por isso, definiu-se os destinos turísticos como objeto de pesquisa empírica neste trabalho. No entanto, considerou-se pertinente a realização não apenas de um estudo empírico, mas também de outros dois estudos teóricos. Sendo assim, esta pesquisa é composta por três estudos, sendo eles: Estudo I (bibliométrico); Estudo II (revisão sistemática de literatura); Estudo III (empírico). Na próxima seção, é demonstrada a estrutura do trabalho, bem como a importância da realização de cada estudo.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Ao invés de se desenvolver apenas o estudo empírico, direcionando a pesquisa diretamente à mensuração do engajamento de stakeholders no turismo, considerou-se importante realizar primeiro dois estudos teóricos, cujos resultados contribuíram para maior assertividade no desenvolvimento do instrumento de mensuração do engajamento no Estudo III. Assim, foi possível explorar a literatura e coletar mais fundamentações para a adaptação da escala de engajamento ao contexto do turismo.

O primeiro estudo realizado foi uma bibliometria, com o propósito de conhecer as bases teóricas dos estudos sobre engajamento de stakeholders, bem como suas tendências de estudos futuros. Nele, foi possível identificar os principais trabalhos publicados que servem como base para os estudos sobre o engajamento de stakeholders, assim como os trabalhos que vêm sendo citados com maior frequência pelos estudos sobre o tema. Na busca pelos artigos utilizados para o estudo, não foi determinado filtro para um contexto específico. O segundo estudo foi uma revisão sistemática de literatura, realizada para compreender a conexão que existe entre o engajamento de stakeholders e a competitividade. Neste segundo estudo, também não foi realizado um filtro para contextos de estudo, pois buscou-se o máximo de abrangência possível



para entender a ligação entre engajamento de stakeholders e competitividade. Por fim, desenvolveu-se um estudo empírico, que adaptou e validou uma escala de engajamento de stakeholders para o turismo. A perspectiva do instrumento foi o engajamento de empresas (stakeholders) ofertantes em destinos turísticos, promovido pela organização de gerenciamento de destino (DMO).

Cada um dos três estudos possui propósitos independentes, conforme relatado acima. Isto significa que possuem objetivos e estruturas próprias, podendo ser lidos e publicados separadamente. No entanto, para a presente pesquisa, os estudos estão interligados. No estudo I, buscou-se um conhecimento das bases de um construto único (engajamento). Acredita-se que a compreensão do construto nesse primeiro estudo contribui para um melhor entendimento do Estudo II, onde o engajamento é relacionado à competitividade. O Estudo III é empírico, sendo o ponto chave desta pesquisa. Acredita-se que para se desenvolver um instrumento de mensuração do engajamento de stakeholders em destinos turísticos, seja importante compreender o construto isoladamente e também relacionado à competitividade, uma vez que um dos principais focos dos planos de turismo é a competitividade. Nesse sentido, argumenta-se que os Estudos I e II são importantes para uma melhor compreensão do Estudo III. A Tabela 1, a seguir, demonstra os estudos que compõem esta pesquisa, bem como suas características e objetivos gerais.

Tabela 1  
Matriz de amarração dos estudos

Características	Estudo I	Estudo II	Estudo III
	Conhecendo as bases e tendências do engajamento de stakeholders	Engajamento de stakeholders e competitividade: uma revisão sistemática de literatura	Mensurando o engajamento de stakeholders: validação de escala no contexto do turismo
Natureza da pesquisa	Quantitativa	Qualitativa	Quantitativa
Tipo	Teórico (Bibliometria)	Teórico (Revisão Sistemática)	Empírico
Objetivo	Analisar o desenvolvimento dos estudos sobre engajamento de stakeholders ao longo do tempo, de modo a entender suas principais bases teóricas e tendências futuras	Explorar a literatura existente para compreender como vêm se desenvolvendo os estudos que abordam a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade	Adaptar uma escala existente de mensuração do engajamento de stakeholders e validá-la no contexto do turismo
Unidade de análise	Artigos da base WoS	Artigos da base WoS e Scopus	Stakeholders ofertantes de turismo
Procedimento de coleta de dados	Dados secundários	Dados secundários	Dados primários
Instrumento de coleta de dados	Base WoS	Bases WoS e Scopus	Survey
Análise dos dados	Análise fatorial exploratória (AFE) - Software SPSS	Análise de conteúdo - Software StArt	Análise fatorial exploratória (AFE) e Análise de componentes confirmatória (ACC)

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Este capítulo é composto por três estudos sequenciais e interdependentes. O tópico 2.1 apresenta um estudo bibliométrico sobre engajamento de stakeholders. O tópico 2.2 apresenta uma revisão sistemática de literatura sobre a conexão entre engajamento de stakeholders e competitividade. Por fim, o tópico 2.3 apresenta um estudo de validação de uma escala de engajamento de stakeholders no contexto do turismo.

### **2.1 ESTUDO I - CONHECENDO AS BASES E TENDÊNCIAS DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS**

O objetivo deste estudo foi analisar o desenvolvimento dos estudos sobre engajamento de stakeholders ao longo do tempo, de modo a entender suas principais bases teóricas e tendências futuras. Por meio de um estudo bibliométrico com base em 89 artigos obtidos da base Web of Science, foram realizadas análises de cocitação e acoplamento bibliográfico, a fim de identificar os campos teóricos que dão base ao tema, assim como os rumos que os estudos podem tomar no futuro. Concluiu-se que a teoria dos stakeholders concede base para os estudos sobre engajamento de stakeholders, além de abordagens como diálogo com stakeholders, desempenho organizacional e desenvolvimento de estratégias ambientais. Concluiu-se também que há uma tendência em direcionar os estudos sobre engajamento de stakeholders a uma perspectiva de rede de relacionamentos entre eles e à preocupação com a comunicação, criação de valor e desenvolvimento sustentável.

#### **2.1.1 Introdução**

Devido a um grande número de stakeholders presentes em uma organização (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984), os estudos sobre o engajamento deles são evidenciados, em maior número, nos campos da ética nos negócios (Greenwood, 2007; Noland & Phillips, 2010), da gestão ambiental (Papagiannakis et al., 2019; Wu & Li, 2020) e das relações públicas (Ji et al.,

2017; Rybalko & Seltzer, 2010). O trabalho de Greenwood (2007) é o mais notório e mais citado sobre engajamento de stakeholders. Nele, a autora argumentou que o engajamento de stakeholders pode ser entendido de várias maneiras diferentes e de uma variedade de perspectivas teóricas diferentes. Além disso, segundo ela, o engajamento dos stakeholders pode ser relacionado à responsabilidade corporativa, mas não necessariamente é um ato de responsabilidade corporativa.

Estudos bibliométricos contribuem para um conhecimento sobre as bases teóricas que compõem um determinado tema, bem como um entendimento sobre as tendências de estudos futuros. Empregando uma abordagem quantitativa com uso de técnicas estatísticas, os estudos bibliométricos permitem um monitoramento da pesquisa publicada, a partir de um grande número de artigos publicados (Zupic & Čater, 2015). Assim, usando o método bibliométrico com uma amostra de 89 artigos, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: “*Quais as principais bases teóricas e tendências futuras dos estudos sobre engajamento de stakeholders nas áreas de administração e negócios?*”.

Portanto, o objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento dos estudos sobre engajamento de stakeholders ao longo do tempo, de modo a entender suas principais bases teóricas e tendências futuras. Para auxiliar no alcance deste objetivo, foram utilizadas duas técnicas comuns em estudos bibliométricos: cocitação e acoplamento bibliográfico (pareamento). Estas técnicas foram aplicadas a partir do uso dos softwares *BibExcel*, *Excel*, *SPSS* e *Ucinet*. Espera-se contribuir para a literatura de engajamento de stakeholders, possibilitando um entendimento mais aberto sobre o tema.

### 2.1.2 Engajamento de stakeholders

O engajamento de stakeholders pode ser definido como o comprometimento de uma organização em envolver, de maneira positiva e por meio de colaboração baseada em confiança, os seus stakeholders em suas atividades organizacionais (Foo, 2007; Greenwood, 2007). Assim, esta prática consiste nas iniciativas de uma empresa ou organização em se comunicar, colaborar e desenvolver relacionamentos confiáveis com seus stakeholders (Bettinazzi & Zollo, 2015). Stakeholder, por sua vez, é todo indivíduo ou grupo que influencia ou pode ser influenciado pelos objetivos e interesses de uma organização (Freeman, 1984).

A prática de engajamento de stakeholders inclui a comunicação, o envolvimento e o desenvolvimento de relacionamentos com os stakeholders (Chinyio & Akintoye, 2008; Greenwood, 2007; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014). Trata-se de criar uma rede de responsabilidade mútua, indo além de simplesmente gerenciar expectativas entre os stakeholders (Winkler et al., 2019). Portanto, na literatura, a abordagem do engajamento de stakeholders se concentra em um nível amplo, caracterizada por comunicação, diálogo e troca e também em posturas de envolvimento dos stakeholders na tomada de decisões (Friedman & Miles, 2006; Winkler et al., 2019).

### 2.1.3 Método

Para este estudo, a base Web of Science foi escolhida como fonte de dados. A escolha se deu pelo seu amplo uso em recentes estudos bibliométricos (Chen & Yang, 2019; Zhou et al., 2020; Zhu & Hua, 2017). Este estudo foi baseado em 89 artigos, publicados entre 2000 e 2019. Para este estudo bibliométrico, não foram consideradas publicações do ano de 2020, pois trata-se do mesmo ano em que esta pesquisa foi desenvolvida. Sendo assim, optou-se por considerar apenas até o ano de 2019, pois este já foi encerrado e possui um número de publicações que não pode ser alterado.

O procedimento de busca ocorreu por meio da pesquisa da expressão “*stakeholder\**” AND “*engage\**” na base Web of Science. Alguns critérios foram determinados, como a localização dos termos no título dos documentos, o intervalo de tempo de 2000 a 2019 (duas décadas de publicações), o tipo de documento, considerando apenas artigos e a área de publicação apenas para *business* e *management*. Com isso, 139 artigos foram obtidos. Por fim, o último critério de seleção dos artigos considerados para este estudo foi a verificação das referências citadas. Optou-se por manter na base apenas trabalhos que referenciaram obras relacionadas à teoria dos stakeholders ou à abordagem do engajamento de stakeholders. Assim, o número final de artigos considerados para este trabalho foi 89.

Os estudos bibliométricos examinam como disciplinas, campos, documentos e especialidades estão relacionados entre si, empregando uma abordagem quantitativa que descreve, avalia e monitora a pesquisa publicada (Zupic & Čater, 2015). Neste estudo, os softwares *BibExcel*, *Excel*, *SPSS* e *Ucinet* foram utilizados para as análises bibliométricas. Foram

realizadas duas técnicas de análise para atingir o objetivo deste trabalho: cocitação e acoplamento bibliográfico. A análise de cocitação serve como uma forma de analisar a ligação existente entre dois documentos, que são citados juntos, a fim de demonstrar e explicar a associação entre eles (Small, 1973). Isto permite uma visualização das obras de maior reconhecimento do campo estudado, pois estão sendo citadas em conjunto por uma mesma obra. Já uma análise por acoplamento bibliográfico consiste em identificar duas obras que citam uma mesma obra (Boyack & Klavans, 2010), ou seja, há uma inversão na análise. Esta técnica é importante para que se possa identificar uma tendência ou caminho que um determinado tema está tomando (Mura et al., 2018). Portanto, a cocitação verifica a trajetória de um determinado tema e o acoplamento bibliográfico indica a tendência do tema (Zupic & Čater, 2015).

Para a criação das matrizes de cocitação e acoplamento bibliográfico, utilizou-se o *BibExcel*. As matrizes foram ajustadas com o auxílio do Excel. Após as matrizes estarem limpas e prontas para rodar, foram abertas com o *SPSS* para a realização da análise fatorial exploratória para a análise de cocitação e também para o acoplamento bibliográfico. Os fatores gerados foram interpretados seguindo as recomendações de Field (2009). Por fim, para a representação visual das redes de cocitação e acoplamento bibliográfico, utilizou-se o *Ucinet*.

#### 2.1.4 Análise e discussão dos resultados

##### *Análise de Cocitação*

Como descrito na seção de método, a análise de cocitação está diretamente relacionada à semelhança entre um par de referências que são citadas em conjunto, ou seja, são cocitadas. É importante ressaltar que os trabalhos tratados nesta seção são as referências citadas nos artigos da amostra obtidos a partir da busca na base Web of Science. O primeiro passo foi a utilização do software *BibExcel*, no qual foram realizados procedimentos para se chegar até a criação da matriz quadrada de cocitação. Depois, o *Excel* foi utilizado para a realização de ajustes na matriz. A partir daí, utilizou-se o software *SPSS* para a realização de uma análise fatorial exploratória, sendo possível identificar os principais grupos e bases teóricas relacionados aos estudos sobre engajamento de stakeholders.

A análise fatorial é uma técnica para identificar grupos ou agrupamentos de variáveis (Field, 2009). Após os procedimentos descritos na seção de método para se chegar à matriz de

cocitação, realizou-se uma análise fatorial exploratória no SPSS. O método de rotação *Varimax* foi utilizado para reduzir o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator, ou seja, agregar um menor número de variáveis sobre cada fator (Field, 2009). Após os procedimentos recomendados por Field (2009), como a remoção de variáveis com cargas cruzadas (presentes em mais de um fator) e de variáveis com carga fatorial menor que 0,4, obteve-se um KMO de 0,88, considerado ótimo (Field, 2009). Além disso, todas as comunalidades ficaram acima de 0,5. Assim, o modelo é adequado. A partir da análise, chegou-se a 4 fatores, que representam 63,04% da variância total da amostra. Nesta análise, foram considerados 18 trabalhos, que ajudam na compreensão das bases para o engajamento de stakeholders.

Tabela 2  
**Fatores obtidos após a análise de cocitação**

<b>Artigos</b>	<b>Teoria dos Stakeholders</b>	<b>Desempenho organizacional</b>	<b>Diálogo com stakeholders</b>	<b>Estratégias ambientais</b>
Laplume et al. (2008)	,854			
Phillips et al. (2003)	,845			
Savage et al. (1991)	,725			
Noland e Phillips (2010)	,700			
Agle et al. (1999)	,690			
Frooman (1999)	,587			
Freeman (2010)		,854		
Jensen (2002)		,827		
Barney (1991)		,663		
Jones (1995)		,581		
Clarkson (1995)		,497		
van Huijstee e Glasbergen (2008)			,802	
Prado-Lorenzo et al. (2009)			,695	
Pedersen (2006)			,606	
Greenwood (2007)			,581	
Buysse e Verbeke (2003)				,828
Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito (2006)				,812
Hart (1995)				,778

O primeiro fator gerado após a análise fatorial é composto por 6 trabalhos. O foco central desses trabalhos foi um aprofundamento na teoria dos stakeholders. Este fator representa a maior variância de todo o modelo obtido na análise de cocitação. Dentre as abordagens dentro da teoria

dos stakeholders, estão a preocupação com o gerenciamento eficaz da empresa com seus stakeholders (Savage et al., 1991), os atributos de poder, legitimidade e urgência dos stakeholders relacionados ao desempenho da empresa (Agle et al., 1999), a influência dos stakeholders nas estratégias organizacionais (Frooman, 1999) e a preocupação com um engajamento honesto, aberto e respeitoso dos stakeholders (Noland & Phillips, 2010). Dois trabalhos se dedicaram a discorrer em profundidade sobre a teoria dos stakeholders, analisando um compilado de estudos sobre o tema por meio de uma revisão sistemática de literatura (Laplume et al., 2008) e esclarecendo equívocos na compreensão sobre o que é a teoria dos stakeholders (Phillips et al., 2003). Portanto, reconhece-se este fator como sendo muito importante, pois concede base para um entendimento sobre a prática de engajamento de stakeholders. Esta prática, por sua vez, deve ser essencial para a estratégia de uma empresa, em busca do sucesso (Noland & Phillips, 2010).

O segundo fator é composto por 5 trabalhos, cujas abordagens estão relacionadas ao papel dos stakeholders no desempenho organizacional. Por exemplo, Jones (1995) concluiu que um subconjunto de princípios éticos, como confiança, confiabilidade e cooperação podem resultar em uma significativa vantagem competitiva. Outra abordagem relacionada ao desempenho organizacional, foi a de Barney (1991), que examinou a ligação entre uma visão baseada em recursos da empresa e a obtenção de vantagem competitiva sustentada. Além disso, no trabalho de Clarkson (1995), focou-se na responsabilidade que a empresa tem com seus stakeholders, em que ela precisa distribuir riqueza e valor aos principais stakeholders, sem favorecer uns em detrimento de outros. Essa abordagem ajuda a compreender os relacionamentos éticos e o desempenho social corporativo. Portanto, nota-se que há uma preocupação ética nos relacionamentos da empresa com seus stakeholders (Freeman et al., 2010) e um foco no desempenho organizacional. Este segundo fator gerado após a análise fatorial é muito importante, pois o engajamento de stakeholders está diretamente relacionado à questões éticas entre os envolvidos na organização (Greenwood, 2007; Noland & Phillips, 2010).

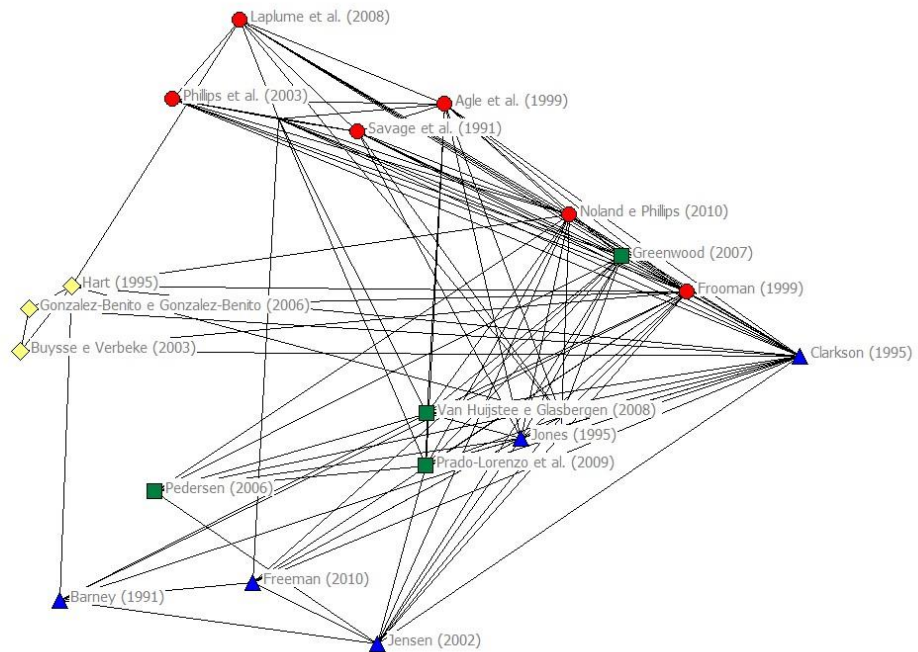
O terceiro fator trata do diálogo e comunicação com os stakeholders. Trata também do envolvimento deles nas atividades organizacionais. Neste fator, destacam-se os trabalhos de Greenwood (2007), Pedersen (2006), Prado-Lorenzo et al. (2009); van Huijstee e Glasbergen (2008). Na literatura, o trabalho mais citado sobre engajamento de stakeholders está neste fator. Este trabalho é o de Greenwood (2007). Nele, a autora explora o mito de que o engajamento de stakeholders é necessariamente uma prática responsável. A autora vai contra a generalização da



suposição de que quanto mais a empresa se engaja com seus stakeholders, mais ela exerce uma responsabilidade corporativa. Para ela, a responsabilidade corporativa é o ato de agir no interesse de stakeholders legítimos da organização. No entanto, ela reconhece que pode haver uma relação entre engajamento e a responsabilidade corporativa, mas não há uma obrigatoriedade nesta relação. Além dessa abordagem, a autora enfatiza também a probabilidade de que os stakeholders não tenham status igual e que os termos de qualquer cooperação são estabelecidos pela parte mais poderosa. Por fim, o trabalho também enfatiza a prática de engajamento que pode ocorrer nas mais diversas áreas da atividade organizacional, enfatizando assim a importância da comunicação da organização com seus stakeholders. Os demais trabalhos do fator também enfatizam a prática de comunicação das organizações com seus stakeholders.

O quarto e último fator gerado na análise de cocitação trata das preocupações com o desenvolvimento de estratégias ambientais pelas empresas. Este fator é composto por 3 trabalhos e dois deles tratam diretamente de proatividade ambiental. Buysse e Verbeke (2003) trataram das ligações entre estratégia ambiental e gerenciamento de stakeholders. O trabalho de González-Benito e González-Benito (2006) abordou a pressão dos stakeholders como um fator importante na proatividade de uma empresa a desenvolver estratégias ambientais. Por fim, usando a teoria baseada em recursos como base, Hart (1995) propôs uma visão da empresa baseada em recursos naturais. Isto contribui para uma teoria da vantagem competitiva baseada no relacionamento da empresa com o meio ambiente. Neste processo, diversos stakeholders estão envolvidos e podem influenciar no desenvolvimento dessas estratégias. Assim, verifica-se que a preocupação com o desenvolvimento de estratégias ambientais também é uma importante base para um melhor entendimento da prática de engajamento de stakeholders.

A Figura 1 representa a rede de cocitação elaborada com o auxílio do software *Ucinet*. Os símbolos circulares em vermelho representam a dimensão da teoria dos stakeholders. Os símbolos triangulares em azul representam a dimensão do desempenho organizacional. Os símbolos retangulares em verde representam a dimensão do diálogo com os stakeholders e os símbolos no formato losango em amarelo representam a dimensão sobre estratégias ambientais.



**Figura 1. Rede de cocitação**

Notas: Em vermelho: fator 1; Em azul: fator 2; Em verde: fator 3; Em amarelo: fator 4.

Os artigos com maiores conexões são os mais influentes na rede. Nota-se que o trabalho de Clarkson (1995) possui conexões mais fortes com obras de todos os fatores. Outros três trabalhos estão próximos ao de Clarkson na rede e também possuem fortes ligações entre si e com obras dos demais fatores. São eles, o trabalho de Frooman (1999), Greenwood (2007) e Noland e Phillips (2010). Os trabalhos de Clarkson (1995) e Frooman (1999) são mais dedicados aos papéis dos stakeholders, o gerenciamento deles e suas influências nas estratégias e desempenho da empresa e os trabalhos de Greenwood (2007) e Noland e Phillips (2010) tratam diretamente da prática de engajamento de stakeholders. As conexões entre os demais trabalhos podem ser observadas na Figura 1. Assim, após a análise de cocitação realizada, foi possível compreender as principais bases temáticas para os trabalhos dedicados ao estudo do engajamento de stakeholders.

