

Pesquisa no turismo utilizando a teoria dos *stakeholders*: revisando a literatura

Research on tourism using the stakeholder theory: reviewing literatura

Saulo Fabiano Amâncio Veiria¹

Benny Kramer Costa²

Wagner Seiki Oguido³

Renato Fabiano Cintra⁴

Resumo

O presente artigo visa realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre a teoria dos *stakeholders* aplicados em organizações turísticas. Para tanto, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica realizada durante o mês de janeiro de 2010, por meio da qual foram encontrados 4.533 artigos a partir da expressão *stakeholder*. Posteriormente, a busca foi refinada, incluindo os termos *stakeholder theory*, marcados em 732 artigos; *stakeholder analysis* encontrando-se em 1209 artigos e *stakeholder management* em 2105 artigos publicados. Subsequentemente, buscou-se especificamente o tema que tem relação direta com o desenvolvimento da presente tese, *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism* (Hospitalidade, Lazer, Esporte e Turismo), sobre o qual foram encontrados 27 artigos em oito diferentes *journals*. Os artigos foram categorizados conforme sua temática central, a saber: Desenvolvimento Socioambiental (nove artigos), Esporte e Turismo (cinco artigos), Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo (cinco artigos) e

¹ Doutor em Administração – Universidade Estadual de Londrina; Endereço Profissional: Rodovia Celso Garcia Cid – PR 445 Km 380 / Campus Universitário / Londrina – PR; Tel. / Fax: 43-3371.4275; email: saulo@uel.br.

² Pós-Doutor e Doutor em Administração – Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE e do Curso de Turismo da ECA/USP; email: bennycosta@yahoo.com.br.

³ Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL); email: wagner_oguido@yahoo.com.br.

⁴ Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL) e Especialista em Administração área: Gestão Financeira pela UFGD; email: renatocintra@hotmail.com.

Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo (oito artigos). Houve a preponderância da abordagem metodológica qualitativa nestes trabalhos (17), sendo que, a partir de 2005, a periodicidade de publicação destes artigos foi intensificada (20).

Palavras-chave: Turismo. Teoria dos *Stakeholders*. Análise de *Stakeholders*.

Abstract

The present article aims a bibliographic survey about articles that approaches the stakeholder theory applied on tourism organizations. For that, it was made a bibliographic research on January 2010 when it was found 4533 articles with the tag "stakeholder". Afterwards, the research was refined, searching for the term "stakeholder theory", with 732 articles found, the term "stakeholder analysis", with 1209 articles found, and the term "stakeholder management", with 2105 articles found. Following that, it was searched the theme with direct connection with this present article, Hospitality, Leisure, Sports & Tourism, and it was found 27 articles in eight different journals. The articles were categorized by its central subject matters, which were: Social-Environmental Development (nine articles); Sports & Tourism (five articles); Collaborative Practices and its Impacts on Tourism (five articles); Administrative Practices Applied on Tourism (eight articles). There were a preponderance on qualitative approach methodology on these works (seventeen articles), and from 2005 and on, the publication's frequency of these articles were intensified (20 articles published)

Keywords: Tourism. Stakeholder Theory. Stakeholder Analysis.

Introdução

A temática sobre *stakeholders* vem sendo abordada na literatura gerencial a partir da publicação de Richard E. Freeman em 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984). Desde então, a gestão dos *stakeholders* é frequentemente apontada como um fator crítico de sucesso. Freeman (1984) relata que a suposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela em que a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas igualmente aqueles agentes que têm um vínculo com a organização.

Estes aspectos, em seu conjunto, têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema *stakeholders*, assim como permite induzir a realização de novos trabalhos em organizações e setores

econômicos até então pouco explorados ou sem ter sido alvo de qualquer estudo em relação à atuação de seus *stakeholders*.

Ao longo da história, vários autores definiram o termo *stakeholder*. As diversas definições de *stakeholder* normalmente permitem esclarecer a conceituação de *stakeholder* em função de dois aspectos, a saber:

- 1) apontam o elo entre a organização e o stakeholder – feito por meio de um verbo de ligação como *afetar, impactar, influenciar ou exercer*;
- 2) mostram a relação entre os participantes – feito pela utilização de verbos como *responsabilizar, apoiar, depender, dar significado, arriscar algo de valor, investir, prejudicar, beneficiar ou expressar*.

Assim o conceito de *stakeholder*, de uma forma mais ampla, representa uma redefinição de todas as organizações, na medida em que determinam como estas devem ser conceituadas ou como deveriam ser (FRIEDMAN; MILES, 2006). A definição mais utilizada foi descrita por Freeman (1984, p. 46), que diz que o *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Assim esta definição será utilizada na presente pesquisa.