#### *Análise de acoplamento bibliográfico*

O acoplamento bibliográfico ou pareamento consiste em uma análise sobre uma mesma referência sendo citada por um conjunto de artigos. Esta técnica permite uma compreensão maior sobre as tendências futuras de um determinado tema. Com os 89 artigos obtidos da busca na base

Web of Science, uma matriz de pareamento foi gerada com o auxílio do software *BibExcel*. Depois, utilizou-se o software *Excel* para a realização de ajustes na matriz. Em seguida, uma análise fatorial exploratória foi realizada com o software *SPSS*. Utilizou-se o método de rotação *Varimax*, com a ocultação de cargas fatoriais inferiores a 0,4, assim como artigos que possuíam cargas cruzadas, ou seja, estavam presentes em mais de um fator. Após os procedimentos estatísticos, chegou-se a três fatores. As comunalidades foram todas acima de 0,5 e o KMO foi de 0,885, considerado ótimo (Field, 2009).

Tabela 3

**Fatores obtidos após a análise de acoplamento bibliográfico**

Artigos	Comunicação, criação de valor e desenvolvimento sustentável	Perspectiva de rede
Provasnek et al. (2018)	0,868	
Ahmed (2018)	0,852	
Kucukusta (2019)	0,85	
Lehtinen et al. (2019)	0,841	
Bataeva (2018)	0,828	
Silvius e Schipper (2019)	0,803	
Strand e Freeman (2015)	0,758	
Herremans et al. (2016)	0,738	
Sulkowski (2018)	0,734	
Segarra-Ona et al. (2017)	0,711	
Griffin et al. (2019)	0,707	
Anbarasan e Sushil (2018)	0,646	
Greenwood (2007)		0,88
Missonier e Loufrani-Fedida (2014)		0,879
Maak (2007)		0,869
Yip et al. (2014)		0,866
Dobele et al. (2014)		0,831
Dawkins (2014)		0,827
Girard e Sobczak (2012)		0,815
Smith et al. (2011)		0,803

O primeiro fator é composto por 12 artigos. Esse fator mostra uma tendência do engajamento de stakeholders para uma preocupação com a comunicação, criação de valor e desenvolvimento sustentável. Além disso, a preocupação das empresas em envolver os stakeholders de maneira positiva nas atividades do negócio é evidenciada (Provasnek et al., 2018). Verificou-se que a comunicação é uma preocupação constante na tendência dos estudos

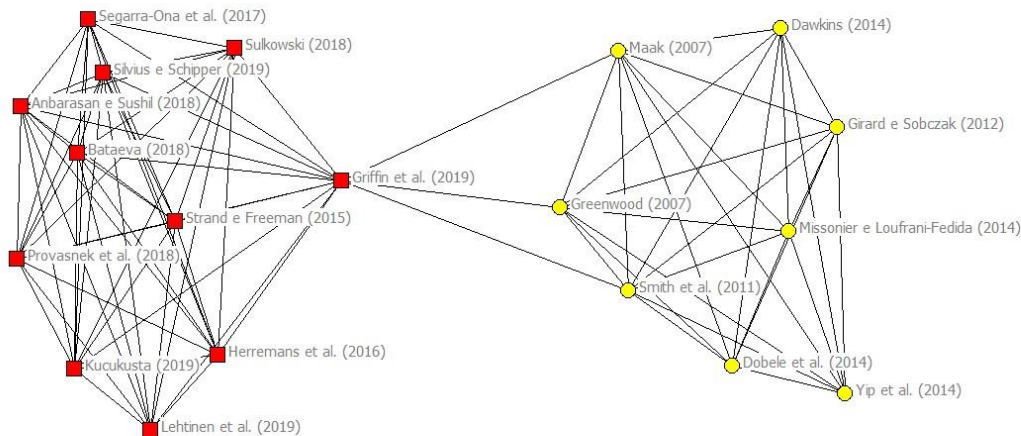
sobre o engajamento de stakeholders. Ahmed et al. (2018) investigaram o gerenciamento de fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas de informações corporativas. Outro trabalho mostrou que um dos mecanismos para se engajar os stakeholders é a divulgação de sustentabilidade, na forma de relatórios, e essa prática exige objetividade na comunicação (Herremans et al., 2016).

Ainda no primeiro fator da análise de acoplamento bibliográfico, notam-se abordagens relacionadas à criação de valor. Sulkowski et al. (2018) destacaram dois aspectos importantes para as relações com os stakeholders: a liderança do engajamento e o estabelecimento de relações de colaboração para se criar um valor compartilhado com os stakeholders. Assim, é possível se pensar em mudar o foco de alcançar uma vantagem competitiva para se obter uma vantagem comparativa (Strand & Freeman, 2015). Portanto, para este fator, conclui-se uma abordagem promissora para o engajamento de stakeholders, em que são evidenciadas preocupações com a comunicação, sustentabilidade e criação de valor.

O segundo fator é composto por 8 artigos. A principal abordagem desse conjunto de trabalhos é o tratamento do engajamento de stakeholders sob a perspectiva de rede. Nesta perspectiva, comportamentos e características dos stakeholders são vistos como decorrentes do ambiente social estrutural, enfatizando interações entre eles para uma compreensão melhor do processo de tomada de decisão (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014). Os trabalhos que compõem este fator demonstraram foco nas redes de relacionamento entre diversos stakeholders. Alguns estudos se preocuparam em diferenciar o relacionamento de rede do relacionamento diático para trazer a complexidade e importância de compreender uma rede de relacionamento entre stakeholders e sua durabilidade. Em um dos trabalhos, o relacionamento e engajamento entre os indivíduos e as empresas foram abordados como forma de aprendizado organizacional (Girard & Sobczak, 2012).

A Figura 2 representa a rede de acoplamento bibliográfico, gerada com o auxílio do software *Ucinet*. Os símbolos retangulares em vermelho representam os trabalhos que compõem o fator 1 e os símbolos circulares em amarelo representam os trabalhos que compõem o fator 2. Observa-se que a única ligação do fator 1 com o fator 2 ocorre no trabalho de Griffin et al. (2019), que abordou a importância dos vários relacionamentos simultâneos com os stakeholders, que servem como recursos importantes para o crescimento e criação de valor sustentado. Assim,

a conexão deste trabalho com o fator 2 se justifica, pois este fator trata justamente da perspectiva de rede de relacionamentos entre stakeholders.



**Figura 2. Rede de acoplamento bibliográfico**

Notas: Símbolos retangulares vermelhos: fator 1; símbolos circulares amarelos: fator 2.

### 2.1.5 Considerações Finais

Foi realizado um estudo bibliométrico a partir de uma amostra de 89 artigos, obtidos na base de dados Web of Science. As análises de cocitação e acoplamento bibliográfico, duas técnicas tradicionais em estudos bibliométricos, permitiram a identificação dos trabalhos mais influentes que compõem a base teórica do engajamento de stakeholders e das referências mais relevantes que influenciam nos caminhos futuros do tema.

Identificou-se que as principais bases para um entendimento do engajamento de stakeholders são a teoria dos stakeholders, o papel dos stakeholders no desempenho organizacional, o diálogo com os stakeholders e a preocupação com o desenvolvimento de estratégias ambientais. Identificou-se também que os trabalhos de Clarkson (1995), Frooman (1999), Greenwood (2007) e Noland e Phillips, (2010) são os que possuem maior número de ligações com os demais trabalhos da análise. Todas essas dimensões encontradas e consideradas

como base para os estudos sobre engajamento de stakeholders são importantes para um maior entendimento do tema.

A partir da análise de acoplamento bibliográfico, onde são verificadas as principais tendências de estudo de um determinado tema, identificou-se abordagens emergentes que podem conduzir os estudos sobre o engajamento de stakeholders, como uma preocupação com o desenvolvimento sustentável das empresas, criação de valor e comunicação, e a adoção de uma perspectiva de rede de relacionamentos entre stakeholders.

Considera-se que, mesmo com as contribuições para a área a partir de um entendimento sobre como o tema é sustentado e de suas tendências futuras, este estudo possui limitações. Primeiro, apenas uma base de dados foi utilizada. Embora seja evidente que a base Web of Science é utilizada com frequência em estudos bibliométricos e muitas vezes unicamente, admite-se a possibilidade de ter-se deixado de obter resultados importantes para este estudo bibliométrico. Recomenda-se que um estudo futuro possa ser desenvolvido para superar essa limitação, com um trabalho de unir duas ou mais bases, a fim de se obter resultados mais robustos ou até mesmo diferentes, que não tenha sido possível obter no presente estudo.

Uma segunda limitação que pode ser apontada é a obtenção da amostra a partir da busca da expressão-chave apenas no título dos documentos. Embora essa seja uma forma de considerar apenas trabalhos que tratam diretamente do tema, pode ser também um fator causador de uma perda de trabalhos relevantes que não podem ser encontrados com a busca realizada dessa forma. Assim, leva-se à terceira limitação metodológica deste trabalho: uma amostra pequena. Embora não haja problemas em se realizar um estudo bibliométrico com uma amostra de 89 artigos, sabe-se que este método é capaz de analisar um número muito maior de trabalhos, podendo trazer contribuições mais robustas. Portanto, sugere-se também, além de um estudo que seja capaz de unir duas bases, um estudo que busque a expressão-chave não apenas no título dos documentos. No entanto, será necessária uma leitura mais detalhada da amostra para eliminar eventuais trabalhos que não se enquadram na temática pesquisada.

Por fim, este estudo teve como objetivo analisar o desenvolvimento do tema engajamento de stakeholders ao longo do tempo, de modo a entender suas principais bases teóricas e tendências futuras. Acredita-se que o objetivo foi alcançado, permitindo ao leitor um mínimo entendimento sobre as bases e os rumos dos estudos sobre o tema. Espera-se que o presente

estudo permita uma melhor compreensão e contribua para direcionar estudos futuros a um aprofundamento em qualquer uma das abordagens do engajamento de stakeholders.

#### 2.1.6 Referências

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525.
- Ahmed, Z., Kumar, U., & Kumar, V. (2018). Managing critical success factors for IS implementation: A stakeholder engagement and control perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 35(3), 403–418.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bettinazzi, E. L. M., & Zollo, M. (2015). Stakeholder engagement and organizational experiential learning: evidence from M & A. *75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015*, 545–550.
- Boyack, K. W., & Klavans, R. (2010). Co-citation analysis, bibliographic coupling, and direct citation: Which citation approach represents the research front most accurately? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), 2389–2404.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Chen, J., & Yang, L. (2019). A bibliometric review of volatility spillovers in financial markets: knowledge bases and research fronts. *Emerging Markets Finance and Trade*.
- Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: Findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6), 591–599.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation - Concepts,

- Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Field, A. (2009). *Descobriendo a estatística usando o SPSS* (2nd ed.). Artmed.
- Foo, L. M. (2007). Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context. *Corporate Governance*, 7(4), 379–387.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: the state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2012). Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: analyzing the relations between a french mutual bank and its members. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 215–225.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. In *Business Strategy and the Environment* (Vol. 15, Issue 2, pp. 87–102).
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Griffin, J. J., Youm, Y. N., & Vivari, B. (2019). Stakeholder Engagement Strategies After an Exogenous Shock: How Philip Morris and R. J. Reynolds Adapted Differently to the 1998 Master Settlement Agreement. *Business & Society*.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986.
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417–435.



- Ji, Y. G., Li, C., North, M., & Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, *43*(1), 201–210.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, *20*(2), 404.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 6, pp. 1152–1189).
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, *32*(7), 1108–1122.
- Mura, M., Longo, M., Micheli, P., & Bolzani, D. (2018). The Evolution of Sustainability Measurement Research. *International Journal of Management Reviews*, *20*(3), 661–695.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010a). Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 39–49.
- Papagiannakis, G., Voudouris, I., Lioukas, S., & Kassinis, G. (2019). Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, *28*(6), 939–950.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, *111*(2), 137–163.
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (1991). What Stakeholder Theory Is Not. *Academy of Management Journal*, *5*(2).
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *16*(2), 94–107.
- Provasnek, A. K., Schmid, E., & Steiner, G. (2018). Stakeholder Engagement: Keeping Business Legitimate in Austria's Natural Mineral Water Bottling Industry. *Journal of Business Ethics*, *150*(2), 467–484.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How

- Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336–341.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (2011). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Executive*, 5(2), 61–75.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*, 31(3, SI), 223–241.
- van Huijstee, M., & Glasbergen, P. (2008). The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 298–310.
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal Of Business Ethics*, 160(4), 913–936.
- Wu, A., & Li, T. (2020). Gaining sustainable development by green supply chain innovation: Perspectives of specific investments and stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 962–975.
- Zhou, L., Zhang, L., Zhao, Y., Zheng, R., & Song, K. (2020). A scientometric review of blockchain research. *Information Systems and E-Business Management*, 1–31.
- Zhu, J., & Hua, W. (2017). Visualizing the knowledge domain of sustainable development research between 1987 and 2015: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 110(2), 893–914.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

## **2.2 ESTUDO II – ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E COMPETITIVIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Neste estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura dos artigos científicos publicados entre 2000 e 2019, para captar uma perspectiva global do conhecimento existente sobre como o engajamento de stakeholders influencia no alcance da competitividade pelas empresas, regiões e setores. Pretendeu-se por um lado, compreender o estoque acumulado de conhecimento, sistematizando a literatura existente. Por outro, identificar lacunas e perspectivas para pesquisas futuras. Os achados denotam que a prática de engajamento é importante para empresas, regiões e setores que buscam ser mais competitivos, mas mais pesquisa é necessária para entender o processo, bem como o papel dos diferentes stakeholders e os problemas que podem vir a ocorrer nas iniciativas de engajamento.

### **2.2.1 Introdução**

Estudos que abordam o engajamento de stakeholders como influenciador na competitividade vêm sendo desenvolvidos nos últimos vinte anos (Bassano et al., 2019; Buhalis & O'Connor, 2005; Delmas, 2001; Hassan, 2000; Jaegersberg & Ure, 2011). Embora haja evidências de que o engajamento de stakeholders contribui positivamente para o aumento da competitividade nas empresas, setores e regiões (por exemplo Del Chiappa & Presenza, 2013; Jorge et al., 2015; Taddeo et al., 2017), a compreensão atual sobre este processo é limitada. Assim, constata-se que há uma escassez de pesquisas dedicadas a compreender em maior profundidade a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade, fazendo com que ela seja identificada apenas em menções breves por estudos cujas temáticas principais são outras.

A competitividade está relacionada com a força econômica de um país, indústria (setor) ou empresa com relação a seus concorrentes na economia (Murtha & Lenway, 1994). O termo competitividade, embora muito amplo, pode ser definido como a capacidade de competir (Ambastha & Momaya, 2004). Anca (2010) atribui o conceito de competitividade a diversos fatores, como um produto, empresa, setor, nação, região, havendo uma relação entre todos esses

níveis de competitividade. A competitividade mostra a capacidade de inovar e atender às necessidades de mudança dos clientes (Mosweunyane et al., 2019). Também está relacionada à combinação de capacidades internas e mudanças externas (Hart, 1995). Outra abordagem interessante traz a competitividade como o resultado de um planejamento estratégico, que teve sua execução e implementação bem sucedida (Beritelli et al., 2015).

De uma perspectiva diática tradicional entre empresa/organização e seus stakeholders, o engajamento é uma prática empreendida para envolver os stakeholders de forma positiva nas atividades organizacionais (Bettinazzi & Zollo, 2015; Greenwood, 2007). Sob uma perspectiva de rede de relacionamentos, o engajamento de stakeholders é caracterizado pelo envolvimento comprometido e colaborativo de indivíduos ou grupos que buscam objetivos em comum, em um constante processo de interação (Dobele et al., 2014; Maak, 2007; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014).

A literatura existente que abordou a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade lidou principalmente no contexto do turismo (Chin et al., 2017; Mosweunyane et al., 2019; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015) e da gestão ambiental (Delmas, 2001; Lucas, 2010; Papagiannakis et al., 2019), demonstrando como a competitividade pode ser aprimorada com o engajamento de stakeholders. Por exemplo, algumas pesquisas em turismo mostram que o engajamento da comunidade local com os setores público e privado contribuem positivamente para o aumento da competitividade de empresas de turismo e também de destinos turísticos (Mosweunyane et al., 2019; Soulard et al., 2018). Em gestão ambiental, a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade demonstra-se relevante devido à crescente preocupação social com a proteção e melhoria do meio ambiente, que transformou o compromisso ambiental em uma nova estratégia para alcançar a competitividade (Salem, 2019; Wagner, 2011). Assim, argumenta-se neste trabalho que a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade merece uma discussão independente e sistemática.

Ao explorar a literatura sobre o tema, verificou-se algumas formas de engajamento de stakeholders que explicam como contribuem para a competitividade. As relações de comprometimento, confiança, comunicação eficiente, cooperação entre os envolvidos, troca de informações, compartilhamento de conhecimento, entre outros aspectos, são formas de engajamento que contribuem no aumento da competitividade empresarial, regional e setorial.

Partindo deste debate, esta revisão de literatura organiza o conhecimento existente a fim de avaliar o estado da arte, e ao evidenciar e compreender mais detalhadamente a conexão entre engajamento de stakeholders e competitividade, apresenta alguns caminhos promissores para pesquisas futuras. Realiza-se esta revisão sistemática de literatura para responder a seguinte questão de pesquisa: “*Como vêm ocorrendo os estudos que abordam a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade?*”. Sendo assim, o objetivo deste estudo é explorar a literatura existente para compreender como vêm se desenvolvendo os estudos que abordam a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade.

Este estudo contribui para tornar mais clara a compreensão do engajamento de stakeholders, identificando suas formas, no que diz respeito ao aprimoramento da competitividade. Busca-se oferecer caminhos de pesquisa promissores para melhorar a compreensão do tema, bem como reflexões críticas sobre as teorias usadas até agora. Propõe-se um avanço no debate, em que se torna clara a influência do engajamento de stakeholders na competitividade. Da mesma forma, espera-se que esta revisão sistemática de literatura permita um entendimento maior sobre o alcance da competitividade a partir de iniciativas de engajamento dos stakeholders em diversos contextos, na área de administração e negócios.

### 2.2.2 Uma revisão sistemática de literatura

Por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), foi possível fazer uma análise estruturada e reproduzível dos artigos existentes (Calabrò et al., 2019). Uma RSL consiste num método de compreender grandes quantidades de informação sobre um tema, ou tópico específico (Tranfield et al., 2003). Uma RSL envolve definir um conjunto de etapas e técnicas para, de forma transparente, identificar os vetores de evolução e o estado da arte do conhecimento sobre um determinado tema.

Foram seguidas as seguintes etapas. Primeiro, foi delimitado o escopo da RSL a apenas artigos publicados em periódicos, excluindo livros, capítulos, artigos de conferência, entre outros. Os artigos científicos têm a credibilidade adicional de terem sido sujeitos a avaliação dos pares. Não foi estabelecido um período de análise. Executou-se a busca dos termos nas bases de dados e o primeiro trabalho encontrado foi publicado no ano 2000. Segundo, a pesquisa realizou-se nos periódicos inclusos nas bases Web of Science e Scopus. A terceira etapa requereu a delimitação

dos termos de busca. A busca por artigos ocorreu da seguinte maneira: inserção dos termos de busca nas bases de dados [ $\langle$  “stakeholder\* engage\*” OR “stakeholder\*” involve\*” OR “stakeholder\* interact\*” OR “stakeholder\* collabor\*” $\rangle$  AND  $\langle$ competitiveness $\rangle$ ] buscados em títulos, resumos e palavras-chave. Os termos envolvimento, interação e colaboração compõem a definição de engajamento e por isso, foram incluídos na busca dos artigos que compõem essa revisão sistemática, para captação de mais trabalhos relacionados ao tema. Este procedimento resultou num total de 74 artigos após eliminação dos duplicados. A última etapa para captar a amostra final do estudo envolveu uma leitura de títulos e resumos ou artigos completos (conforme Calabrò et al., 2019; Lim et al., 2019) para identificar se os trabalhos eram efetivamente relevantes para a RSL. A amostra final ficou composta por 51 artigos.

Um conjunto de informações foi coletado dos 51 artigos da amostra, tais como: título, autor, ano, periódico, objetivo, teorias utilizadas, métodos e técnicas de pesquisa, conceitos e definições apresentados, processos, classificações, modelos, resultados e conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros, entre outras informações específicas.

#### *Descrição da amostra*

Foram analisados alguns elementos para caracterizar e descrever a amostra de artigos. A distribuição de trabalhos por ano mostra que o tema é recente dado que a busca encontrou o primeiro artigo, cuja publicação foi em 2000. No entanto, foi a partir de 2015 que o número anual de publicações aumentou um pouco e vêm crescendo nos últimos anos. Assim, considerou-se a importância de uma RSL para analisar o estado da arte sobre o tema.

A amostra foi publicada em 39 periódicos, sendo que os que mais publicaram foram o Sustainability (n=5), Business Strategy and the Environment (n=4), International Journal of Innovation and Sustainable Development (n=2), Journal of Cleaner Production (n=2), Journal of Social Sciences Research (n=2), Tourism Management (n=2) e Tourism Planning and Development (n=2) (Ver Tabela 4).

Tabela 4  
**Amostra: Periódicos**

Periódico	N	SJR	JCR
Sustainability	5	0.58	2.576
Business Strategy and the Environment	4	1.83	5.483
International Journal of Innovation and Sustainable Development	2	0.28	n/c
Journal of Cleaner Production	2	1.89	7.246
Journal of Social Sciences Research	2	n/c	n/c
Tourism Management	2	3.07	7.432
Tourism Planning and Development	2	0.52	n/c
Tourism Analysis	1	0.47	n/c
Tourism Geographies	1	1.07	3.159
Tourism Recreation Research	1	0.54	n/c
Tourism Review	1	0.77	2.908
International Journal of Tourism Policy	1	0.18	n/c
Journal of Tourism Futures	1	0.83	n/c
Journal of Travel Research	1	3.01	7.027
Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	1	0.91	3.037
Cities	1	1.61	4.802
Pacific Business Review International	1	n/c	n/c
British Food Journal	1	0.58	2.102
BRQ - Business Research Quarterly	1	0.99	2.525
Corporate Governance	1	1.47	n/c
Industrial Management and Data Systems	1	1.39	3.329
International Journal of Innovation and Learning	1	0.22	n/c
Computers and Electronics in Agriculture	1	1.06	3.858
Independent Journal of Management & Production (IJM&P)	1	n/c	n/c
International Journal of Fashion Design, Technology and Education	1	0.39	n/c
International Journal of Productivity and Performance Management	1	0.58	n/c
Journal of Intellectual Capital	1	1.18	4.805
Journal of Place Management and Development	1	0.6	n/c
Journal of Strategic Information Systems	1	2.7	5.231
Management	1	n/c	n/c
Polish Maritime Research	1	0.41	1.263
Production and Operations Management	1	2.84	2.590
Research in Transportation Business and Management	1	0.94	2.189
Review of International Business and Strategy	1	0.6	n/c
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1	0.29	0.875
South African Journal of Business Management	1	0.16	0.439
South African Journal of Economic and Management Sciences	1	0.22	0.597
South East European Journal of Economics and Business	1	0.26	n/c
Studies in Managerial and Financial Accounting	1	0.18	n/c
<b>Total</b>	<b>51</b>		

Notas: Dados de JCR e SJR referentes a 2019. O SJR mostra a visibilidade de periódicos contidos na base Scopus e o JCR avalia periódicos indexados na base Web of Science.

Sobre os tipos de artigos, cerca de 73% da amostra são de estudos empíricos e 27% são de estudos teóricos. Do total de estudos empíricos, 46% são quantitativos, 40% são qualitativos e

14% envolvem a utilização de métodos mistos. Entre os 17 artigos quantitativos, predominam os que utilizaram técnica de modelagem de equações estruturais (por exemplo, Asare-Kyire et al., 2019; Martínez-Martínez et al., 2017; Salem, 2019), enquanto alguns utilizaram análises fatoriais (por exemplo, Chin et al., 2017; Mosweunyane et al., 2019) e estatísticas descritivas (por exemplo, Del Chiappa & Presenza, 2013; Delmas, 2001). Em relação ao escopo geográfico dos dados em artigos empíricos, 38% foram analisados na Europa, 22% na Ásia, 11% na África, 11% na América, 3% na Oceania e 16% em mais de um continente (por exemplo, Papagiannakis et al., 2019; Soulard et al., 2018).

### 2.2.3 Integrando engajamento e competitividade

Como já relatado anteriormente, não foram localizados estudos que tenham sido direcionados a compreender a conexão entre o engajamento de stakeholders e a competitividade nos níveis organizacional, regional ou setorial. Portanto, para desenvolver esta revisão sistemática de literatura, baseou-se na literatura existente, em que trabalhos publicados, de alguma forma consideraram a importância desta conexão. Dessa forma, propõe-se uma integração do engajamento com a competitividade como uma maneira de expandir o entendimento sobre esta relação e identificar novos caminhos de pesquisa.

Para lidar com as heterogeneidades das contribuições científicas sobre engajamento e competitividade, os 51 artigos foram organizados em quatro grupos: estudos teóricos (grupo 1), estudos empíricos seguindo método qualitativo (grupo 2), estudos empíricos quantitativos (grupo 3) e estudos empíricos com método misto (grupo 4). Esta segmentação permite um entendimento das diferentes maneiras de contribuição dos trabalhos para o avanço da literatura sobre engajamento de stakeholders e competitividade. Dentro de cada grupo, são demonstradas as teorias utilizadas, contextos e as evidências do engajamento como influenciador na competitividade.

#### *Grupo 1. estudos teóricos*

Os artigos teóricos são fundamentais para avançar a teoria. Do total de 14 estudos teóricos presentes na amostra, 9 utilizaram mais que uma teoria para seu desenvolvimento. Nestes



estudos, foram usadas em conjunto as teorias de stakeholders e responsabilidade social corporativa (Foo, 2007), geografia evolutiva e geografia relacional (Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014), planejamento estratégico e turismo (Cizmar & Sandra, 2007), turismo eletrônico e tecnologia da informação e comunicação (Buhalis & O'Connor, 2005), contar histórias e histórias de lugares (Bassano et al., 2019), competitividade de destinos e sustentabilidade ambiental (Hassan, 2000), rede, inovação e simbiose industrial (Taddeo et al., 2017), infraestrutura de informação e serviços de informação (Lehmann et al., 2011) e visão baseada em recursos e economia ecológica (Lucas, 2010). Uma minoria utilizou apenas uma perspectiva teórica, como turismo acessível (Michopoulou et al., 2015), teoria dos stakeholders (Cutovoi, 2018), competitividade de destinos (Paskaleva et al., 2009; Rodríguez-Díaz & Rodríguez-Díaz, 2018), e reposicionamento (Millington & Ntounis, 2017) (Ver Tabela 5).

Com base na teoria dos stakeholders, os trabalhos indicam que o papel ativo destes indivíduos é de extrema importância (Cutovoi, 2018; Foo, 2007). Unindo a teoria dos stakeholders com a teoria de responsabilidade social corporativa, Foo (2007) argumentou que os stakeholders precisam desempenhar um papel ativo para que os objetivos socialmente desejáveis sejam alcançados. Este papel está diretamente relacionado ao engajamento, caracterizado por relações de confiança e cooperação mútuas em um processo constante de colaboração e interação entre os envolvidos. Para o autor, a competitividade poderá ser alcançada se as interações entre a empresa e seus stakeholders forem governadas por regras. Outro uso da teoria dos stakeholders ocorreu no trabalho de Cutovoi (2018), em que, no contexto da sustentabilidade e inovação, investigou como as organizações vão em busca da melhoria da competitividade por meio do engajamento de seus stakeholders.

Neste grupo de estudos teóricos, os artigos que utilizam a competitividade como base abordam especificamente a teoria de competitividade de destinos (Hassan, 2000; Paskaleva et al., 2009; Rodríguez-Díaz & Rodríguez-Díaz, 2018). Embasados nesta teoria, Rodríguez-Díaz e Rodríguez-Díaz (2018) atribuíram o sucesso dos planos de modernização do turismo à colaboração integrada entre as administrações públicas no setor. Os autores também ressaltaram a importância de uma colaboração entre empresas privadas a fim de melhorar o serviço oferecido ao cliente, resultando em maior competitividade do destino. Em complemento, Hassan (2000), utilizando como base a teoria de competitividade de destinos e a teoria de sustentabilidade ambiental, ressaltou a importância de os gestores de destino turístico manifestarem preocupação

com o meio ambiente, envolvendo a comunidade local em todas as etapas de planejamento e desenvolvimento do destino. Outro fator importante a ser considerado é o engajamento dos setores públicos e privados, concentrados em cooperar e estabelecer parcerias para o desenvolvimento sustentável do turismo. Outro uso da teoria de competitividade de destinos foi feito por Paskaleva et al. (2009), em que ressaltou a importância da governança da competitividade do destino. Para o autor, a cocriação de atividades e processos decorrentes da interação entre os stakeholders deve evoluir, assim como o engajamento pode beneficiar a cultura local e contribuir para o desenvolvimento do turismo cultural e a competitividade do destino.

Três trabalhos do grupo de estudos teóricos se basearam em teorias de turismo, sendo um em turismo eletrônico, um em turismo acessível e um em planejamento estratégico no turismo. As práticas colaborativas entre stakeholders são de grande importância e relevância para contribuir no aumento da competitividade. O turismo acessível influencia na competitividade de destinos turísticos, sendo a colaboração entre stakeholders a base para o desenvolvimento futuro do turismo acessível, pois a melhoria da acessibilidade exige a colaboração de uma ampla gama de stakeholders (Michopoulou et al., 2015). Com base na teoria planejamento estratégico e turismo, Cizmar e Sandra (2007) apontaram a importância da elaboração de um plano diretor com alto envolvimento de todos os stakeholders e foco em determinantes de competitividade. Dessa forma, o plano diretor torna-se uma ferramenta eficaz do planejamento do desenvolvimento do turismo. Outra abordagem teórica no turismo ocorreu no trabalho de (Buhalis & O'Connor, 2005), em que segundo os autores, o turismo eletrônico, chamado de “*e-turismo*”, determina a competitividade das organizações, pois reorganiza processos internos e desenvolve transações confiáveis pela internet, promovendo interação entre os stakeholders. Com o apoio da teoria de tecnologia da informação e comunicação, concluiu-se que essas tecnologias de informação apoiam a interatividade entre stakeholders, melhorando a inovação e a competitividade (Buhalis & O'Connor, 2005).

Abordando a geografia do turismo e a dinâmica e organização dos destinos, Sanz-Ibáñez e Anton Clavé (2014) argumentaram que os destinos turísticos são sistemas dinâmicos que precisam ser gerenciados para manter sua competitividade. Eles trazem evidências de que a partir de uma relação de confiança, cooperação e interação, haverá geração e aplicação de conhecimento, contribuindo para aprimoramento da competitividade (Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014).

Ainda no contexto do turismo e com base nas teorias de contar histórias e histórias de lugares, Bassano et al. (2019) apresentaram um modelo de narrativa local em que os governos locais e organizações culturais podem usar para incentivar o engajamento dos stakeholders em processos de melhorias no marketing e na comunicação na era digital. Os autores mostram que o processo de contar histórias de lugares desempenha função positiva na reputação de um lugar, aprimorando sua competitividade.

Com base nas teorias de infraestrutura da informação e serviços de informação no setor suíno, Lehmann et al. (2011) abordaram a importância da comunicação de características de produtos alimentares aos consumidores e comunicação de desempenho social, econômico e ambiental aos clientes das cadeias de suprimentos alimentares. Para que isto alcance resultados, os serviços integrados de informação baseados em computador oferecem soluções flexíveis para que as empresas meçam e avaliem a sustentabilidade dos produtos, satisfazendo as demandas dos clientes e consumidores, resultando em maior competitividade das empresas. Assim, o envolvimento dos stakeholders por meio de comunicação de informações sobre os produtos contribui para a competitividade (Lehmann et al., 2011).

Baseados nas teorias de rede e inovação e simbiose industrial, Taddeo et al. (2017) analisaram as principais características do modelo de Polos de Inovação afim de entender como ele pode contribuir para o desenvolvimento e disseminação de simbiose industrial. Os polos de inovação são consórcios com o objetivo de estimular a inovação nas organizações de rede e promover a competitividade em indústrias ou cadeias de valor específicas e a simbiose industrial é uma abordagem que promove o envolvimento de empresas na melhoria de seu desempenho econômico e ambiental por meio de estratégias colaborativas (Taddeo et al., 2017). Os autores concluíram que o engajamento de atores locais desempenha um papel positivo na promoção de iniciativas que apoiam o desenvolvimento da simbiose industrial e que esta simbiose é um fenômeno que necessita do envolvimento total dos participantes para ser bem sucedida.

Tabela 5  
Estudos teóricos

<b>Teoria</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo do estudo</b>
Turismo acessível	Michopoulou et al. (2015)	Examinar os principais conceitos e iniciativas globais que moldarão os futuros acessíveis do turismo.
Geografia evolutiva e Geografia relacional	Sanz-Ibáñez e Clavé (2014)	Facilitar a compreensão dos mecanismos subjacentes à evolução dos destinos e examinar as vantagens de construir uma abordagem evolutiva e relacional integrada
Stakeholders e Responsabilidade social corporativa	Foo (2007)	Examinar as implicações estratégicas do envolvimento dos stakeholders nas economias emergentes
Turismo e Planejamento estratégico	Cizmar e Sandra (2007)	Examinar a hipótese de que nas economias transitórias da SEE existem dois fatores-chave de sucesso para garantir o desenvolvimento bem-sucedido do turismo.
Turismo eletrônico e Tecnologia da informação e comunicação	Buhalis e Connor (2005)	Identificar várias mudanças importantes nas Tecnologias de Comunicação da Informação (TIC) que revolucionam gradualmente a indústria do turismo.
Stakeholders	Cutovoi (2018)	Investigar como as organizações buscam melhorar sua competitividade por meio do engajamento de stakeholders, no contexto da sustentabilidade e do valor da inovação.
Contar histórias e História de lugares	Bassano et al. (2019)	Apresentar um modelo de narrativa local que os governos locais e organizações culturais podem usar para incentivar e gerenciar o engajamento dos stakeholders em um processo multinível para melhorar o marketing e as comunicações regionais dos sistemas de serviços na era digital
Competitividade de destinos	Paskaleva et al. (2009)	Extrair lições e elaborar recomendações para as cidades que possam ser consideradas no processo de licitação no futuro, de modo a maximizar os benefícios a longo prazo de sua participação.
Competitividade de destinos	Hassan (2000)	Apresentar um novo modelo detalhado de competitividade que se concentra nos fatores de sustentabilidade ambiental associados aos destinos de viagem.
Competitividade de destinos	Rodriguez-Diaz e Rodriguez-Diaz (2018)	Desenvolver uma estrutura de tomada de decisão e governança para renovar a oferta de hospedagem e as infraestruturas de um destino turístico, com base nas ações realizadas no destino das Ilhas Canárias.
Rede e inovação e simbiose industrial	Taddeo et al. (2017)	Analisar as principais características do modelo de PI (polos de inovação) com o objetivo de entender se, e através de quais mecanismos, ele pode contribuir para o desenvolvimento e a disseminação de SI (simbiose industrial).
Reposicionamento	Millington e Ntounis (2017)	Revelar como os stakeholders locais envolvidos no gerenciamento local respondem ao declínio das ruas por meio da estratégia de reposicionamento.
Infraestrutura de informação e serviços de informação	Lehmann et al. (2011)	Introduzir uma estrutura para o desenvolvimento de serviços de informação para o setor suíno europeu (segurança, qualidade e potencial de aquecimento global).
Visão baseada em recursos e Economia ecológica	Lucas (2010)	Propor uma estrutura conceitual para entender melhor os EMPs (práticas de gestão ambiental) e seu papel na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Com base na teoria de reposicionamento, Millington e Ntounis (2017) demonstraram as ações dos stakeholders envolvidos no gerenciamento de lugares por meio de estratégias de reposicionamento. Para os autores, os gerentes de local precisam se engajar em planejamento, desenvolvimento de estratégias e tomada de decisão para um reposicionamento eficaz, gerando maior competitividade. Por fim, com base nas teorias de visão baseada em recursos e economia ecológica, Lucas (2010) destacou a importância do papel das práticas de gestão ambiental na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Neste estudo, foi destacada a importância de a empresa investir no relacionamento com seus stakeholders externos e também no envolvimento ativo de seus funcionários. Assim, o engajamento ocorre por meio da cooperação e comunicação entre os stakeholders envolvidos.

Portanto, conclui-se que diferentes perspectivas teóricas foram utilizadas como base para demonstrar como a competitividade pode ser aprimorada por meio do engajamento de stakeholders, em diversos contextos, como turismo, gestão ambiental, setor alimentício, entre outros.

#### *Grupo 2.: estudos empíricos com métodos qualitativos*

A amostra é composta por 16 artigos que usaram metodologia qualitativa. Nestes, predomina o método de estudo de caso único, com 8 artigos. Os demais utilizaram técnicas de estudo de casos múltiplos (n=4), análise de dados secundários (documentais) (n=2) e pesquisa-ação (n=2). O contexto predominante dos estudos empíricos qualitativos, assim como nos estudos teóricos apresentados na subseção anterior, é o turismo.

Todos os trabalhos de estudo de caso único utilizaram entrevistas como instrumento para coleta de dados. Dos 8 trabalhos de estudo de caso único, 5 foram realizados no contexto do turismo. Sob a perspectiva da competitividade regional e por meio de entrevistas com stakeholders de turismo e organizadores de um projeto local, Åkerlund e Müller (2012) consideraram o engajamento em processos de planejamento e tomada de decisão como fator importante para o desenvolvimento sustentável, como também a participação em empreendimento de cocriação. Realizando também um estudo de caso único com entrevistas a stakeholders públicos e privados de turismo, Hildebrandt e Isaac (2015) analisaram as estruturas organizacionais de turismo existentes no Vietnã Central (VC) sob o aspecto da cooperação entre stakeholders de turismo. O objetivo foi descobrir quais tipos de cooperação eram as mais

eficientes no VC. Uma conclusão importante foi que a integração e cooperação entre os envolvidos contribui para o alcance dos objetivos e a competitividade do destino.

Outro estudo de caso único realizado no turismo e apoiado por entrevistas foi o de Aqueveque e Bianchi (2017), no qual exploraram as principais características e exigências da competitividade de um destino no Chile, verificando seus fatores impulsionadores e inibidores, sob a perspectiva de seus stakeholders. Os resultados identificaram que a colaboração entre os diversos stakeholders envolvidos no desenvolvimento do turismo ajuda a alcançar a competitividade do destino. Na Espanha, um estudo de caso único foi realizado na cidade de Gandia, no qual os autores adaptaram um modelo de ecossistema empreendedor à região para promover o setor. Foi concluído que é necessário o apoio e o envolvimento da administração do destino para desenvolver estratégias de competitividade (Morant-Martinez et al., 2019). O último estudo de caso único no contexto do turismo foi o trabalho de Bratucu et al. (2017), no qual identificaram que os gerentes de turismo aplicam medidas de desenvolvimento sustentável apenas em razões econômicas objetivando lucro. Para os autores, para se atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável é necessário o envolvimento de um número significativo de stakeholders de diferentes áreas da sociedade. Assim, o desenvolvimento sustentável poderá incentivar o aumento de turistas, contribuindo para melhorar a competitividade.

Outros dois trabalhos consistiram em estudo de caso único. O estudo de Aschehoug et al. (2012) foi feito no contexto da gestão ambiental na indústria manufatureira. Eles argumentam que a colaboração limitada dos stakeholders causam uma lacuna substancial entre a disponibilidade de informações ambientais e o conhecimento de informações ambientais na empresa estudada. Assim, concluem que uma maior colaboração entre os stakeholders internos e externos produzem informações ambientais mais relevantes, agregando valor aos produtos e consequentemente, aumentando a competitividade. No contexto das indústrias farmacêuticas, Katamba et al. (2016) concluíram que quando uma abordagem de engajamento de stakeholders é seguida durante o processo de desenvolvimento de um código de ética e conduta comercial, vários stakeholders sentem-se dispostos a segui-lo, trazendo como benefícios a reputação e a competitividade estratégica.

Tabela 6  
Estudos empíricos qualitativos

Método qualitativo	Autor(es)	Objetivo do estudo
Estudo de caso único / entrevistas	Aschehoug et al. (2012)	Investigar se a abordagem dos stakeholders é viável para a identificação, coleta e compilação de EI (informação ambiental) relevante, incluindo EE (expectativas ambientais), e esclarecer a estrutura de EI incluindo EE entre os vários stakeholders.
Estudo de caso único / entrevistas	Akerlund e Muller (2012)	Descobrir como as expectativas e o engajamento dos stakeholders são moldados pelos discursos atuais e como esses discursos podem ser conscientemente desenvolvidos para incentivar ou desencorajar o envolvimento.
Estudo de casos múltiplos / entrevistas	Soulard et al. (2018)	Explorar como as dimensões do capital social de ponte e ligação influenciam as percepções dos stakeholders sobre o planejamento estratégico de destinos em cinco destinos principais (três estados dos EUA, um estado australiano e um país oceânico).
Pesquisa-ação	Wiedenhofer et al. (2017)	Apoiar o crescimento econômico competitivo e baseado em conhecimento da região eslovaca de Kosice e seus stakeholders
Estudo de caso único / entrevistas	Katamba et al. (2016)	Aproveitar uma abordagem flexível para adotar o processo de criação de um código de conduta e ética nos negócios e fazê-lo funcionar para uma empresa farmacêutica [player] que deseja permanecer relevante perante os stakeholders e a sociedade, em meio a crescentes incentivos a seguir em frente contra o comportamento farmacêutico aceitável.
Estudo de caso único / entrevistas	Carlan et al. (2016)	Questionar o papel influente do PCS (sistema de comunidade portuária) na competitividade dos atores portuários em geral e nos stakeholders do setor marítimo em particular.
Pesquisa-ação	Nupap et al. (2016)	Desenvolver o sistema de CI (capital intelectual) para PMEs na Tailândia com base no modelo de processo que consiste em estratégias organizacionais, KSFs, indicadores e no modelo de navegador Skandia em perspectivas humanas, financeiras e de clientes; estender o alcance do envolvimento dos stakeholders nas PMEs para a competição e destacar as categorias de CI nas áreas financeira, de clientes e humana, com base nos modelos e ferramentas aplicados em cada perspectiva.
Estudo de casos múltiplos / entrevistas	Komppula (2014)	Investigar as percepções de empreendedores privados sobre seu próprio papel no desenvolvimento da competitividade de um destino turístico.
Estudo de caso único / entrevistas	Hildebrandt e Isaac (2015)	Analisar as estruturas organizacionais de turismo existentes no CV (Vietnã Central) sob o aspecto de cooperação dos stakeholders no turismo, a fim de descobrir quais estruturas e tipos de cooperação aparecem como os mais eficientes no CV e quais estruturas adicionariam mais valor à região, com o objetivo de aprimorar a gestão do turismo em CV.
Estudo de caso único / entrevistas	Aqueveque e Bianchi (2017)	Explorar as principais características e exigências da competitividade do destino, bem como os principais fatores impulsionadores e inibidores da competitividade do Chile como destino turístico da perspectiva dos stakeholders.
Estudo de caso único / entrevistas	Morant-Martínez et al. (2019)	Adaptar o modelo de ecossistema empreendedor à região de Gandia para promover o setor de turismo, um dos mais relevantes economicamente nessa região.
Estudo de caso único / entrevistas	Bratucu et al. (2017)	Identificar até que ponto os gerentes de unidades de alojamento localizadas em áreas montanhosas dos Cárpatos Romanos implementaram medidas para o desenvolvimento sustentável.
Estudo de casos múltiplos / entrevistas	Neutzling et al. (2015)	Identificar as estratégias desenvolvidas para a internacionalização, a fim de criar valor no setor de cachaças no Brasil.
Análise de dados secundários	Martin e Rice (2014)	Apresentar os resultados de um estudo sobre as respostas ao pacote da legislação de energia limpa (CEL) da Austrália de empresas e organizações não-governamentais (ONGs) nos setores de energia, recursos, transporte, alimentos, papel, bancos e infraestrutura.
Análise de dados secundários / entrevistas	Lam e Song (2013)	Desenvolver uma estrutura chamada unificada para analisar a integração de portos nas cadeias globais de suprimentos de frete, incluindo redes de linhas de navegação, hinterland e rede de transporte intermodal e até urbana.
Estudo de casos múltiplos	Jaegersberg e Ure (2011)	(a) explorar as barreiras recorrentes que as PME consideram impactantes em sua capacidade de incorporar-se efetivamente ao cluster como um todo; b) Destacar as implicações para os formuladores de políticas e outras partes interessadas na região para facilitar o fornecimento de processos mais dinâmicos para a exploração e o engajamento colaborativos com questões emergentes.

Quatro trabalhos no grupo de estudos empíricos qualitativos consistiram em estudos de casos múltiplos. Dois deles foram realizados no contexto do turismo, mais especificamente abordando a competitividade de destinos. Soulard et al. (2018) utilizaram as teorias do capital social e do planejamento estratégico de destinos para explorar as dimensões do capital social de ligação que influenciam as percepções dos stakeholders sobre o planejamento de destinos. O estudo de caso múltiplo foi realizado em cinco destinos, sendo três estados dos EUA, um da Austrália e um país oceânico. Como resultado, concluiu-se que a ponte e ligação do capital social são cruciais para o planejamento estratégico de destinos em seu desenvolvimento, implementação e avaliação e além disso, os stakeholders locais, como por exemplo os proprietários de empresas, sentem a necessidade de serem incluídos em planos relevantes para o setor (Soulard et al., 2018).

Outro estudo de caso múltiplo realizado no contexto do turismo foi o trabalho de Komppula (2014), que buscou uma melhor compreensão sobre o papel dos empreendedores na melhoria da competitividade de um destino turístico rural. Por meio de seis estudos de caso na Finlândia e entrevistas com gerentes de turismo de um destino rural, concluiu-se que a colaboração entre pequenas empresas de turismo é importante no aprimoramento do destino e no desenvolvimento de sua competitividade. Outro achado importante e que se opõe à visão tradicional do desenvolvimento de destinos turísticos focada no papel das organizações de gerenciamento de destinos, foi que os empreendedores precisam assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da competitividade do destino (Komppula, 2014).

Um estudo de caso múltiplo também foi aplicado no setor de cachaça. Neutzling et al. (2015) aplicou um estudo de caso múltiplo em duas cachaçarias artesanais no Brasil, por meio de realização de entrevistas profundas e semiestruturadas com diferentes stakeholders envolvidos no apoio à internacionalização destas empresas. Observou-se que a internacionalização destas empresas é um desafio, devido à falta de recursos financeiros e de conhecimento do mercado internacional. Por isso, foi constatada a importância da colaboração nas redes de stakeholders, interações nos processos de diálogo, participação no desenvolvimento de estratégias e tomada de decisão etc. Assim, o apoio decorrente da rede de stakeholders pode contribuir para a competitividade do setor, tanto no mercado nacional, quanto no mercado internacional (Neutzling et al., 2015).

Dois trabalhos qualitativos utilizaram a técnica de análise de dados secundários. Um deles foi no contexto da gestão ambiental, mais especificamente relacionado à energia limpa e outro foi



realizado no contexto de sistemas portuários. Martin e Rice (2014) estudaram as respostas ao pacote de legislação de energia limpa da Austrália de empresas e organizações não governamentais nos setores de energia, alimentos, bancos e infraestrutura. Segundo as análises realizadas pelos autores, o governo engajava os stakeholders do negócio em consultas estruturadas sobre novas legislações. Como resultado deste processo, surgiram várias respostas às leis por parte de empresas e organizações não governamentais. Estas respostas e preocupações buscavam moldar a nova legislação e surtiram efeitos, como por exemplo na capacidade de gerenciar os passivos dos preços do carbono. Além disso, constatou-se também que respostas altamente defensivas e agressivas não tinham efeito sobre a introdução de novas leis. Portanto, o engajamento destas empresas em influenciar nas novas leis ambientais contribuíram para sua competitividade (Martin & Rice, 2014).

Outro trabalho que consistiu em uma análise de dados secundários foi o de Lam e Song (2013), no qual avaliaram o desempenho da cadeia de suprimentos de um porto a partir da perspectiva dos usuários do porto na cadeia de suprimentos. No entanto, a análise de dados secundários foi acompanhada de observação da indústria portuária e de seis entrevistas realizadas com profissionais e acadêmicos da indústria marítima. Para a coleta de informações, também foram realizadas referências da internet, revistas especializadas, relatórios de mercado, entre outras fontes. Foi constatado que relações de confiança, cooperação e compartilhamento de informações são cruciais para o desempenho da cadeia de suprimentos (Lam & Song, 2013).

Neste grupo de estudos empíricos de métodos qualitativos, há dois trabalhos que consistiram na técnica de pesquisa-ação e que abordaram o capital social. Wiedenhofer et al. (2017) selecionaram e transferiram dois modelos de relatório de capital intelectual para instituições de ensino superior e empresas na Eslováquia. A partir de entrevistas com participantes, foram obtidas recomendações para a implementação dos relatórios de capital intelectual no setor público eslovaco. Além disso, foram realizados treinamentos presenciais com diferentes grupos de stakeholders para transferência de conhecimento. Os autores concluíram que os relatórios de capital social podem ser um valioso instrumento estratégico de gestão e direção, sendo que uma capacidade de resposta à adoção de novas tecnologias e habilidades em inovação são impulsores da competitividade. Por fim, Nupap et al. (2016) implementaram um sistema de capital intelectual em pequenas e médias empresas. Este processo, apoiado pelo envolvimento

dos stakeholders, contribui para estas empresas no desenvolvimento da competitividade a longo prazo (Nupap et al., 2016).

*Grupo 3: estudos empíricos com métodos quantitativos*

Os estudos empíricos quantitativos compõem o maior grupo de trabalhos da amostra, sendo um total de 17 trabalhos. (ver Tabela 5). Neste grupo, os estudos utilizaram predominantemente a teoria dos stakeholders sozinha (Asare-Kyire et al., 2019) e em conjunto com outras, como responsabilidade social corporativa (Martínez-Martínez et al., 2017), inovação de produtos ambientais (Papagiannakis et al., 2019), competitividade (Mosweunyane et al., 2019), competitividade de destinos (Gupta & Singh, 2017a), visão baseada em recursos (J. Lim et al., 2018) e competitividade do ecoturismo (Chong et al., 2018). Os demais trabalhos abordaram outras teorias, como trocas sociais e competitividade (Chin et al., 2017), desempenho ambiental (Jorge et al., 2015), rede (Del Chiappa & Presenza, 2013), visão baseada em recursos (Delmas, 2001; Quan et al., 2018; Salem, 2019) e responsabilidade social corporativa (Madueno et al., 2016). Neste grupo, também predominam os trabalhos no contexto do turismo (por exemplo, Del Chiappa & Presenza, 2013; Mosweunyane et al., 2019).

Neste grupo, 9 trabalhos utilizaram a técnica de modelagem de equações estruturais para tratamento dos dados (Asare-Kyire et al., 2019; Chong et al., 2018; Delmas, 2001; Larrán Jorge et al., 2015; J. Lim et al., 2018; Madueno et al., 2016; Martínez-Martínez et al., 2017; Resta et al., 2018; Salem, 2019). Três trabalhos de modelagem de equações estruturais foram aplicados à pequenas e médias empresas (PMEs). Martínez-Martínez et al. (2017) e Madueno et al. (2016) trataram da responsabilidade social corporativa (RSC) em pequenas e médias empresas (PMEs). É possível supor que os dois trabalhos foram feitos com as mesmas empresas, pois ambos aplicaram sua pesquisa utilizando 481 PMEs espanholas. Além disso, há autores semelhantes nos dois trabalhos. No trabalho de Martínez-Martínez et al. (2017) foram feitas análises empíricas dos efeitos estratégicos da RSC no desempenho competitivo das PMEs. Foi ressaltada a importância de se construir relacionamentos colaborativos baseados em confiança com um grande número de stakeholders. Por meio de 481 questionários distribuídos a gerentes de PMEs espanholas, concluiu-se que os gerentes podem incentivar relações de colaboração e confiança mútua entre os grupos de stakeholders e aprimorar a capacidade de inovação. O resultado disso será uma melhora na posição competitiva. O trabalho de Madueno et al. (2016) mostrou que ações

socialmente responsáveis com maior engajamento dos stakeholders contribui para melhorar a competitividade das PMEs. Por fim, o último trabalho aplicado a PMEs também possui autores semelhantes aos anteriores e foram aplicados às mesmas 481 empresas. O objetivo do trabalho de Jorge et al. (2015) foi analisar o vínculo entre desempenho ambiental e empresarial nas PMEs. Segundo eles, o crescimento da preocupação social com o meio ambiente transformou isto em uma estratégia para alcançar competitividade nas empresas. Porém, na literatura houve poucos trabalhos dedicados a realizar este tipo de análise em PMEs. Como resultados, concluiu-se que a interação com os stakeholders e o desenvolvimento de práticas ambientais são fatores que contribuem para o desenvolvimento de capacidades estratégicas, levando ao aumento da competitividade (Jorge et al., 2015).

Dois trabalhos que utilizaram modelagem de equações estruturais foram aplicados no contexto do turismo (Chong et al., 2018; Lim et al., 2018). Lim et al. (2018) testaram o impacto da introdução do envolvimento dos stakeholders (comunidade) como moderador no aumento da vantagem competitiva. Por meio de aplicação de 223 questionários à comunidade local de um destino, foi concluído que o envolvimento dos stakeholders pode ser importante para aumentar e melhorar a vantagem competitiva de um destino (Lim et al., 2018). Outro trabalho no turismo também aplicado à comunidade local foi o de (Chong et al., 2018). Os autores aplicaram 113 questionários a comunidades locais de uma reserva e identificaram cinco fatores diretamente relacionados às comunidades locais que têm relação com a competitividade do ecoturismo. Os fatores identificados foram conhecimento da comunidade, impactos econômicos, impactos ambientais, apoio à comunidade e envolvimento dos stakeholders.

Por fim, outros quatro trabalhos utilizaram modelagem de equações estruturais. Asare-Kyire et al. (2019), no contexto da indústria têxtil africana, identificaram que lacunas nas interações entre os stakeholders e nas redes de cadeia de suprimentos criam falhas que dificultam a competitividade. Assim, a retomada do setor exige um esforço que seja capaz de melhorar a coordenação e o compartilhamento de informações entre os principais envolvidos (Asare-Kyire et al., 2019). Usando modelagem de equações estruturais, Salem (2019) investigou a influência de práticas ambientais e do desempenho ambiental corporativo na competitividade. Os dados foram coletados de 155 empresas industriais da Líbia. Como resultado, concluiu-se que o desempenho ambiental é mediador parcial da relação entre práticas ambientais e competitividade. Enfim, o trabalho de Resta et al. (2018) utilizou modelagem de equações estruturais para testar as relações

entre os elementos do sistema de gestão ambiental corporativo e sua interação com a criação de vantagem competitiva. Dentre os achados, destacamos a maior importância do envolvimento dos fornecedores e os funcionários da empresa na definição de estratégias ambientais, focadas na competitividade dos negócios.

No grupo de estudos empíricos quantitativos, 5 trabalhos utilizaram análises de regressão para tratamento dos dados (De Souza et al., 2012; Mosweunyane et al., 2019; Papagiannakis et al., 2019; Quan et al., 2018; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015). No trabalho de Mosweunyane et al. (2019), foi explorada a influência do uso de mídias sociais em redes de negócios e seu efeito na competitividade dos negócios em PMEs de turismo. Por meio de aplicação de questionários, técnica de análise fatorial e correlação e regressão, foi identificada uma relação positiva entre as redes de negócios de mídia social e a competitividade das empresas estudadas. Além disso, constatou-se também que há necessidade de se criar uma estrutura política de engajamento de stakeholders abrangente para todos os indivíduos, pois a interação e troca de conhecimentos e informações aumenta a competitividade das PMEs de turismo.

Outro estudo que enfatizou a troca de informações e o compartilhamento de conhecimento, usando também técnica de regressão foi o de Papagiannakis et al. (2019), cujo objetivo foi examinar o papel dos stakeholders no relacionamento entre sistemas de gestão ambiental e inovação de produtos ambientais. A partir da aplicação de questionários a uma amostra de 1.314 empresas de manufatura, constatou-se que o engajamento com grupos apropriados de stakeholders (fornecedores, clientes e comunidade local) ajuda as empresas a adotarem sistema de gestão ambiental para produzir inovação de produtos ambientais, proporcionando a obtenção de vantagem competitiva e aumentando a competitividade das empresas.

Tabela 7  
Estudos empíricos quantitativos

Método quantitativo	Autor(es)	Objetivo do estudo
Modelagem de equações estruturais	Asare-Kyire e Zheng (2019)	Investigar o papel de fatores como a relação dos stakeholders entre os atores do ecossistema têxtil, a influência das redes da cadeia de suprimentos, as pressões de terceiros e as mudanças tecnológicas que afetaram o desenvolvimento de aglomerados têxteis em Gana e como o país pode reconstruí-los.
Análise fatorial, modelagem de caminho e bootstrap	Chin et al. (2017)	Propor uma estrutura de pesquisa, identificando seis preditores da comunidade local com base em seus conhecimentos experimentais
Modelagem de equações estruturais	Martínez-Martínez et al; (2017)	Analisar empiricamente os efeitos estratégicos da responsabilidade social corporativa no desempenho competitivo das pequenas e médias empresas (PMEs), realizando uma análise de múltiplos mediadores
Modelagem de equações estruturais	Jorge et al. (2015)	Analisar, de um ponto de vista competitivo, o vínculo entre desempenho ambiental e empresarial no âmbito das PME.
Survey e estatística descritiva	Del Chiappa e Presenza (2013)	Adotar as perspectivas de relacionamento e estrutural para avaliar as diferentes relações existentes entre os stakeholders em turismo (privadas e públicas) em um destino turístico italiano específico do 3S: Costa Smeralda-Gallura, no nordeste da ilha de Sardenha.
Modelagem de equações estruturais, Survey, análise fatorial	Delmas (2001)	Examinar como o envolvimento dos stakeholders no gerenciamento operacional de uma empresa pode se tornar uma valiosa capacidade organizacional.
Regressão	Papagiannakis et al. (2019)	Examinar o papel do engajamento dos stakeholders no relacionamento entre EMS (sistema de gerenciamento ambiental e EPI (inovação de produtos ambientais)).
Correlação e regressão e análise fatorial	Mosweunyane e Rambe (2019)	Explorar a influência da utilização da mídia social nas redes de negócios com os participantes e seu efeito na competitividade dos negócios.
Modelagem de equações estruturais	Salem (2019)	Investigar a influência de práticas ambientais e do desempenho ambiental corporativo na competitividade.
Anova	Gupta e Singh (2017)	Explorar a competitividade do destino Bundelkhand da perspectiva dos stakeholders.
Modelagem de equações estruturais	Madueño et al. (2016)	Mostrar que a incorporação estratégica de ações socialmente responsáveis, mais preocupadas e engajadas com os stakeholders, contribui para melhorar a competitividade dessas organizações.
Modelagem de equações estruturais	Resta et. al (2018)	Contribuir para enriquecer a pesquisa nesse campo, testando as relações entre os elementos do sistema de gestão ambiental corporativo e como eles interagem na criação de vantagem competitiva e, como resultado, valor corporativo.
Modelagem de equações estruturais	Lim et al. (2018)	Testar o impacto da introdução do envolvimento das partes interessadas como moderador para aumentar a vantagem competitiva em seus relacionamentos com o impacto do suporte da comunidade.
Modelagem de equações estruturais	Chong et al. (2018)	Explorar os fatores que influenciam as percepções das comunidades na competitividade do ecoturismo.
Regressão múltipla e análise fatorial	De Souza et al. (2012)	Mostrar a relação entre a adoção de práticas de gerenciamento de riscos empresariais e a melhoria do desempenho organizacional em empresas não financeiras brasileiras
Regressão múltipla e estatística descritiva	Quan et al. (2018)	Examinar a relação entre desempenho ambiental e desempenho econômico e os mecanismos pelos quais o efeito do desempenho ambiental é transformado em desempenho econômico na China.
Regressão múltipla e estatística descritiva	Sanchez-Canizares e Castillo-Canalejo (2015)	Determinar o papel da gastronomia como atração de um destino.

Três trabalhos utilizaram regressão múltipla (De Souza et al., 2012; Quan et al., 2018; Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015), em que um examinou a relação entre adoção de práticas de gerenciamento de riscos empresariais e melhoria de desempenho financeiro (De Souza et al., 2012), outro examinou a relação entre desempenho ambiental e econômico (Quan et al., 2018) e outro identificou o papel da gastronomia como atração de um destino turístico (Sanchez-Cañizares & Castillo-Canalejo, 2015). Nestes trabalhos, também se evidenciou a importância do engajamento para a competitividade.

Por fim, outros três trabalhos utilizaram distintos métodos de tratamento de dados. Chin et al. (2017) estudaram a importância da comunidade para a vantagem competitiva no turismo rural. Usando uma escala de envolvimento de stakeholders aplicada a 176 indivíduos de uma comunidade de turismo rural, os autores realizaram análise fatorial confirmatória, modelagem de caminho, e análise de bootstrapping (medição do modelo estrutural). Devido à comunicação ineficaz entre agências de viagens e comunidades envolvidas no turismo local, não houve relação significativa entre o envolvimento de stakeholders e a vantagem competitiva do turismo rural.

Também no contexto do turismo, Del Chiappa e Presenza (2013) examinaram os destinos turísticos a partir de uma perspectiva de rede. Realizando aplicação de questionários e análise por estatística descritiva, os autores identificaram a importância das relações de comprometimento, confiança e reciprocidade entre os stakeholders públicos e privados. Em seu trabalho, os autores argumentam a necessidade de uma governança eficaz que aprimore estas relações, gerando oportunidades significativas para a transferência e compartilhamento de conhecimentos. O resultado é esta prática como um fator importante para aumentar a inovação e a competitividade (Del Chiappa & Presenza, 2013).

O último trabalho do grupo de estudos empíricos quantitativos é o de Gupta e Singh (2017), que explorou a competitividade de um destino sob a perspectiva dos stakeholders. Utilizando a técnica ANOVA em uma amostra de 430 stakeholders, os autores avaliaram a competitividade de um destino sob a perspectiva dos stakeholders. Como uma das implicações do estudo, eles concluíram que medidas precisam ser tomadas para incluir todos os stakeholders nos projetos de turismo, que são formulados para desenvolver o turismo da região (Gupta & Singh, 2017).

*Grupo D: estudos empíricos mistos*

A pesquisa de métodos mistos é reconhecida como a terceira principal abordagem, juntamente com a pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo este método uma utilização em conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos (Johnson & Onwuegbuzie, 2007). Do total de 51 trabalhos em nossa amostra, 4 foram desenvolvidos utilizando a abordagem de métodos mistos (Tabela 8). Os contextos inseridos são o turismo (Pulido-Fernandez & Ignacio Pulido-Fernandez, 2019; Miocic et al., 2016) e inovação e sustentabilidade na indústria manufatureira (Wagner, 2009, 2011).

Tabela 8  
**Estudos empíricos mistos**

<b>Método misto</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo do estudo</b>
Grupo focal / Survey / análise quantitativa não informada	Miocic et al. (2016)	Pesquisar o envolvimento atual de diferentes partes interessadas na região de turismo do condado de Zadar e examinar seu interesse no envolvimento futuro no desenvolvimento sustentável do destino
Análise de dados secundários / regressão multivariada	Wagner (2011)	Estudar empiricamente com base em estudos de caso qualitativos detalhados, bem como em uma pesquisa quantitativa, o papel da competitividade, melhorando a regulamentação e as atividades de inovação aberta (especialmente o envolvimento de grupos de partes interessadas periféricas) para a inovação e a competitividade relacionadas à sustentabilidade.
Estudo de caso / regressão multivariada	Wagner (2009)	Analisar empiricamente, com base em estudos de caso exploratórios e em uma pesquisa quantitativa, o papel da integração de usuários e outras partes externas com diferentes funções corporativas e processos de gerenciamento de atividades inovadoras e competitividade da empresa, especialmente no que diz respeito aos aspectos ambientais e sociais.
Análise de dados secundários / análise quantitativa não informada	Pulido-Fernandez e Pulido-Fernandez (2019)	Estabelecer as características de um modelo de gestão de destinos turísticos, que leve em consideração os princípios de boa governança, em todas as estratégias implementadas, garantindo assim o desenvolvimento sustentável e o aumento da competitividade

No contexto da inovação e sustentabilidade na indústria manufatureira, as análises qualitativas e quantitativas de Wagner (2011), por meio de análise de dados secundários e

regressão multivariada, concluíram a importância do envolvimento cooperativo dos stakeholders, principalmente os externos, que pode contribuir para a inovação e competitividade. Tal envolvimento ocorre por meio de integração e cooperação (Wagner, 2009, 2011). Também analisando empresas da indústria manufatureira, Wagner (2009) realizou uma pesquisa de métodos mistos (estudo de caso e regressão multivariada) para analisar o papel da integração de usuários e outros stakeholders externos com funções corporativas e gerenciamento de atividades inovadoras e competitividade da empresa.

No turismo, dois trabalhos de métodos mistos foram realizados. Miocic et al. (2016) realizou grupo focal com sua amostra de stakeholders e afirmou ter utilizado o software SPSS para análise de dados quantitativos, mas não revelou qual foi esta análise. Da mesma forma ocorreu com o trabalho de Pulido-Fernandez e Pulido-Fernandez (2019), em que realizaram análise de dados secundários e também utilizaram o SPSS, mas não informaram qual a análise quantitativa utilizada.

Em relação aos resultados destes trabalhos, argumenta-se que em tempos de extrema competição entre destinos, o sucesso só pode ser alcançado por meio da cooperação entre todos os stakeholders da oferta de destinos (Miocic et al., 2016). Neste contexto e apoiado pela teoria de governança em turismo, Pulido-Fernandez e Pulido-Fernandez (2019) ressaltaram a importância do envolvimento e participação de vários stakeholders nos processos de planejamento e tomada de decisão. Estes stakeholders seriam principalmente os dos setores públicos e privados e a população local.

#### 2.2.4 Discussão e conclusão

Neste estudo, buscou-se realizar uma revisão sistemática de literatura sobre a conexão existente entre o engajamento de stakeholders e a competitividade. Em cada um dos estudos considerados, foram examinados os objetivos, teorias, métodos e contextos, a fim de aprimorar a compreensão do tema e suas motivações e direcionamentos. Assim, foi possível identificar que algumas formas de engajamento são consideradas importantes na literatura, como *comprometimento* (por exemplo Akerlund & Muller, 2012; Del Chiappa & Presenza, 2013), *relações de confiança* (por exemplo Jorge et al., 2015; Lam & Song, 2013), *comunicação* (por exemplo Bassano et al., 2019; Lucas, 2010), *cooperação* (por exemplo Michopoulou et al., 2015;



Quan et al., 2018), *troca de informações* (por exemplo Asare-Kyire et al., 2019; Komppula, 2014), *compartilhamento de conhecimento* (por exemplo Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014; Taddeo et al., 2017) e *participação nas estratégias e tomadas de decisão* (Pulido-Fernandez & Pulido-Fernandez, 2019; Millington & Ntounis, 2017). Portanto, constata-se que estas formas apresentadas são indicativos de maneiras pelas quais a prática de engajamento contribui positivamente para a competitividade.

Verificou-se que o turismo é o contexto predominante dos estudos que abordam a conexão entre engajamento de stakeholders e competitividade. No entanto, outros contextos também foram identificados. Porém, como apresentada na seção 1 deste estudo, a literatura existente não se dedicou a uma pesquisa que tratasse diretamente uma investigação do tema, causando motivação para a realização do presente estudo. Assim, esta revisão sistemática contribui para ressaltar a importância das ações dos stakeholders para as organizações e setores (Freeman, 1984) e propor que o engajamento de stakeholders pode ser uma vantagem para o alcance da competitividade.

#### *Limitações e pesquisa futura*

A presente revisão sistemática de pesquisas anteriores encontrou duas lacunas principais de pesquisa na literatura existente. Primeiro, não foram encontrados estudos que apontassem possíveis problemas que poderiam ocorrer durante o engajamento. Supomos que fatores como mau relacionamento, falta de domínio de tarefas e funções, inexperiência dos indivíduos, entre outros, podem vir a atrapalhar o processo de engajamento e também o alcance dos objetivos. No entanto, para que se confirmem estas suposições, talvez sejam necessários estudos empíricos dedicados a verificar esses problemas. Já a segunda lacuna identificada é a falta de clareza sobre se há um momento certo para que sejam tomadas medidas de engajamento. Pode-se supor que um engajamento exercido no início de um projeto ou planejamento tenha maior chance de ser bem sucedido.

Como recomendação para pesquisa futura, sugere-se um estudo que consiga identificar também o lado “negativo” do engajamento, se é que ele existe. Isso é possível, pois a capacidade de se relacionar e a experiência no ambiente de trabalho, bem como o conhecimento técnico dos indivíduos podem ser decisivos na influência do engajamento na competitividade. Tudo isto está atrelado à capacidade de se definir o momento certo de participar os stakeholders e uni-los para

um objetivo em comum. Seja da perspectiva da empresa ou de um setor, diversos stakeholders precisam estar sintonizados com o propósito almejado.

### 2.2.5 Referências

- Akerlund, U., & Muller, D. (2012). Implementing tourism events: the discourses of Umea's bid for european capital of culture 2014. *Scandinavian Journal Of Hospitality And Tourism*, 12(2), 164–180.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.
- Anca, H. (2010). Litterature review of the evolution of competitiveness concept. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(1), 41–46.
- Aqueveque, C., & Bianchi, C. (2017). Tourism destination competitiveness of chile: a stakeholder perspective. *Tourism Planning and Development*, 14(4), 447–466.
- Asare-Kyire, L., Zheng, H., & Owusu, A. (2019). An empirical examination of the influencers of premature decline of African clusters: evidence from textile clusters in Ghana. *South African Journal of Business Management*, 50(1).
- Aschehoug, S., Boks, C., & Storen, S. (2012). Environmental information from stakeholders supporting product development. *Journal of Cleaner Production*, 31, 1–13.
- Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10–20.
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2015). The coordinating DMO or coordinators in the DMO? – an alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, 70(1), 24–42.
- Bettinazzi, E., & Zollo, M. (2015). Stakeholder engagement and organizational experiential learning: evidence from M & A. *75th Annual Meeting of the Academy of Management*, 2015, 545–550.
- Bratucu, G., Baltescu, C., Neacsu, N., Boscor, D., Tiorean, O., & Madar, A. (2017). Approaching

- the sustainable development practices in mountain tourism in the romanian carpathians. *Sustainability*, 9(11).
- Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: a systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
- Chin, C., Thian, S., & Lo, M. (2017). Community's experiential knowledge on the development of rural tourism competitive advantage: a study on Kampung Semadang – Borneo Heights, Sarawak. *Tourism Review*, 72(2), 238–260.
- Chong, K., Tan, T., Lo, M., Mohamad, A., & Wang, Y. (2018). Communities' perceptions towards ecotourism competitiveness - Sama Jaya nature reserve, Malaysia. *Journal of Social Sciences Research*, 2018 (Special Issue 6), 532–538.
- Cizmar, S., & Sandra, L. (2007). Tourism master plans an effective tourism destination management tool in SEE. *South East European Journal of Economics and Business*, 2(1), 48–57.
- Cutovoi, I. (2018). Creating sustainable value (CSV) and innovation process under stakeholder theory. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), 1044–1059.
- De Souza, R., Da Silva Gomes, S., Bruni, A., De Oliveira, G., Sampaio, M., & De Faria, J. (2012). Enterprise risk management and performance improvement: a study with brazilian nonfinancial firms. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 25, 275–298.
- Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: an empirical investigation on costa smeralda-gallura, italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1–13.
- Delmas, M. (2001). Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001. *Production and Operations Management*, 10(3), 343–358.
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: a case study in the

- australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145–159.
- Foo, L. (2007). Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context. *Corporate Governance*, 7(4), 379–387.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management a stakeholder approach*. Business ethic: Cambridge University Press.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Gupta, S., & Singh, A. (2017). Stakeholders' assessment of tourism competitiveness of destination Bundelkhand. *Pacific Business Review International*, 10(5), 22–31.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245.
- Hildebrandt, T., & Isaac, R. (2015). The tourism structures in central Vietnam: towards a destination management organisation. *Tourism Planning and Development*, 12(4), 463–478.
- Jaegersberg, G., & Ure, J. (2011). Barriers to knowledge sharing and stakeholder alignment in solar energy clusters: learning from other sectors and regions. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 343–354.
- Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Jorge, M., Madueño, J., Martínez-Martínez, D., & Sancho, M. (2015). Competitiveness and environmental performance in Spanish small and medium enterprises: is there a direct link? *Journal of Cleaner Production*, 101, 26–37.
- Katamba, D., Marvin Nkiko, C., & Ademson, C. (2016). Managing stakeholders' influence on embracing business code of conduct and ethics in a local pharmaceutical company: case of Kampala Pharmaceutical Industries (KPI). *Review of International Business and Strategy*, 26(2), 261–290.

- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - a case study. *Tourism Management*, 40, 361–371.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: from stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108–1122.
- Miocic, B., Razovič, M., & Klarin, T. (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management (Croatia)*, 21(2), 99–120.
- Lam, J., & Song, D. (2013). Seaport network performance measurement in the context of global freight supply chains. *Polish Maritime Research*, 20(1), 47–54.
- Lehmann, R., Hermansen, J., Fritz, M., Brinkmann, D., Trienekens, J., & Schiefer, G. (2011). Information services for European pork chains - closing gaps in information infrastructures. *Computers and Electronics in Agriculture*, 79(2), 125–136.
- Lim, J., Lo, M., Mohamad, A., Wang, Y., & Chin, C. (2018). Booster of rural tourism's competitiveness: stakeholders' involvement as a moderator. *Journal of Social Sciences Research*, 2018 (Special Issue 6), 539–546.
- Lim, Y., Edelenbos, J., & Gianoli, A. (2019). Identifying the results of smart city development: findings from systematic literature review. *Cities*, 95, 102397.
- Lucas, M. (2010). Understanding environmental management practices: integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 543–556.
- Madueno, J., Jorge, M., Conesa, I., & Martinez-Martinez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ-Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72.
- Martin, N., & Rice, J. (2014). Influencing clean energy laws: an analysis of business stakeholder engagement. *Business Strategy And The Environment*, 23(7), 447–460.
- Martínez-Martínez, D., Madueño, J., Jorge, M., & Sancho, M. (2017). The strategic nature of

- corporate social responsibility in SMEs: a multiple mediator analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 117(1), 2–31.
- Michopoulou, E., Darcy, S., Ambrose, I., & Buhalis, D. (2015). Accessible tourism futures: the world we dream to live in and the opportunities we hope to have. *Journal of Tourism Futures*, 1(3), 179–188.
- Millington, S., & Ntounis, N. (2017). Repositioning the high street: evidence and reflection from the UK. *Journal of Place Management and Development*, 10(4, SI), 364–379.
- Miocic, B., Razovic, M., & Klarin, T. (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 99–120.
- Morant-Martinez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canos-Daros, L., & Millet Roig, J. (2019). Ecosystem model proposal in the tourism sector to enhance sustainable competitiveness. *Sustainability*, 11(23).
- Mosweunyane, L., Rambe, P., & Dzansi, D. (2019). Use of social media in Free State tourism small, medium and micro enterprises to widen business networks for competitiveness. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1).
- Murtha, T., & Lenway, S. (1994). Country capabilities and the strategic state: how national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic Management Journal*, 15(2 S), 113–129.
- Neutzling, D., dos Santos, M., de Barcellos, M., & Land, A. (2015). Value creation from internationalization of sugar cane by-products: a multi-stakeholder view of artisanal cachaça production. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 890–910.
- Nupap, S., Chakpitak, N., Neubert, G., & Tra-Ngarn, Y. (2016). Stakeholder involvement in intellectual capital system implementation for long-term competitiveness development of SMEs in Thailand. *International Journal of Innovation and Learning*, 20(3), 328–346.
- Papagiannakis, G., Voudouris, I., Lioukas, S., & Kassinis, G. (2019). Environmental management systems and environmental product innovation: the role of stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 939–950.

- Paskaleva, K., Besson, E., & Sutherland, M. (2009). Tourism and european capitals of culture: the role of destination competitiveness governance. *International Journal of Tourism Policy*, 2(1–2), 107–123.
- Pulido-Fernandez, M., & Ignacio Pulido-Fernandez, J. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability*, 11(12).
- Quan, Y., Wu, H., Li, S., & Ying, S. (2018). Firm sustainable development and stakeholder engagement: the role of government support. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1145–1158.
- Resta, B., Dotti, S., Ciarapica, F., De Sanctis, I., Fani, V., Bandinelli, R., & Rinaldi, R. (2018). Leveraging environmental sustainability for competitive advantage in the Italian clothing and leather sector. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11(2), 169–186.
- Rodriguez-Diaz, M., & Rodriguez-Diaz, R. (2018). A decision-making and governance framework for the renewal of tourism destinations: the case of the canary islands. *Sustainability*, 10(2).
- Salem, M. A. (2019). Structural equation modelling of the impact of environmental capabilities on competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 127–147.
- Sanchez-Cañizares, S., & Castillo-Canalejo, A. (2015). A comparative study of tourist attitudes towards culinary tourism in Spain and Slovenia. *British Food Journal*, 117(9), 2387–2411.
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563–579.
- Soulard, J., Knollenberg, W., Bole, B., Perdu, R., & McGehee, N. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189–200.
- Taddeo, R., Simboli, A., Ioppolo, G., & Morgante, A. (2017). Industrial symbiosis, networking and innovation: the potential role of innovation poles. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2).

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wagner, M. (2009). The links of sustainable competitiveness and innovation with openness and user integration: an empirical analysis. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4(4), 314–329.
- Wagner, M. (2011). Sustainability-related innovation and competitiveness enhancing regulation: a qualitative and quantitative analysis in the context of open innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 5(4), 371–388.
- Wiedenhofer, R., Friedl, C., Billy, L., & Olejarova, D. (2017). Application of IC-models in a combined public-private sector setting for regional innovation in Slovakia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 588–606.

## **2.3 ESTUDO III – MENSURANDO O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: VALIDAÇÃO DE ESCALA NO CONTEXTO DO TURISMO**

O objetivo deste estudo foi adaptar uma escala existente de mensuração do engajamento de stakeholders e validá-la no contexto do turismo. Foram seguidos procedimentos recomendados pela literatura para a validação do instrumento de mensuração, como validação teórica, validação de face, validação semântica e diversas etapas de validação empírica. O resultado de todo o processo foi a obtenção de um modelo composto por quatro dimensões que representam o engajamento de stakeholders ofertantes em destinos turísticos. Ao final, foi reconhecida uma limitação do estudo e foram dadas sugestões de estudos futuros para aplicação da escala.

### **2.3.1 Introdução**

No turismo, os stakeholders possuem papéis importantes para o sucesso de um destino (Dwyer & Kim, 2003; Mosweunyane et al., 2019). Tradicionalmente, eles são indivíduos ou grupos que possuem interesse e estão envolvidos nos objetivos de uma organização, podendo



afetar ou ser afetados por eles (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Miles, 2017). No turismo, são todos os envolvidos na atividade turística, desde as organizações que gerenciam destinos turísticos, empresas em geral ligadas ao turismo, até os turistas e a comunidade local (Saftić et al., 2011).

Para que o turismo se desenvolva em determinada região, torna-se necessário o engajamento dos stakeholders (Gupta & Singh, 2017; Perić et al., 2014). Assim, no presente estudo, utiliza-se uma abordagem de redes no turismo (Beaumont & Dredge, 2010; Presenza & Cipollina, 2010; Provan & Kenis, 2008; van der Zee et al., 2017), enfatizando o papel das organizações de gerenciamento de destinos (DMO) na promoção do engajamento. Essas organizações são vistas como organizações líderes no desenvolvimento de planos e ações apoiados pelos demais stakeholders, a fim de tornar um destino mais competitivo. Isto porque as relações entre diferentes stakeholders são essenciais no aumento da competitividade e também para a sobrevivência de um destino (Perić et al., 2014).

Destinos turísticos competem em escala global com intuito de atrair o interesse de turistas de visitarem seus atrativos, assim como competem entre si hotéis, agências e operadoras de turismo, transportadoras terrestres e aéreas e demais prestadores de serviço do setor (Plano Nacional de Turismo 2018 - 2022). Acadêmicos da área de turismo e gerentes de destino reconhecem a importância do engajamento de stakeholders no desenvolvimento de destinos competitivos, assumindo que as DMO desempenham um papel significativo neste engajamento, em que concilia os interesses, solicitações e benefícios para os stakeholders de destinos (Trunfio & Della Lucia, 2019).

O objetivo do presente estudo foi adaptar uma escala existente de mensuração do engajamento de stakeholders e validá-la no contexto do turismo. Mais especificamente, pretendeu-se desenvolver um instrumento de mensuração do engajamento de stakeholders ofertantes (empresas ligadas ao turismo) promovido pela DMO. Este propósito se justifica, pois, mesmo com evidências da importância do engajamento dos stakeholders de turismo, não foi encontrada uma escala para mensurar o construto, da perspectiva dos ofertantes nos destinos. Portanto, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: *É possível validar um modelo para mensurar o engajamento de stakeholders ofertantes em destinos turísticos?* Em busca de uma resposta para este questionamento, foram realizados procedimentos teóricos, de campo e estatísticos para a validação do modelo. Ao final deste estudo, são demonstrados os resultados.

É importante ressaltar que, antes de ser constatada a necessidade de se adaptar e validar uma escala de engajamento de stakeholders em destinos turísticos, foram realizadas pesquisas na literatura com a finalidade de se encontrar uma escala existente. Notou-se que medidas quantitativas validadas para avaliar o engajamento de stakeholders são escassas, cuja afirmação é corroborada em Goodman et al. (2019).

Inicialmente, foram definidos alguns critérios na busca por uma escala existente. Primeiro, buscou-se por uma escala recente. Em segundo lugar, a busca foi direcionada à bons periódicos internacionais e livros especializados em escalas na área de administração e negócios. Por fim, a escala não poderia ter como público-alvo a demanda, como turistas/consumidores. Verificou-se que, mesmo após esses procedimentos, não foi localizado um instrumento de mensuração. Então, retirou-se o primeiro critério e a busca passou a admitir trabalhos mais antigos. Mesmo assim, não se obteve sucesso. Depois, passou-se a considerar periódicos de menor impacto e continuou-se sem resultado. Por fim, a busca foi aberta a outras áreas de estudo e então a escala de Goodman et al. (2019) foi localizada.

Assim, iniciou-se o processo de adaptação e validação da escala de engajamento de stakeholders de Goodman et al. (2019). Para alcançar este objetivo, o estudo é composto por etapas de validação recomendadas por DeVellis (2016), Bido e Silva (2019), Hair et al. (2020) e Hair et al. (2019). Antes dos procedimentos de validação, o referencial teórico deste estudo traz definições e conceitos sobre stakeholders de turismo, destinos turísticos, organizações de gerenciamento de destinos (DMO), redes no turismo, engajamento de stakeholders em destinos turísticos e desenvolvimento e validação de escalas. Espera-se contribuir para a literatura com um novo instrumento de mensuração, que possa ser replicado para mensurar o engajamento em diferentes destinos e que também o engajamento possa ser mensurado em um modelo estrutural, acompanhado de variáveis dependentes.

### 2.3.2 Fundamentação teórica

Nesta seção, são trazidos alguns conceitos e definições considerados relevantes para este estudo. Primeiramente, para que seja possível um melhor entendimento sobre os propósitos deste estudo, os stakeholders do turismo são identificados. Depois, apresenta-se uma definição e alguns papéis relacionados aos destinos turísticos, bem como ocorre sua gestão. Na sequência, a

organização de gerenciamento de destino (DMO) é apresentada. Neste estudo, as DMO têm papel crucial na promoção do engajamento dos demais stakeholders ofertantes do destino. Apresenta-se ainda um pouco da teoria de redes no turismo, que contribui para um melhor entendimento sobre as relações e papéis dos diversos stakeholders nos destinos turísticos. Depois, o engajamento de stakeholders em destinos turísticos é apresentado, onde é mostrada sua importância e seus benefícios para os destinos, da perspectiva do engajamento promovido pela DMO. Por último, apresenta-se nesta seção uma breve explanação sobre desenvolvimento e validação de escalas e um breve relato sobre a escala de Goodman et al. (2019).

### *Stakeholders no turismo*

Stakeholders de turismo são indivíduos ou grupos que estão de alguma forma envolvidos, interessados ou afetados pelas atividades turísticas (Aas et al., 2005). Os stakeholders de turismo são os diferentes atores e empresas envolvidos no setor, desde os planejadores (órgãos administrativos, construtores), passando pelas empresas (restaurantes, hotéis, lojas, agências de viagens) pelas organizações que colaboram com o funcionamento do destino (órgãos governamentais, conselhos turísticos, organizações de gerenciamento de destinos) e os turistas e comunidade local (Dwyer & Kim, 2003; Saftić et al., 2011). Conforme afirmou Saftić et al. (2011), os stakeholders do turismo se diferem dos stakeholders de uma empresa, pois reconhece-se uma abordagem de stakeholders ao nível de destino turístico, em que este está em um nível mais alto do que uma única empresa. Portanto, segundo os autores, geralmente a organização em um destino turístico que pode ser considerada em analogia à “empresa” são as organizações de gerenciamento de destinos (DMO). Estas têm o compromisso de gerenciar os seus demais stakeholders.

### *Destinos turísticos*

Um destino turístico pode ser definido como uma região geográfica que objetiva proporcionar uma gama de experiências de visitação memoráveis aos seus visitantes (Bornhorst et al., 2010). Além disso, um destino turístico pode ser visto como uma organiza o caracterizada por sua rela o com vários grupos e indivíduos (Saftić et al., 2011). Do ponto de vista de um stakeholder, um destino   considerado um sistema de interdependentes e múltiplos stakeholders (d’Angella & Go, 2009).

Dentre alguns dos principais papéis de um destino turístico, pode-se destacar a busca por melhorar o bem-estar social e econômico de seus moradores e a capacidade de oferecer atividades e experiências de turismo (Bornhorst et al., 2010). Assim, o núcleo de componentes de um destino é composto por atrações, acessibilidade, comodidades, pacotes disponíveis, atividades e serviços auxiliares (Buhalis, 2000). Em relação à gestão de destinos, destaca-se o papel das DMO (Bornhorst et al., 2010; Buhalis, 2000; d'Angella & Go, 2009; Saftić et al., 2011; van der Zee et al., 2017; Volgger & Pechlaner, 2014).

#### *Organizações de gerenciamento de destinos (DMO)*

Para gerenciar os componentes do sistema turístico e dar liderança à gestão do turismo no destino, muitos destinos criam uma organização de destinos turísticos (DMO) (Bornhorst et al., 2010). De uma forma geral, o principal objetivo das DMO é melhorar a gestão e o desenvolvimento dos destinos e coordenar a cooperação e colaboração entre seus diversos stakeholders (Dwyer & Kim, 2003). Além disso, garantir o bem-estar dos residentes do destino, garantir experiências memoráveis aos turistas e prestar uma gestão de destino eficaz também são papéis das DMO (Bornhorst et al., 2010). Em complemento, as DMO buscam gerenciar ativamente os destinos para melhorar a qualidade da experiência turística e aprimorar a competitividade do destino (Bornhorst et al., 2010; Volgger & Pechlaner, 2014), sendo que três aspectos importantes das DMO contribuem para a competitividade. São eles: coordenação, fornecimento de informações e monitoramento e avaliação (Gomezelj & Mihalič, 2008).

Por meio de incentivos e políticas, essas organizações facilitam o desenvolvimento de produtos, além de criarem parcerias locais para entrega de experiências contínuas (Buhalis, 2000). As DMO que são capazes de promover a colaboração ativa entre os stakeholders de destino são fundamentais para garantir a competitividade de um destino (Volgger & Pechlaner, 2014). Uma DMO precisa ser ágil e responder à tarefa complexa apoiando múltiplas relações dinâmicas com os stakeholders, considerando as sensibilidades, prioridades e necessidades de cada um (d'Angella & Go, 2009), garantindo que todos possam se beneficiar a longo prazo (Buhalis, 2000). Portanto, as DMO lideram uma rede exercendo o papel de organização líder, em que fornece administração para a rede e facilita as atividades das demais organizações membros da rede (Provan & Kenis, 2008), pois para as DMO, o engajamento dos stakeholders e a gestão do relacionamento com eles criam resiliência, confiança e desempenho (Granville et al., 2016).

### *Redes no turismo*

Uma abordagem de rede para a gestão de destinos turísticos vem ganhando popularidade na literatura e entre os planejadores e DMO (van der Zee et al., 2017). No turismo, as redes são frequentemente usadas para descrever a natureza interconectada dos stakeholders em certas regiões geográficas (van der Zee et al., 2017), ou seja, as redes são entidades complexas compostas por uma vasta gama de stakeholders (Presenza & Cipollina, 2010). Essa conexão permite oportunidades de transferência e compartilhamento de conhecimento, que são fatores importantes para a competitividade (Presenza & Cipollina, 2010). Portanto, a abordagem relacional na rede objetiva alcançar colaboração e engajamento dos stakeholders por meio de relacionamentos baseados em confiança e reciprocidade (Del Chiappa & Presenza, 2013).

Em uma abordagem de rede, são necessários atores capazes de gerenciar interesses coletivos e coordenar negociações, sendo estas tarefas muitas vezes atribuídas às DMO (Volgger & Pechlaner, 2014). Elas promovem o desenvolvimento da rede e criam relações de confiança entre os demais stakeholders da rede (Bornhorst et al., 2010; Jamal & Getz, 1995). Portanto, para uma rede ser bem sucedida, precisa ter um conjunto de metas compartilhadas e uma visão em comum (van der Zee et al., 2017).

Na maioria das vezes, as DMO empregam uma ou mais pessoas na função de gerente da rede e do destino (van der Zee et al., 2017). Um dos papéis do gerente do destino é estimular os stakeholders a trocar experiências, compartilhar informações e conhecimentos, desenvolvendo novos conceitos e produtos, a fim de tornar o destino mais competitivo (Beaumont & Dredge, 2010; d'Angella & Go, 2009). Assim, identifica-se uma DMO como o principal motor na formação da rede (Beritelli et al., 2015).

### *Engajamento de stakeholders em destinos turísticos*

No contexto do presente estudo, o engajamento é o comprometimento da organização de gerenciamento de destino em envolver de forma positiva os stakeholders nas atividades do destino (Bettinazzi & Zollo, 2015; Bornhorst et al., 2010; Greenwood, 2007). Por meio de uma colaboração baseada em confiança (Foo, 2007), as organizações de gerenciamento de destinos (DMO) comunicam, colaboram e desenvolvem relacionamentos confiáveis com seus stakeholders (Bettinazzi & Zollo, 2015; Dwyer & Kim, 2003).

É reconhecido que as DMO identifiquem ferramentas para apoiar e gerenciar o engajamento dos stakeholders no destino (Trunfio & Della Lucia, 2019). Essas ferramentas participativas podem ser workshops, eventos de contato social, audiências públicas, negociações, entre outros (Byrd, 2007; Trunfio & Della Lucia, 2019). Assim, as DMO devem, como defendido pela teoria dos stakeholders, identificar e se engajar com seus stakeholders específicos (Quinlan et al., 2013). Em complemento, March e Wilkinson (2009) afirmaram que a forma como os stakeholders de destino se interconectam determina o alcance do sucesso do destino. Portanto, o papel da DMO é engajar e promover a conexão entre os stakeholders de destino, facilitando e direcionando o esforço de cooperação (Meriläinen & Lemmetyinen, 2011).

É papel da DMO administrar a colaboração interorganizacional, na qual se destaca a união dos stakeholders de destino em busca de resolver problemas e alcançar objetivos em comum (Quinlan et al., 2013). É importante ressaltar que para o engajamento dos stakeholders ser efetivo, são necessários líderes altamente visionários, corajosos e persistentes (Sloan, 2009). Isso gera motivação por parte dos stakeholders envolvidos para se dedicarem às atividades do destino (Kalandides et al., 2012). Além disso, a alocação dos níveis necessários de tempo, recursos e liderança ajudam a garantir a eficácia do engajamento dos stakeholders (Quinlan et al., 2013).

Na gestão de destinos turísticos, a atividade colaborativa pode ser impactada pelas diferenças de poder, que precisam ser cuidadosamente gerenciadas para não prejudicar o processo de colaboração (Bramwell & Sharman, 1999). Isto ocorre porque o engajamento de stakeholders nem sempre é uma parceria igualitária, pois os termos de colaboração são definidos pelos stakeholders com maior poder (Greenwood, 2007). Sendo assim, mesmo que os benefícios de se engajar e contar com a dedicação coletiva de diversos stakeholders sejam amplamente reconhecidos dentro do setor turístico, alguns desafios ligados ao engajamento podem fazer com que gestores de destinos hesitem em implementar esta prática ao máximo (Quinlan et al., 2013).

O engajamento de stakeholders dentro dos destinos turísticos cria oportunidades de inovação, pois permite o debate criativo, aproveitando uma valiosa multiplicidade de perspectivas (Quinlan et al., 2013). Porém, mesmo sendo evidente a importância do engajamento de stakeholders para o sucesso no turismo, é recomendado que ele pode ser fortalecido se os stakeholders tiverem a oportunidade de participar desde o início do processo (Gunn, 1994 como citado em Siti-Nabiha & Md Saad, 2015). Além disso, as estratégias de engajamento precisam ser adaptadas à especificidade de cada destino, ou seja, da natureza de seus objetivos. Também

precisam ser adaptadas aos requisitos da comunidade de stakeholders envolvidos (Quinlan et al., 2013).

Portanto, considerando a DMO como uma organização que representa os interesses coletivos dos stakeholders do destino, facilitando a cooperação em direção a objetivos em comum (Peter & Andrew, 2012) e promovendo o engajamento de stakeholders em busca do sucesso do destino, desenvolve-se neste trabalho uma escala de engajamento de stakeholders em destinos turísticos, na qual empresários e gerentes de empresas de destinos poderão responder sobre seu engajamento no destino em que atuam. A próxima seção traz um pouco de fundamentação teórica sobre procedimentos de validação de escalas e as seções seguintes demonstram os procedimentos de validação realizados de acordo com o objetivo deste estudo.

#### *Desenvolvimento e validação de escalas*

Escalas são instrumentos de medição compostos por itens combinados em uma pontuação composta, que visam revelar níveis de variáveis teóricas não facilmente observáveis por meios diretos (DeVellis, 2016). Os fenômenos medidos por esses instrumentos são intangíveis e não podem ser avaliados diretamente, sendo mais útil a avaliação por meio de uma escala cuidadosamente construída e validada (DeVellis, 2016).

Quando não é encontrado um instrumento adequado de mensuração do construto desejado ou quando ele é inexistente, recomenda-se que o pesquisador desenvolva seu próprio instrumento (DeVellis, 2016). Com base em uma teoria, o instrumento de mensuração a ser desenvolvido precisa passar por um detalhado processo de validação, onde será desenvolvido ou adaptado junto a especialistas da área (DeVellis, 2016; Hair et al., 2019). Sendo assim, seguindo as recomendações de Hair et al. (2019), Hair et al. (2020) e Bido e Silva (2019) o processo de validação neste trabalho ocorreu em cinco etapas principais: tradução da escala original, adaptação por meio de revisão de literatura, validação de face, validação semântica e validação empírica.

#### *A escala de Goodman et al. (2019)*

A escala de engajamento utilizada neste estudo foi validada no trabalho de Goodman et al. (2019). O objetivo do estudo dos autores foi validar uma medida quantitativa para avaliar o engajamento de stakeholders na pesquisa em saúde. Para a geração dos itens da escala, foi

utilizado o método Delphi (Dalkey & Helmer, 1963) em cinco rodadas, desde feedbacks virtuais por meio de pesquisas online na internet até reuniões presenciais com especialistas. Portanto, no contexto em que está inserida sua pesquisa, Goodman et al. (2019) afirmam que a validação de uma medida quantitativa de engajamento de stakeholders contribui para que haja um entendimento de que o engajamento funciona em diversos aspectos de um processo, em vez do entendimento de que intervenções dependem de qualidades únicas dos envolvidos para o sucesso. Assim, considerou-se que a escala de Goodman et al. (2019) poderia ser adaptada ao turismo, devido à maneira como foram construídos os seus itens.

### 2.3.3 Método

A escala de Goodman et al. (2019) foi desenvolvida para mensurar o engajamento de stakeholders na pesquisa em saúde. Assim, por ter sido formulada em um contexto diferente do pretendido neste estudo, necessitou de uma adaptação para o contexto do turismo. A seguir, são demonstrados todos os passos de validação até se chegar à versão final da escala.

#### *Tradução da escala*

O idioma original no qual foi desenvolvida a escala de Goodman et al. (2019) é o inglês. Como pretende-se aplicá-la no Brasil, foi necessária sua tradução. Primeiramente, a escala foi traduzida com o auxílio do site *Google Tradutor*. Posteriormente, a escala foi enviada a dois especialistas no idioma inglês, com graduação completa em “Tradutor e Intérprete” e atuação profissional na área, para que estes analisassem a versão original e a traduzida pelo site e fizessem os ajustes e recomendações necessários. A Tabela 9, a seguir, mostra a escala em seu idioma original e a versão traduzida após a validação com os especialistas.



Tabela 9  
**Tradução da escala de engajamento de Goodman et al. (2019)**

Focus on issues important to the community	Foco em questões importantes para a comunidade
Examine data together to determine the health problems that most people in the community think are important	Analisar os dados juntos para determinar os problemas de saúde que a maioria das pessoas da comunidade considera importantes
Incorporate factors (for example—housing, transportation, food access, education, employment) that influence health status, as appropriate	Incluir fatores (por exemplo: moradia, transporte, acesso a alimentos, educação, emprego) que influenciam o estado de saúde, conforme apropriado
Focus on cultural factors that influence health behaviors	Foco em fatores culturais que influenciam comportamentos de saúde
All partners assist in establishing roles and responsibilities for the collaboration	Todos os parceiros auxiliam na definição de funções e responsabilidades para a colaboração
All partners have the opportunity to share ideas, input, leadership responsibilities, and governance (for example—memorandum of understanding, bylaws, organizational structure) as appropriate for the project	Todos os parceiros têm a oportunidade de compartilhar ideias, contribuições, responsabilidades de liderança e governança (por exemplo - memorando de entendimento, regimento interno, estrutura organizacional) conforme apropriado para o projeto
Plans are developed and adjusted to meet the needs and concerns of the community or patient population	Os planos são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses da comunidade ou da população de pacientes
Through mutual agreement, partners take on specific tasks according to their comfort, capacity, and expertise	Por acordo mútuo, os parceiros desenvolvem tarefas específicas de acordo com seu conforto, capacidade e experiência
Continue community-engaged activities until mutually agreed-upon goals are achieved	Continuar as atividades da comunidade até que as metas estabelecidas mutuamente sejam alcançadas
Partners continue community-engaged activities beyond an initial project, activity, or study	Os parceiros continuam com as atividades envolvidas na comunidade, além de um projeto, atividade ou estudo inicial
All partners share updates, progress, strategies, and new ideas regularly	Todos os parceiros compartilham atualizações, avanços, estratégias e novas ideias regularmente
Plan for ongoing problem solving	Planejar a solução de problemas em curso
Involve all partners in determining next steps	Envolva todos os parceiros na determinação dos próximos passos
All partners have a variety of opportunities to gain new skills or knowledge from their involvement	Todos os parceiros têm uma variedade de oportunidades para adquirir novas habilidades ou conhecimentos a partir de seu envolvimento
Encourage all partners to learn from each other	Incentivar todos os parceiros a aprender uns com os outros
The partnership adds value to the work of all partners	A parceria agrega valor ao trabalho de todos os parceiros
Partners share resources to build capacity	Os parceiros compartilham recursos para aumentar a capacidade
Build on strengths and resources within the community or patient population	Desenvolver os pontos fortes e recursos dentro da comunidade ou da população de pacientes
Work with existing community coalitions and organizations	Trabalhar com coalizões e organizações comunitárias existentes
Team includes representation from the local community or patient population	A equipe inclui a representação da comunidade local ou da população de pacientes
Establish fair and equitable processes to manage conflict or disagreements	Estabelecer processos justos e equitativos para gerenciar conflitos ou desacordos
All partners are comfortable with the agreed-upon timeline to make collaborative decisions about the project	Todos os parceiros estão confortáveis com o cronograma acordado para tomar decisões colaborativas sobre o projeto
Partners agree on ownership and management responsibility of data and intellectual property	Os parceiros concordam com a propriedade e a responsabilidade de gerenciamento de dados e propriedade intelectual
Treat all partners' ideas with openness and respect	Tratar as ideias de todos os parceiros com transparência e respeito
All partners have the opportunity to be coauthors when the work is published	Todos os parceiros têm a oportunidade de serem coautores quando o trabalho é publicado
The partners can use knowledge generated from the partnership	Os parceiros podem usar o conhecimento gerado a partir da parceria
Involve interested partners in dissemination activities	Envolva os parceiros interessados em atividades de divulgação
The environment fosters trust among partners	O ambiente promove a confiança entre os parceiros
Partners are confident that they will receive credit for their contributions to the partnership	Os parceiros estão confiantes de que receberão crédito por suas contribuições à parceria
Mutual respect exists among all partners	Existe respeito mútuo entre todos os parceiros
All partners respect the population being served	Todos os parceiros respeitam a população atendida
Partners understand the culture of the organizations and community (ies) involved in the partnership	Os parceiros compreendem a cultura das organizações e comunidades envolvidas na parceria

*Adaptação para o objeto da pesquisa por meio de revisão de literatura*

Nesta fase, a escala original foi adaptada com elementos relacionados ao turismo, com base na literatura existente. Seguiu-se a recomendação de Hair et al. (2019) e realizou-se a primeira etapa da adaptação da escala por meio de uma revisão da literatura. Após a revisão, a escala traduzida anteriormente foi adaptada com elementos relacionados ao turismo, porém preservando a estrutura da escala de Goodman et al. (2019).

A principais mudanças foram: a substituição dos stakeholders da área da saúde pelos da área do turismo; a realização de pequenas alterações para ajustar a perspectiva dos futuros respondentes; a exclusão de um item não suportado pela teoria em turismo e a adição de alguns itens a fim de eliminar as conjunções “e” e “ou”. Por exemplo, nos itens ENG1 e ENG2 (Ver Tabela 10), a afirmação é a mesma, porém para dois objetos diferentes. A Tabela 10, a seguir, mostra o conjunto de itens adaptados a partir da revisão de literatura. Algumas referências foram adicionadas à segunda coluna, que dão base para a temática principal de cada item.

Tabela 10  
Escala de engajamento adaptada

ENG1 – Sempre me preocupo com questões importantes para a comunidade local	Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999); Chin et al. (2017)
ENG2 – Sempre me preocupo com questões importantes para os turistas	Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999); Chin et al. (2017)
ENG3 – Sempre analiso os dados juntos para determinar soluções de problemas que a comunidade considera importantes	Chin et al. (2017); Bornhorst et al. (2010)
ENG4 – Sempre incluo fatores (por exemplo: moradia, transporte, acesso a alimentos, educação, emprego) que influenciam o bem-estar da comunidade local	Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999)
ENG5 – Nunca me preocupo com fatores culturais que influenciam comportamentos de turistas no destino	Dwyer e Kim (2003)
ENG6 – Sempre contribuo na definição de funções para a colaboração	Gomezelj e Mihalic (2007); Aqueveque e Bianchi (2017)
ENG7 – Sempre contribuo na definição de responsabilidades para a colaboração	Gomezelj e Mihalic (2007); Aqueveque e Bianchi (2017)
ENG8 – Sempre tenho a oportunidade de compartilhar ideias conforme apropriado para um determinado projeto do destino	Gomezelj e Mihalic (2007); Beaumont (2010); Provan e Kenis (2007)
ENG9 – Nunca tenho a oportunidade de dar contribuições para um determinado projeto do destino	Gomezelj e Mihalic (2007); Beaumont (2010); Provan e Kenis (2007)
ENG10 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses da comunidade local	Jamal e Getz (1995); Gupta e Singh (2019); Aas, Ladkin e Fletcher (2005); Quinlan et al. (2013)
ENG11 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses dos turistas	Bornhorst et al. (2010); Jamal e Getz (1995); Gupta e Singh (2019)
ENG12 - Por acordo mútuo, sempre desenvolvo tarefas específicas de acordo com meu conforto, capacidade e experiência	Beaumont (2010); Provan e Kenis (2007)
ENG13 – Sempre prossigo com as atividades para a comunidade até que as metas estabelecidas mutuamente sejam alcançadas	Bornhorst et al. (2010); Jamal e Getz (1995)
ENG14 – Sempre prossigo com as atividades envolvidas na comunidade, além de um projeto, atividade ou estudo inicial	Bornhorst et al. (2010); Jamal e Getz (1995)
ENG15 – Nunca compartilho novas ideias	Gupta e Singh (2019)
ENG16 – Sempre planejo a solução contínua de problemas	Gomezelj e Mihalic (2007); Heath (2014)
ENG17 – A organização de gerenciamento do destino sempre me envolve na determinação dos próximos passos para o projeto do destino	Peric et al. (2014)
ENG18 – Sempre tenho uma variedade de oportunidades para adquirir novas habilidades a partir de meu envolvimento	Gupta e Singh (2019)
ENG19 – Sempre tenho uma variedade de oportunidades para adquirir novos conhecimentos a partir de meu envolvimento	Gupta e Singh (2019)
ENG20 – Nunca sou incentivado a aprender com os outros	Bettinazzi e Zollo (2015); Papagiannakis et al. (2019)
ENG21 - A parceria sempre agrega valor ao trabalho de todos os envolvidos	Aqueveque e Bianchi (2017)
ENG22 – Sempre compartilho recursos para aumentar a capacidade do destino de atrair turistas	Aqueveque e Bianchi (2017)
ENG23 – Sempre desenvolvo os recursos dentro da comunidade local	Jamal e Getz (1995); Bornhorst et al. (2010)
ENG24 – Sempre trabalho com organizações comunitárias existentes	Jamal e Getz (1995); Heath (2014)
ENG25 - A equipe sempre inclui a representação da comunidade local	Heath (2014)
ENG26 - A equipe sempre inclui a representação de turistas	Heath (2014)
ENG27 – A organização de gerenciamento do destino nunca estabelece processos justos e equitativos para gerenciar conflitos ou desacordos	d'Angela e Go (2009); Jamal e Getz (1995)
ENG28 – Sempre me sinto confortável com o cronograma acordado para tomar decisões colaborativas sobre projetos desenvolvidos para o destino	Beaumont (2010); Provan e Kenis (2007)
ENG29 – Sempre concordo com a propriedade e a responsabilidade de gerenciamento de dados e propriedade intelectual	
ENG30 – Sempre trato as ideias de todos os parceiros com respeito	
ENG31 – Percebo que sempre posso usar o conhecimento gerado a partir da parceria	van der Zee et al. (2017); Augustyn e Knowles (2000)
ENG32 – Sempre há um envolvimento dos parceiros interessados em atividades de divulgação	
ENG33 - O ambiente nunca promove a confiança entre os envolvidos	van der Zee et al. (2017); Presenza (2010); Sanz-Ibáñez e Anton Clavé (2014)
ENG34 - Estou confiante de que sempre receberei crédito por minhas contribuições à parceria	
ENG35 - Existe respeito mútuo sempre entre todos os envolvidos	van der Zee et al. (2017)
ENG36 – Sempre trato com respeito a comunidade local	Bornhorst et al. (2010)
ENG37 – Sempre trato com respeito os turistas	Bornhorst et al. (2010)
ENG38 – Sempre compreendo a cultura das organizações envolvidas na parceria	Paskaleva et al. (2009)
ENG39 – Nunca compreendo a cultura das comunidades envolvidas na parceria	Paskaleva et al. (2009)

### *Validação de face (ou conteúdo)*

Após a etapa de adaptação dos itens da escala original para o turismo, por meio de uma revisão de literatura, foi construído um questionário no *Google Forms* para a etapa de validação de face. Nele, foram incluídos os 39 itens gerados na fase anterior e para cada um deles, especialistas na área de turismo e pesquisadores doutores em administração e negócios e engajamento no turismo fizeram suas contribuições, sugestões de melhorias e de exclusão de itens, a partir de questões direcionadoras como “*A redação dos itens está correta para o público respondente?*”; “*Este item deve ser removido da escala?*”; “*Existem outros itens faltando na escala?*”; “*Existem termos que podem ser mal interpretados pelos respondentes?*” (Hair et al., 2019). Outras duas questões consideradas pertinentes foram inseridas no questionário, sendo elas: “*O construto engajamento está bem representado neste item?*”; “*Os elementos de turismo foram alocados corretamente?*”; “*Este item é essencial para a escala?*”. Além dessas perguntas, foi inserido ao final do questionário um campo para observações gerais.

Um total de 9 respostas retornaram e foi iniciada a análise dos resultados da validação de face. Em relação aos comentários gerais ao final do questionário, de maneira geral foram positivos. Alguns especialistas sugeriram que alguns itens ficassem mais claros e apontaram sugestões em cada um. Ao final da análise, vários itens haviam sido modificados conforme as sugestões e 15 itens foram removidos da escala. A seguir, na Tabela 11, os itens da escala após a validação de face com os especialistas:

Tabela 11

**Itens da escala após a validação de face**

ENG1 – Sempre levo em consideração vários fatores (por exemplo: moradia, transporte, acesso a alimentos, educação, emprego) que influenciam o bem-estar da comunidade local
ENG2 – Nunca me preocupo com fatores culturais que influenciam comportamentos de turistas no destino
ENG3 – Sempre tenho a oportunidade de compartilhar ideias quando considero necessário para um determinado projeto do destino
ENG4 – Nunca tenho a oportunidade de dar contribuições para um determinado projeto do destino
ENG5 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses da comunidade local
ENG6 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses dos turistas
ENG7 – Com a aprovação da organização de gerenciamento de destino, sempre desenvolvo tarefas específicas de acordo com meu conforto, capacidade e experiência
ENG8 – Sempre prossigo com as atividades para a comunidade até que as metas estabelecidas em conjunto com a organização de gerenciamento de destino sejam alcançadas
ENG9 – Nunca compartilho novas ideias
ENG10 – Sempre planejo a solução de problemas que podem surgir no decorrer de um projeto desenvolvido para o destino
ENG11 – A organização de gerenciamento do destino sempre me envolve na determinação dos próximos passos para o projeto do destino
ENG12 – Sempre posso adquirir novos conhecimentos e habilidades a partir de meu envolvimento nos planos do destino
ENG13 – Nunca sou estimulado a aprender com os outros
ENG14 - A parceria sempre agrega valor ao trabalho de todos os envolvidos
ENG15 – Sempre trabalho com organizações comunitárias existentes
ENG16 – Os planos do destino sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pela comunidade local
ENG17 – Os planos do destino sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pelos turistas
ENG18 – A organização de gerenciamento do destino nunca estabelece processos justos e equitativos para gerenciar conflitos ou desacordos
ENG19 – Sempre me sinto confortável com o cronograma acordado para tomar decisões colaborativas sobre projetos desenvolvidos para o destino
ENG20 – Percebo que sempre posso usar o conhecimento gerado a partir da parceria com os demais envolvidos nos projetos do destino
ENG21 – Sempre há um envolvimento dos parceiros interessados em atividades de divulgação
ENG22 – A organização de gerenciamento do destino nunca promove a confiança entre os envolvidos
ENG23 - Estou confiante de que sempre serei reconhecido por minhas contribuições à parceria
ENG24 - Existe respeito mútuo sempre entre todos os envolvidos

### *Validação semântica*

Por meio de um questionário desenvolvido no *Google Forms*, a etapa de validação semântica ocorreu com o apoio de 11 profissionais, com atuação semelhante à dos respondentes do questionário final, como recomenda Pasquali (2003). Isto significa que os respondentes desta etapa de validação foram gestores em empresas ligadas ao turismo.

O objetivo da etapa de validação semântica é verificar se há problemas com a compreensão dos itens, aferindo a eficiência da escala desenvolvida (Hair et al., 2019). Assim, por meio de um questionário, verificou-se as dificuldades dos respondentes em compreender o sentido dos itens, ou seja, sua semântica. Além disso, foi perguntado se os respondentes prefeririam responder em uma escala Likert de 5 ou 7 pontos. A maioria escolheu a escala de 5 pontos.

De uma forma, geral, todos os itens foram bem compreendidos pela maioria dos respondentes. Foram analisadas sugestões deixadas por alguns e várias delas foram implementadas. Ao final da análise, foi criado um item e removido outro que já havia passado pela validação de face. O item removido estava dentro do que se espera sobre engajamento no turismo, mas não esteve muito claro para alguns respondentes no processo de validação semântica. Já o item criado surgiu a partir da divisão de um item já existente em duas partes. A Tabela 12, a seguir, mostra os itens ajustados após a validação semântica e já preparados para a validação empírica.

Tabela 12

**Itens da escala após a validação semântica**

ENG1 - Sempre me preocupo com vários fatores (por exemplo: moradia, transporte, acesso a alimentos, educação, emprego) que influenciam o bem-estar da comunidade local do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG2 - Nunca me preocupo com fatores culturais que influenciam o comportamento de turistas no destino turístico em que estou inserido(a)
ENG3 - Sempre tenho a oportunidade de compartilhar ideias e sugestões sobre um determinado projeto dentro do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG4 - Nunca tenho a oportunidade de dar contribuições para um determinado projeto dentro do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG5 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses da comunidade onde o projeto será implementado
ENG6 - Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses dos turistas
ENG7 - Com a aprovação da organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a), sempre desenvolvo tarefas específicas de acordo com minha capacidade e experiência
ENG8 - Sempre prossigo com as atividades para a comunidade até que as metas estabelecidas em conjunto com a organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) sejam alcançadas
ENG9 - Nunca compartilho novas ideias em um determinado projeto desenvolvido para o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG10 - Sempre planejo a solução de problemas que podem surgir no decorrer de um projeto desenvolvido para o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG11 - A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) sempre me envolve em decisões sobre quais serão as etapas de um projeto desenvolvido para o destino
ENG12 - Sempre posso adquirir novos conhecimentos e habilidades a partir do meu envolvimento nos planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG13 - Nunca sou estimulado a aprender com os outros atores envolvidos nos interesses do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG14 - A parceria sempre agrega valor ao trabalho de todos os envolvidos nos projetos do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG15 - Sempre trabalho com organizações comunitárias existentes no destino turístico em que estou inserido(a)
ENG16 - Os planos do destino turístico em que estou inserido(a) sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pela comunidade local
ENG17 - Os planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pelos turistas
ENG18 - A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) nunca toma decisões igualitárias ao gerenciar conflitos
ENG19 - Sempre me sinto confortável com cronogramas definidos junto à organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG20 - Sempre me sinto confortável em colaborar com os projetos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG21 - Percebo que sempre posso usar o conhecimento gerado a partir da parceria com os demais envolvidos nos projetos do destino turístico em que estou inserido(a)
ENG22 - A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) nunca promove a confiança entre os envolvidos nos planos do destino
ENG23 - Me sinto confiante de que sempre serei reconhecido por minhas contribuições aos planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a)
ENG24 - Sempre há respeito mútuo entre todos os envolvidos nos projetos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a)

### *Instrumento de coleta de dados*

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido da seguinte forma: a) Apresentação – orientações sobre como preencher o questionário e apresentação do objetivo do instrumento; b) Questionário – dados sobre a atuação do respondente, como cargo e local, escala de engajamento de stakeholders adaptada ao turismo e dados demográficos.

O desenvolvimento do instrumento ocorreu no *Google Forms* e foi dividido em vinte e seis seções. Na primeira, a apresentação do instrumento, orientações sobre o preenchimento e dados sobre a atuação do respondente. Da segunda até a vigésima quinta, os itens da escala de engajamento de stakeholders. Cada item foi alocado em uma seção separada para evitar o acesso do respondente à outras perguntas e para evitar o efeito *halo*, que consiste na possibilidade da avaliação de um item influenciado por outro item. Além disso, os itens foram aleatorizados, para evitar proximidade de itens semelhantes. Na última seção, constavam as perguntas demográficas sobre os respondentes. A escala é do tipo Likert, de cinco pontos, definida após a validação semântica. Essa escala vai de (1) Discordo totalmente à (5) Concordo totalmente.

### *Seleção da amostra*

Para esta pesquisa, foram considerados como respondentes-alvo gestores em empresas ligadas ao turismo, como hotéis, restaurantes, agências de viagens, empresas de transporte, entre outras. O período de coleta foi o segundo semestre de 2020. Até o momento do procedimento de validação empírica, haviam sido obtidas 160 respostas ao questionário. No entanto, 28 respostas foram desconsideradas, pois em algumas o respondente não possuía cargo correspondente ao pretendido por essa pesquisa, e em outros as respostas para a pergunta sobre qual a organização que gerencia o destino não demonstraram clareza se os respondentes conheciam a DMO do destino em que atuam.

Para a etapa de validação empírica deste trabalho, eram esperadas no mínimo 120 respostas, conforme recomendado por Hair et al. (2009) e Hair et al. (2019), em que o número de respondentes mínimo aceitável é o resultado da multiplicação da quantidade de itens da escala pelo número de respostas possíveis em cada item. Então, como aplicou-se nesta pesquisa uma escala do tipo Likert de 5 pontos e desenvolveu-se 24 itens no questionário, esperava-se uma amostra mínima de 120 respondentes. No entanto, atingiu-se um número acima deste mínimo,



sendo consideradas para validação a amostra final de 132 respondentes, após a eliminação de respostas inválidas.

### *Caracterização da amostra*

Dentro da amostra de 132 respondentes, 55,3% eram do gênero masculino, 42,4% do gênero feminino e 2,3% optaram por não informar. Referente ao estado civil, 57,6% se declararam casados ou vivendo em união estável, 29,5% se declararam solteiros e 12,9% se declararam divorciados ou separados. Em relação à idade, a amostra contou com respondentes com idades entre 20 e 74 anos, sendo que 3,08% tinham entre 20 e 25 anos; 23,08% tinham entre 26 e 35 anos; 35,38% tinham entre 36 e 45 anos; 21,54% tinham entre 46 e 55 anos; 13,08% tinham entre 56 e 65 anos; 3,84% tinham entre 66 e 74 anos. Para a idade, foi possível avaliar apenas a de 130 respondentes, pois em dois casos considerou-se dados faltantes, uma vez que a resposta não condizia com a pergunta sobre a idade.

Tabela 13

### **Caracterização da amostra**

<b>Gênero</b>	
Masculino	55,30%
Feminino	42,40%
Não declarou	2,30%
	<b>100,00%</b>
<b>Estado civil</b>	
Casado(a)/união estável	57,60%
Solteiro(a)	29,50%
Divorciado(a)/Separado(a)	12,90%
	<b>100,00%</b>
<b>Idade</b>	
20-25 anos	3,08%
26-35 anos	23,08%
36-45 anos	35,38%
46-55 anos	21,54%
56-65 anos	13,08%
66-74 anos	3,84%
	<b>100,00%</b>

Referente a atividade das empresas em que os respondentes atuam, 39,4% são hotéis; 26,5% são agências de viagem; 17,43% são bares e restaurantes; 3,8% são eventos e cultura; 3%

são da área de educação e treinamento; 3% são órgãos de gestão; 6,87% são outras áreas de atuação (ver Tabela 14).

Tabela 14  
**Área de atividade das empresas**

<b>Atividade</b>	
Hotel	39,40%
Agência de Viagem	26,50%
Bares/Restaurantes	17,43%
Eventos e Cultura	3,80%
Educação/Treinamento	3%
Órgão de Gestão Pública do Turismo (estadual/municipal)	3%
Entidades de Classe no Turismo (assoc. hotéis/CVB)	1,51%
Turismo Rural	1,51%
Consultoria hoteleira	0,77%
Empresa de Transportes	0,77%
Loja de produtos locais	0,77%
Operadora de turismo	0,77%
Prestação de Serviços	0,77%
	<b>100,00%</b>

Em relação ao cargo ocupado pelos respondentes, 35,6% ocupam cargo de gerência; 24,2% ocupam cargo de diretoria; 18,2% ocupam cargo de supervisão ou coordenação; 11,4% ocupam cargo de presidência; 8,3% se declaram proprietários(as) da empresa; 1,5% ocupam cargo de assessoria e 0,8% de turismólogo(a).

Tabela 15  
**Cargo dos respondentes**

<b>Cargo</b>	
Gerente	35,60%
Diretor(a)	24,20%
Coordenador(a)/Supervisor(a)	18,20%
Presidente	11,40%
Proprietário(a)	8,30%
Assessor(a)	1,50%
Turismólogo(a)	0,80%
	<b>100,00%</b>

#### 2.3.4 Resultados da validação empírica

Para a validação estatística da escala, realizou-se diversos processos, sendo eles: teste de normalidade dos dados, análise fatorial exploratória (AFE) e análise de componentes confirmatória (ACC). Como parte da ACC, foram realizados procedimentos de *bootstrapping*, teste de confiabilidade, validade convergente, validade discriminante e validade nomológica.

##### *Teste de normalidade dos dados*

A normalidade dos dados é um dos primeiros pressupostos para a escolha do teste estatístico. Realiza-se um teste de normalidade para se verificar se os dados são normais ou não-normais. Com uso do software SPSS, realizou-se um teste de normalidade dos dados a partir do N (amostra) de 132. Como a amostra é superior a 50, foi considerado o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, conforme recomendado por Field (2009). O resultado foi uma significância de 0,000 para todas as variáveis da escala. Isto significa que o teste possui alta significância, pois  $p < 0,05$ . Assim, a distribuição dos dados é não-normal e não se pode usar um teste paramétrico, pois a hipótese de normalidade  $H_0$  não se verifica.

##### *Análise fatorial exploratória (AFE)*

A análise fatorial exploratória é uma técnica de interdependência, em que todas as variáveis são analisadas simultaneamente. Esta técnica pode ser utilizada para “analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores)” (Hair et al., 2009, p. 33). Isto significa que se encontra um meio de obter um conjunto menor de fatores, sem que haja uma perda significativa de informação.

Ao rodar a análise fatorial exploratória, gerou-se 5 fatores/dimensões, explicando 61,61% do total da variância. O teste de KMO, que avalia se o tamanho da amostra como um todo é adequado (Hair et al., 2019), resultou em 0,892, considerado adequado (Hair et al., 2019) e ótimo (Field, 2009) e o teste de esfericidade resultou em significância 0,000. A tabela a seguir demonstra os fatores/dimensões gerados a partir da análise fatorial exploratória. Os

fatores/dimensões foram nomeados de acordo com a semelhança entre os itens dentro de cada fator.

Tabela 16  
Resultado da Análise Fatorial e Alpha de Cronbach

Dimensões/Itens	Carga Fatorial	Alpha de Cronbach
<b>Parceria</b>		
Sempre prossigo com as atividades para a comunidade até que as metas estabelecidas em conjunto com a organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) sejam alcançadas (PAR1)	0,714	0,845
Sempre me sinto confortável com cronogramas definidos junto à organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) (PAR2)	0,708	
Com a aprovação da organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a), sempre desenvolvo tarefas específicas de acordo com minha capacidade e experiência (PAR3)	0,696	
Me sinto confiante de que sempre serei reconhecido por minhas contribuições aos planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) (PAR4)	0,692	
A parceria sempre agrega valor ao trabalho de todos os envolvidos nos projetos do destino turístico em que estou inserido(a) (PAR5)	0,480	
Percebo que sempre posso usar o conhecimento gerado a partir da parceria com os demais envolvidos nos projetos do destino turístico em que estou inserido(a) (PAR6)	0,451	
Sempre trabalho com organizações comunitárias existentes no destino turístico em que estou inserido(a) (PAR7)	0,449	
<b>Consideração</b>		
Os planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pelos turistas (CON1)	0,741	0,853
Os planos do destino turístico em que estou inserido(a) sempre levam em consideração fatores apontados como essenciais pela comunidade local (CON2)	0,720	
Sempre há respeito mútuo entre todos os envolvidos nos projetos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) (CON3)	0,716	
Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses dos turistas (CON4)	0,697	
Os planos sempre são desenvolvidos e ajustados para atender às necessidades e interesses da comunidade onde o projeto será implementado (CON5)	0,629	
<b>Relacionamento com a DMO</b>		
A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) nunca promove a confiança entre os envolvidos nos planos do destino (REL1)	0,718	0,795
Sempre tenho a oportunidade de compartilhar ideias e sugestões sobre um determinado projeto dentro do destino turístico em que estou inserido(a) (REL2)	0,674	
A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) nunca toma decisões igualitárias ao gerenciar conflitos (REL3)	0,553	
Nunca tenho a oportunidade de dar contribuições para um determinado projeto dentro do destino turístico em que estou inserido(a) (REL4)	0,552	
A organização que gerencia o destino turístico em que estou inserido(a) sempre me envolve em decisões sobre quais serão as etapas de um projeto desenvolvido para o destino (REL5)	0,533	
Sempre me sinto confortável em colaborar com os projetos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) (REL6)	0,486	
<b>Solução de problemas</b>		
Sempre me preocupo com vários fatores (por exemplo: moradia, transporte, acesso a alimentos, educação, emprego) que influenciam o bem-estar da comunidade local do destino turístico em que estou inserido(a) (SP1)	0,720	0,674
Sempre planejo a solução de problemas que podem surgir no decorrer de um projeto desenvolvido para o destino turístico em que estou inserido(a) (SP2)	0,692	
Sempre posso adquirir novos conhecimentos e habilidades a partir do meu envolvimento nos planos desenvolvidos para o destino turístico em que estou inserido(a) (SP3)	0,668	
<b>Transferência de conhecimento</b>		
Nunca me preocupo com fatores culturais que influenciam o comportamento de turistas no destino turístico em que estou inserido(a) (TRANSF1)	-0,778	0,684
Nunca compartilho novas ideias em um determinado projeto desenvolvido para o destino turístico em que estou inserido(a) (TRANSF2)	-0,633	
Nunca sou estimulado a aprender com os outros atores envolvidos nos interesses do destino turístico em que estou inserido(a) (TRANSF3)	-0,616	

Cinco dimensões foram geradas após a análise fatorial. São elas: *Parceria*, composta pelos itens PAR1 a PAR7; *Consideração*, composta pelos itens CON1 a CON5; *Relacionamento com a DMO*, composta pelos itens REL1 a REL6; *Solução de problemas*, composta pelos itens SP1 a SP3; e *Transferência de conhecimento*, composta pelos itens TRANSF1 a TRANSF3.

O Alpha de Cronbach indica a consistência interna entre os itens dentro de um fator. Nota-se que os valores do Alpha de Cronbach em todos os fatores/dimensões são superiores a 0,6, indicando que estão acima do limite inferior de aceitabilidade (Caplan et al., 1984; Hair et al., 2009). Os valores negativos das cargas fatoriais em cada item ocorrem porque a afirmação é negativa, com o uso da palavra “nunca”, demonstrando que houve uma predominância de respondentes em um extremo oposto da escala. Na dimensão “Relacionamento com a DMO”, que é composta pelos itens de REL1 a REL6, os itens com afirmação negativa foram revertidos, pois o Alpha de Cronbach havia dado negativo, a princípio. Isto porque algumas afirmações no fator eram negativas e outras positivas. Assim, os respondentes acabam respondendo em extremos diferentes da escala. Portanto, foi realizada uma inversão das respostas neste fator para o ajuste do Alpha, como por exemplo, transferindo uma resposta “discordo totalmente” em uma afirmação negativa para “concordo totalmente” considerando como se a afirmação fosse positiva.

#### *Análise de componentes confirmatória (ACC)*

Usou-se modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), por meio da técnica de análise de componentes confirmatória (ACC), realizada no software SmartPLS. O PLS-SEM tem se mostrado como uma boa opção para avaliar relações entre construtos, ou fatores, ou componentes etc., sendo recomendado em situações nas quais há ausência de normalidade multivariada dos dados (Bido & Silva, 2019).

A análise de componentes confirmatória é um processo metodológico sistemático para confirmar modelos de medição em PLS-SEM (Hair et al., 2020). Por meio de um procedimento de *bootstrapping*, encontrou-se a estatística t das correlações. De acordo com Hair et al. (2020), a estatística t de cada fator precisa estar acima de 1,96 para que sua correlação com outros fatores seja significativa. Ao realizar o procedimento, a dimensão 4 “Solução de Problemas” foi o único fator que obteve uma estatística t abaixo de 1,96. Seu valor foi 0,142. Sendo assim, o modelo que antes possuía cinco dimensões, ficou com quatro após o procedimento de *bootstrapping*.

Após a remoção do fator 4, obteve-se a estatística t das correlações, conforme tabela a seguir, em que todos os valores ficaram acima de 1,96.

Tabela 17  
**Estatística t das correlações**

	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>1</b> – Parceria		3,760	2,780	11,998
<b>3</b> - Relacionamento com a DMO				
<b>5</b> - Transferência de conhecimento		5,123		
<b>2</b> - Consideração		2,855	2,187	

Na sequência, iniciou-se os processos de validade convergente, confiabilidade e validade discriminante. No que se refere à validade convergente e à confiabilidade, o modelo foi suportado. Os valores da variância média extraída (AVE), que mede a validade convergente, precisam ser iguais ou maiores que 0,5 em cada fator (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2020). Verificou-se que o fator 3 “Relacionamento com a DMO” teve um AVE de 0,496, valor muito próximo a 0,5. Os outros valores, como para o teste de confiabilidade e validade discriminante são favoráveis para este fator. Então, ele foi mantido.

Tabela 18  
**Confiabilidade e validade convergente**

	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Parceria</b>	0,520	0,883	0,846
<b>Relacionamento com a DMO</b>	0,496	0,854	0,795
<b>Transferência de conhecimento</b>	0,583	0,798	0,682
<b>Consideração</b>	0,631	0,895	0,853

Portanto, a confiabilidade do modelo foi confirmada, pois os valores de confiabilidade composta ficaram acima de 0,7 em todas as dimensões, assim como o Alpha de Cronbach.

Na sequência, foi realizada a validade discriminante, que consiste em medir a distinção de um construto (Hair et al., 2020). Isto significa que é verificado se a variável que mede o fator discrimina em relação aos outros. Assim, para se afirmar que a escala possui validade discriminante, a carga fatorial de cada variável precisa ser maior no fator dela do que nos demais fatores (Bido & Silva, 2019). No modelo testado aqui, verificou-se que a escala atendeu aos requisitos da validade discriminante.

Tabela 19  
Matriz de cargas cruzadas (n=132)

	Parceria	Consideração	Relacionamento com a DMO	Transferência de conhecimento
PAR1	<b>0,778</b>	0,508	0,525	- 0,367
PAR2	<b>0,761</b>	0,467	0,475	- 0,202
PAR3	<b>0,717</b>	0,453	0,442	- 0,362
PAR4	<b>0,693</b>	0,437	0,457	- 0,223
PAR5	<b>0,691</b>	0,504	0,398	- 0,428
PAR6	<b>0,725</b>	0,551	0,458	- 0,346
PAR7	<b>0,677</b>	0,459	0,464	- 0,244
CON1	0,541	<b>0,820</b>	0,473	- 0,311
CON2	0,407	<b>0,731</b>	0,422	- 0,198
CON3	0,510	<b>0,775</b>	0,463	- 0,272
CON4	0,536	<b>0,847</b>	0,572	- 0,409
CON5	0,646	<b>0,792</b>	0,433	- 0,384
REL1	0,239	0,405	<b>0,693</b>	- 0,471
REL2	0,558	0,499	<b>0,806</b>	- 0,365
REL3	0,239	0,313	<b>0,557</b>	- 0,431
REL4	0,427	0,367	<b>0,720</b>	- 0,461
REL5	0,628	0,567	<b>0,763</b>	- 0,354
REL6	0,501	0,324	<b>0,662</b>	- 0,416
TRANSF1	- 0,007	- 0,042	- 0,148	<b>0,488</b>
TRANSF2	- 0,359	- 0,302	- 0,444	<b>0,838</b>
TRANSF3	- 0,429	- 0,420	- 0,573	<b>0,899</b>

Ainda em relação à validade discriminante, construiu-se a matriz de correlações entre as variáveis latentes, ou dimensões da escala. Esta fase foi realizada com base no critério de Fornell-Larcker, que utiliza a raiz quadrada da AVE, a qual deve ser maior que a correlação entre os construtos.

Tabela 20

**Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=132)**

	Parceria	Relacionamento com a DMO	Transferência de conhecimento	Consideração
Parceria	<b>0,721</b>			
Relacionamento com a DMO	0,638	<b>0,705</b>		
Transferência de conhecimento	-0,436	-0,579	<b>0,764</b>	
Consideração	0,672	0,598	-0,407	<b>0,794</b>

Optou-se por realizar um procedimento que transformasse os valores negativos das correlações em valores positivos. Para isso, realizou-se o critério de Fornell-Larcker ao contrário. Isso significa que os valores das correlações foram elevados ao quadrado e ao invés de considerar a raiz quadrada da AVE, utilizou-se os próprios valores da AVE (Ver Tabela 21).

Tabela 21

**Matriz de correlações entre as variáveis latentes, com Fornell-Larcker invertido (n=132)**

	Parceria	Relacionamento com a DMO	Transferência de conhecimento	Consideração
Parceria	<b>0,520</b>			
Relacionamento com a DMO	0,407	<b>0,496</b>		
Transferência de conhecimento	0,190	0,335	<b>0,583</b>	
Consideração	0,452	0,357	0,165	<b>0,631</b>

A última etapa da validade discriminante foi a Razão Heterotrait-Monotrait (HTMT), em que é calculada a razão das correlações. De acordo com Hair et al. (2020), cada correlação precisa estar abaixo de 0,85, demonstrando que os itens da escala pertencem realmente às dimensões em que estão inseridos, e não a uma outra. No modelo testado aqui, o HTMT atendeu ao esperado para ser considerado válido.



Tabela 22  
**Razão Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

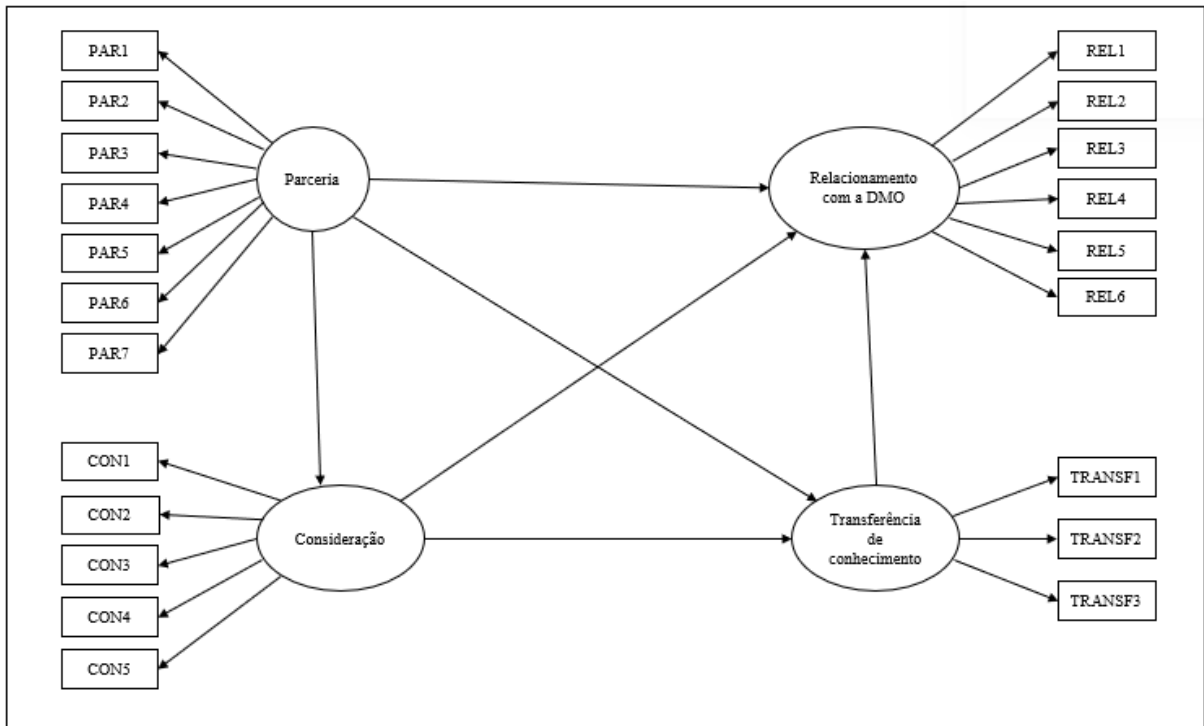
Dimensões	Parceria	Consideração	Relacionamento com a DMO	Transferência de conhecimento
<b>Parceria</b>				
<b>Consideração</b>	0,779			
<b>Relacionamento com a DMO</b>	0,7496	0,7094		
<b>Transferência de conhecimento</b>	0,437	0,4152	0,699	

Para a validade nomológica, considera-se as correlações significantes entre as variáveis latentes, ou seja, entre as dimensões do modelo. Os procedimentos anteriores confirmam a validade nomológica do modelo. Por exemplo, ao realizar o *bootstrapping*, obteve-se a estatística t das correlações, em que todos os valores foram superiores a 1,96. (Tabela 17). Assim, verifica-se que há correlação entre as dimensões, demonstrando que elas se relacionam entre si, conforme previsto pela teoria.

Tabela 23  
**Significância das correlações, com base na estatística t**

Dimensões	Parceria	Consideração	Relacionamento com a DMO	Transferência de conhecimento
<b>Parceria</b>				
<b>Consideração</b>	11,998			
<b>Relacionamento com a DMO</b>	3,760	2,855		
<b>Transferência de conhecimento</b>	2,780	2,187	5,123	

A Figura 3 demonstra a rede nomológica do modelo final, composto pelas 4 dimensões encontradas para o engajamento de stakeholders ofertantes no turismo.



**Figura 3. Rede nomológica**

### 2.3.5 Discussão dos resultados

Após a revisão da literatura sobre engajamento de stakeholders em destinos turísticos e após todos os processos de validação da escala de engajamento adaptada ao contexto do turismo, chegou-se a um modelo de mensuração validado. Todos os procedimentos de validação foram relatados nas seções anteriores, onde foram apresentados os resultados necessários para a validação. Assim, chegou-se a uma escala final, que pode ser replicada para mensurar o engajamento em quaisquer destinos turísticos, além de se poder realizar testes do engajamento como variável independente, influenciando em outras variáveis dependentes.

Após os procedimentos de validação teórica, como a adaptação da escala por meio de uma revisão de literatura, validação de face e semântica, realizou-se uma análise fatorial exploratória para encontrar as dimensões que compõem o engajamento. Após o procedimento, foram identificadas cinco dimensões, nomeadas de *Parceria*, *Consideração*, *Relacionamento com a DMO*, *Solução de problemas* e *Transferência de Conhecimento*. A análise de componentes confirmatória, procedimento seguinte, confirmou quatro dimensões e não confirmou a dimensão

4, denominada *Solução de problemas*. Seu valor t foi baixo, sendo 0,142, muito abaixo dos 1,96 mínimos para confirmar a relevância do fator. Pode-se supor algumas razões para esta exclusão. Sabe-se que, embora os itens que compunham a dimensão 4 refletissem importantes atitudes, não refletiam completamente um engajamento. Por exemplo, no primeiro item do fator, quando alguém responde que se preocupa com algo, não necessariamente está engajado, ou seja, não fica claro se está colocando em prática o engajamento. Os outros dois itens do fator também podem ser questionados, uma vez que apenas planejar soluções (sem implementá-las em cooperação) e adquirir conhecimentos sem uma natureza especificada não representam claramente o engajamento. Portanto, embora a dimensão *Solução de problemas* (Tabela 16) possuísse fatores importantes ligados ao turismo (Quinlan et al., 2013), ela não foi sustentada no modelo de mensuração do engajamento desenvolvido neste estudo.

Em relação às demais dimensões geradas na análise fatorial, todas foram confirmadas após a análise de componentes confirmatória. A dimensão *Parceria* retrata práticas de cooperação, colaboração e reconhecimento, corroborando a afirmação de que parcerias entre stakeholders vêm ganhando destaque como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do turismo (Augustyn & Knowles, 2000). A parceria envolve stakeholders públicos e privados (empresas) (Bornhorst et al., 2010; Saftić et al., 2011), como também a própria comunidade local, que ajuda a contribuir com o planejamento e desenvolvimento de destinos turísticos (Jamal & Getz, 1995), além de ter um papel de fazer o turista se sentir bem-vindo no destino (Bornhorst et al., 2010).

A segunda dimensão confirmada foi denominada *Consideração* e está diretamente relacionada à preocupação com os turistas e a comunidade local no desenvolvimento dos planos para o destino. Considerando a importância que estes dois stakeholders possuem em um destino, é natural que a dimensão *Consideração* tenha se ajustado ao modelo e correlacionado bem com os demais fatores. De fato, o engajamento reflete uma preocupação com o bem-estar de todos os stakeholders (Greenwood, 2007), e no turismo isto se confirma em demonstrações de consideração em relação aos interesses de turistas e da comunidade (Bornhorst et al., 2010; d'Angella & Go, 2009; Jamal & Getz, 1995; Quinlan et al., 2013).

A terceira dimensão reflete o relacionamento das empresas de turismo com a organização de gerenciamento de destino (DMO). No modelo testado, parte-se da perspectiva do engajamento promovido pela DMO, uma vez que há uma necessidade de haver uma organização responsável

por estabelecer diretrizes estratégicas no destino (Peter & Andrew, 2012). O engajamento promovido pela DMO aos demais stakeholders ofertantes de destino está muito ligado à comunicação eficaz sobre as decisões tomadas, no desenvolvimento de projetos, além do gerenciamento de conflitos. É reconhecido que a comunicação eficaz garante que as necessidades dos stakeholders sejam atendidas, contribuindo para um ambiente de colaboração (Bornhorst et al., 2010; Dwyer & Kim, 2003; Volgger & Pechlaner, 2014). Por fim, enfatiza-se a necessidade de uma liderança forte para obter o engajamento dos stakeholders (Selin & Myers, 1998).

A última dimensão encontrada (quinta após a AFE e quarta após a ACC) foi a *Transferência de conhecimento*. Na análise fatorial realizada, três itens resultaram como sendo componentes deste mesmo fator. Dois deles estão muito ligados, pois demonstram o compartilhamento de conhecimento entre os stakeholders. É reconhecido que a atitude de compartilhar ideias e conhecimentos é de extrema importância no engajamento de stakeholders (Bettinazzi & Zollo, 2015; Presenza & Cipollina, 2010; Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014). Em contraposição, o item TRANSF1 do modelo, que compõe a dimensão *Transferência de conhecimento*, embora validado estatisticamente e possuindo um conteúdo relevante para a competitividade de um destino turístico, abordando sobre fatores culturais (Dwyer & Kim, 2003), não combina bem com a dimensão em que foi alocado e com os outros itens do fator. Além disso, o item reflete uma “preocupação”, sem indício claro de uma ação de engajamento. No entanto, não se considera aqui o item como desprezível, pois o modelo passou pela validação de face com a avaliação de especialistas do assunto e pela validação empírica.

Por fim, o modelo foi validado e está adequado para mensurar o engajamento de stakeholders em destinos turísticos. As quatro dimensões validadas *Parceria*, *Consideração*, *Relacionamento com a DMO* e *Transferência de conhecimento* compõem o construto engajamento da perspectiva da oferta, no contexto do turismo. Todas as dimensões estão relacionadas entre si, demonstrando que as ações estão ligadas para representar o engajamento. Assim, é possível aplicar a escala validada na presente pesquisa em estudos futuros para testes de modelos estruturais.

### 2.3.6 Considerações Finais

Chegou-se neste estudo a um modelo de mensuração do engajamento de stakeholders em destinos turísticos, da perspectiva da oferta. Isto significa que o modelo validado é capaz de mensurar o engajamento das empresas ligadas ao turismo, promovido pela organização de gerenciamento de destino (DMO). Portanto, o objetivo do estudo foi alcançado.

O processo de desenvolvimento da escala de engajamento de stakeholders em destinos turísticos começou com a identificação da escala de mensuração do engajamento de stakeholders na pesquisa em saúde, publicada por Goodman et al. (2019). Com a escala em mãos, partiu-se para uma revisão da literatura de turismo com o objetivo de substituir os elementos ligados à saúde da escala original por elementos ligados ao turismo. Após a adaptação, iniciou-se os processos de validação da escala com base em recomendações de autores renomados no assunto. Assim, até se chegar ao modelo final desenvolvido nessa pesquisa (Figura 3), diversos procedimentos teóricos e estatísticos foram adotados.

Após a realização de todos os procedimentos de validação, chegou-se ao modelo final de mensuração do engajamento de stakeholders ofertantes em destinos turísticos. Quatro dimensões foram identificadas como componentes do engajamento, por meio de procedimentos estatísticos seguidos com base em autores que são referência nesses procedimentos para validação de modelos de mensuração. Então, consideram-se seguros os procedimentos adotados até a obtenção do modelo final do presente estudo. Portanto, foi possível responder à questão de pesquisa apresentada na introdução deste trabalho. Sim, é possível validar um modelo para mensurar o engajamento de stakeholders ofertantes em destinos turísticos.

Este estudo possui limitações. Destaca-se que, embora a amostra desta pesquisa tenha atendido ao recomendado pela literatura no que diz respeito a validações de escala, considera-se que tenha sido menor do que a quantidade ideal, pois a pesquisa ocorreu em nível nacional. Então, como limitação principal do estudo, aponta-se que houve uma amostra pequena comparada proporcionalmente ao que poderia se atingir a nível nacional. Outra limitação é o fato de o estudo não ter comparado na análise dos resultados os dados demográficos dos respondentes e os cargos de atuação profissional com as respostas aos itens do questionário. Assim, como o objetivo era desenvolver um instrumento de mensuração, concentrou-se apenas nas respostas dos respondentes aos itens da escala. Porém, as outras respostas, como o cargo e a percepção da

DMO que gerencia o destino, foram analisadas para saber se o perfil do respondente estava de acordo com o perfil desejado para o estudo.

Como sugestões para pesquisas futuras, destaca-se a aplicação da escala validada neste trabalho em diferentes destinos turísticos. Isto permitirá mensurar o engajamento em diversas localidades e conhecer os potenciais destinos onde esta prática é mais recorrente ou não. Além disso, como o engajamento é uma prática positiva, estudos futuros podem utilizar a escala para relacionar o engajamento (variável independente) com outras variáveis (dependentes). Como exemplo, no turismo, pode ser interessante relacionar o engajamento com o sucesso/desempenho do destino turístico.

### 2.3.7 Referências

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48.
- Augustyn, M. M., & Knowles, T. (2000). Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management*, 21(4), 341–351.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28.
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2015). The coordinating DMO or coordinators in the DMO? – an alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, 70(1), 24–42.
- Bettinazzi, E. L. M., & Zollo, M. (2015). Stakeholder engagement and organizational experiential learning: Evidence from M & A. *75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015*, 545–550.
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589.

- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6–13.
- Caplan, R. D., Naidu, R. K., & Tripathi, R. C. (1984). Coping and defense: constellations vs. components. *Journal of Health and Social Behavior*, 25(3), 303–320.
- d'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429–440.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the DELPHI method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458–467.
- Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on costa smeralda-gallura, italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1–13.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (Fourth). SAGE Publications Inc.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Field, A. (2009). *Descobriendo a estatística usando o SPSS* (2nd ed.). Artmed.
- Foo, L. M. (2007). Stakeholder engagement in emerging economies: Considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context. *Corporate Governance*, 7(4), 379–387.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press. Cambridge University Press.

- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307.
- Goodman, M. S., Ackermann, N., Bowen, D. J., & Thompson, V. (2019). Content validation of a quantitative stakeholder engagement measure. *Journal of Community Psychology*, 47(8), 1937–1951.
- Granville, F., Mehta, A., & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 73–79.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Gupta, S., & Singh, A. (2017). Stakeholders' assessment of tourism competitiveness of Destination Bundelkhand. *Pacific Business Review International*, 10(5), 22–31.
- Hair, Joe F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). Bookman.
- Hair, Joseph F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.
- Kalandides, A., Kavartzis, M., Boisen, M., & Kavartzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7–19.
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(3), 455–462.



- Meriläinen, K., & Lemmetyinen, A. (2011). Destination network management: A conceptual analysis. *Tourism Review*, 66(3), 25–31.
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459.
- Mosweunyane, L., Rambe, P., & Dzansi, D. (2019). Use of social media in Free State tourism small, medium and micro enterprises to widen business networks for competitiveness. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1).
- Pasquali, L. (2003). Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. *Vozes*.
- Perić, M., Đurkin, J., & Lamot, I. (2014). Importance of stakeholder management in tourism project: case study of the Istra Inspirit project. *Tourism and Hospitality Industry*.
- Peter, A., & Andrew, M. (2012). The politics of destination marketing: Assessing stakeholder interaction choice orientations toward a DMO formation, using the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 35–55.
- Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17–30.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Quinlan, T., Lally, A., & O'Donovan, I. (2013). Stakeholder engagement in destination management: a systematic review of literature. *9th Annual Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), GalwayMayo Institute of Technology, Galway, Ireland*.
- Saftić, D., Težak, A., & Luk, N. (2011). Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism. *30th International Conference on Organization Science Development*, 8.
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563–579.
- Selin, S. W., & Myers, N. A. (1998). Tourism marketing alliances: member satisfaction and

- effectiveness attributes of a regional initiative. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(3), 79–94.
- Siti-Nabiha, A. K., & Md Saad, N. H. (2015). Tourism planning and stakeholders' engagements: the case of Penang Island. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2-si), 269–276.
- Sloan, P. (2009). Redefining stakeholder engagement: from control to collaboration. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 25–41.
- Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging destination stakeholders in the digital era: the best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(3), 349–373.
- van der Zee, E., Gerrets, A. M., & Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: balancing between external pressure and internal expectations. *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(4), 296–308.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar o desenvolvimento dos estudos sobre engajamento de stakeholders e desenvolver uma escala de engajamento de stakeholders no turismo. É reconhecido o papel extremamente importante dos stakeholders nas atividades das organizações, assim como nas atividades dos destinos turísticos. Reconhece-se também a importância da prática de engajamento de stakeholders, que consiste no comprometimento de uma organização em envolver os stakeholders de forma positiva em suas atividades. No turismo, o engajamento promovido pela organização de gerenciamento de destino com os demais stakeholders ofertantes da rede nos planos e projetos desenvolvidos contribuem para o sucesso do destino, aprimorando sua competitividade.

Considerou-se relevante o desenvolvimento de três estudos para que se pudesse atingir o objetivo desta pesquisa. Primeiro, um estudo para se compreender o construto engajamento de stakeholders. Na sequência, um estudo para se compreender a conexão existente entre a prática de engajamento de stakeholders e a competitividade. Por último, um estudo empírico, de validação de uma escala de engajamento de stakeholders no turismo.

Inicialmente, por meio de um estudo bibliométrico, foram investigadas as bases e tendências dos estudos sobre engajamento de stakeholders. Foi constatado que a teoria dos stakeholders concede base para os estudos sobre engajamento, assim como abordagens sobre o papel dos stakeholders no desempenho organizacional, o diálogo com eles e a preocupação com o desenvolvimento de estratégias ambientais. Constatou-se também que os estudos atuais tendem a abordar preocupações com relacionamentos em uma perspectiva de rede de stakeholders, com a comunicação clara e efetiva, com o desenvolvimento sustentável e a criação de valor compartilhado.

No segundo estudo, caracterizado por ser uma revisão sistemática de literatura, foram analisadas publicações que abordaram a conexão do engajamento de stakeholders com a competitividade. Assim como no Estudo I, não foi determinado um filtro para contexto dos estudos, pois buscou-se uma maior abrangência, porém relacionando o engajamento com a competitividade. Os principais resultados mostraram que existem formas de engajamento que contribuem para a competitividade, como o estabelecimento de relações de confiança,

cooperação, comunicação, troca de informações, compartilhamento de conhecimento, envolvimento dos stakeholders na tomada de decisão, entre outros fatores. Outro resultado importante do Estudo II foi a constatação da predominância dos trabalhos da amostra publicados no contexto do turismo. A partir desses achados, foi proposto o Estudo III para compor esta pesquisa, que consistiu em um trabalho quantitativo para mensurar o engajamento de stakeholders em destinos turísticos.

Por fim, o Estudo III adaptou e validou uma escala de engajamento de stakeholders para o contexto do turismo. Neste estudo, foram seguidos procedimentos teóricos e estatísticos para a validação do instrumento de mensuração. Em relação aos procedimentos estatísticos, a partir da aplicação dos questionários a empresas ligadas ao turismo, realizou-se um estudo exploratório da escala, por meio de uma análise fatorial exploratória. Depois, foi realizada uma análise confirmatória, denominada de análise de componentes confirmatória. Com estes procedimentos, foram realizadas etapas de teste de normalidade dos dados, confiabilidade, validade convergente, validade discriminante e validade nomológica. Ao final dos procedimentos, chegou-se a um instrumento de mensuração do engajamento de stakeholders composto por quatro dimensões. São elas: Parceria; Consideração; Relacionamento com a DMO; e Transferência de conhecimento. Foi comprovado estatisticamente que essas dimensões estão relacionadas entre si e explicam o construto engajamento. Portanto, o objetivo do estudo de validar uma escala de engajamento de stakeholders no turismo foi alcançado.

### *Contribuições*

Esta dissertação traz contribuições para a literatura de engajamento de stakeholders e para a literatura de turismo. Primeiro, contribui-se com a literatura de engajamento de stakeholders ao se desenvolver um estudo bibliométrico sobre o tema. Devido à relevância da prática de engajamento em diversos contextos, acredita-se que o Estudo I possa permitir uma compreensão dos principais aspectos relacionados não somente à literatura de engajamento de stakeholders, mas também para as organizações que exercem esta prática, para que elas possam compreender as principais formas de se realizar o engajamento.

O Estudo II contribui para um entendimento sobre a influência do engajamento de stakeholders na competitividade. Ele possibilitou a compreensão sobre como o engajamento pode ser exercido, como por exemplo, por meio da transferência de conhecimento, comunicação,

participação na tomada de decisão, troca de informações, entre outros. Por fim, como principal contribuição, destacam-se os resultados do Estudo III. Um instrumento de mensuração validado é útil para ser replicado. Constata-se que a principal contribuição do terceiro estudo é a possibilidade de se utilizar a escala validada para mensurar o engajamento promovido pela organização de gerenciamento de destino em diversos destinos turísticos. Levando em consideração o fato de que a prática de engajar os stakeholders no turismo contribui positivamente para a competitividade do destino, um instrumento de mensuração do engajamento será de bastante utilidade.

#### *Limitações e sugestões para estudos futuros*

Esta dissertação possui limitações. O Estudo I não considerou outras bases de dados, além da Web Of Science. Além disso, por questões de limitações de tempo do pesquisador, foram inseridos filtros de busca bastante limitadores, fazendo com que a amostra ficasse pequena, em comparação ao que uma bibliometria suporta. O Estudo II não se aprofundou em buscar possíveis falhas ao exercer a prática de engajamento e em compreender se há um momento certo para se tomar medidas de engajamento dos stakeholders. Já o Estudo III, por ter aplicado o questionário a nível nacional, obteve uma amostra pequena em relação ao alcance que poderia ter tido. No entanto, é importante ressaltar que para validação de instrumento, a amostra foi aceitável. Além disso, os dados demográficos e profissionais dos respondentes do questionário não foram comparados com as respostas aos itens.

Os resultados desta dissertação mostraram que a prática de engajamento de stakeholders é de extrema importância nas organizações e em destinos turísticos. Constatou-se que o engajamento pode influenciar positivamente na competitividade e conseqüentemente, no sucesso da empresa, além de possibilitar resultados mutuamente benéficos aos stakeholders. Assim, como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a aplicação da escala validada nesta pesquisa em destinos turísticos específicos. Os resultados da aplicação da escala podem ajudar os destinos a melhorarem ou estimularem a prática de engajamento. Além disso, o modelo de mensuração poderá ser incluído em um modelo estrutural para mensurar o efeito do engajamento em uma outra variável. Portanto, após as considerações finais relatadas aqui, conclui-se esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Aschehoug, S. H., Boks, C., & Storen, S. (2012). Environmental information from stakeholders supporting product development. *Journal of Cleaner Production*, 31, 1–13.
- Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10–20.
- Basu, S., Bose, I., & Ghosh, S. (2013). Lessons in risk management, resource allocation, operations planning, and stakeholder engagement: the case of the Kolkata Police Force and Durga Puja. *Decision*, 40(3), 249–266.
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2015). The coordinating DMO or coordinators in the DMO? – an alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, 70(1), 24–42.
- Bettinazzi, E. L. M., & Zollo, M. (2015). Stakeholder engagement and organizational experiential learning: Evidence from M & A. *75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015*, 545–550.
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352–376.
- Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: Findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6), 591–599.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Foo, L. M. (2007). Stakeholder engagement in emerging economies: Considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context. *Corporate Governance*, 7(4), 379–387.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach* / *Business ethics* /

*Cambridge University Press*. Cambridge University Press.

- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231.
- Granville, F., Mehta, A., & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 73–79.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 74(4), 329–343.
- Martínez-Martínez, D., Madueño, J. H., Jorge, M. L., & Sancho, M. P. L. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: A multiple mediator analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 117(1), 2–31.
- Perić, M., Đurkin, J., & Lamot, I. (2014). Importance of stakeholder management in tourism project: case study of the Istra Inspirit project. *Tourism and Hospitality Industry*.
- Provasnek, A. K., Schmid, E., & Steiner, G. (2018). Stakeholder Engagement: Keeping Business Legitimate in Austria's Natural Mineral Water Bottling Industry. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 467–484.
- Pulido-Fernandez, M., & Ignacio Pulido-Fernandez, J. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability*, 11(12).
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563–579.
- Taddeo, R., Simboli, A., Ioppolo, G., & Morgante, A. (2017). Industrial symbiosis, networking and innovation: The potential role of innovation poles. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2).
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as Conduits for Effective

Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 913–936.

Wu, A., & Li, T. (2020). Gaining sustainable development by green supply chain innovation: Perspectives of specific investments and stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 962–975.