Ao se analisar o setor do turismo, observa-se que, em nível mundial, ele tem se destacado pela sua participação no PIB e pelo volume de empregos gerados. Conforme relatórios da *World Travel & Tourism Council – WTTC (2008)*, as estimativas para 2008 no mundo são que o negócio de viagens e turismo gere US\$ 7,892 bilhões em atividades econômicas o que justifica o crescente interesse de pesquisadores pelo setor. As estimativas para 2008 no mundo eram de que o negócio de viagens e turismo gerassem US\$ 7,892 bilhões em atividades econômicas o que justificaria o crescente interesse de pesquisadores pelo setor.

Tendo como ponto de partida as considerações expostas, pretende-se realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre a teoria dos *stakeholders* aplicados em organizações turísticas.

O presente artigo está assim estruturado: após a introdução, são apresentados os procedimentos metodológicos bem como a revisão de literatura consultada. Ao final, são apresentadas as considerações finais.

Procedimentos metodológicos

O estágio inicial da presente revisão desenvolveu uma fundamentação preliminar com os conceitos chave da teoria dos *stakeholders*, utilizando-se de autores clássicos e de livros seminais acerca da teoria. Posteriormente, seguiu-se com uma revisão focada no tema da presente tese, conforme procedimentos descritos a seguir.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa no ISI – *Web Of Science* (WoS), um índice de citações na web, multidisciplinar, que indexa mais de 9200 revistas ou publicações periódicas. As indexações estão assim divididas: SCIE-*Science Citation Index Expanded* com 6.650 revistas desde 1945; SSCI-*Social Science Citation Index* com 1.950 revistas desde 1956; e *Arts & Humanities Citation Index* com 1.160 revistas desde 1975.

A pesquisa foi realizada durante o mês de janeiro de 2010, quando foram encontrados 4533 artigos a partir da expressão *stakeholder*. Depois, a busca foi refinada, incluindo os termos *stakeholder theory*, onde encontrou-se 732 artigos; *stakeholder analysis* encontrando-se 1209 artigos, e *stakeholder management*, com 2105 artigos publicados.

Posteriormente, buscou-se, especificamente, o tema que tem relação direta com o desenvolvimento da presente tese, *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism* (Hospitalidade, Lazer, Esporte e Turismo), e encontraram-se 25 artigos. Complementarmente à escolha da opção que tinha o maior número de artigos (*stakeholder management* - 2105), foram feitas comparações com a pesquisa com os termos *stakeholder theory*

e *stakeholder analysis* para verificar se houve na busca divergência dos artigos, sendo que foram ainda encontrados 2 (dois) novos artigos (Quadro 1).

A tabela a seguir elenca as publicações por ano e periódico analisado:

Quadro 1 – Periódicos da revisão de literatura internacional

JOURNALS	ANO 1996 – 2009													
	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1. Tourism management	1	1					1	1		1	3		1	3
2. Annals of tourism research				1						2				2
3. Climate policy						1								
4. Journal of sport management												1	2	
5. Journal of sustainable tourism													1	2
6. International journal of sports marketing & sponsorship													1	
7. Scandinavian journal of hospitality and tourism												1		
8. Journal of leisure research								1						
Total	1	1	0	1	0	1	1	2	0	3	3	2	5	7

Fonte: Autor.

A partir dos procedimentos descritos, desenvolveu-se a presente revisão.

Teoria dos *Stakeholders* no Turismo

Em relação à pesquisa sobre a Teoria dos *Stakeholders* e a área de Turismo, conforme descrito na metodologia para a realização da fundamentação teórica, foram encontrados 27 artigos que versam sobre o tema, os quais serão descritos a seguir.

Nicholas, Thapa e Ko (2009) examinaram os fatores que influenciam a comunidade local residente, a sustentação da área da gestão dos Pítons (PMA) e sua sustentação para o desenvolvimento de turismo sustentável. Os resultados de uma análise de modelagem estrutural da equação, que usa uma amostra de 319 residentes, sugeriram que a assessoria da comunidade influencia positivamente seus comportamentos e suas atitudes ambientais, e as percepções sobre a PMA influenciam indiretamente o comportamento da comunidade. Em relação ao nível de participação na PMA, não foi encontrado nenhum relacionamento significativo. A falta notável da participação dos residentes apresentou implicações críticas para a sustentabilidade do local.

Byrd, Bosley e Dronberger (2009) buscaram descobrir as diferenças nas percepções do turismo e seus impactos em uma comunidade rural existente em quatro grupos de *stakeholders* na Carolina do Norte, a saber: residentes, empreendedores, oficiais do governo e turistas. Os dados foram coletados junto aos *stakeholders* via questionário enviado por *e-mail*, com nove questões utilizando-se a escala Likert para inquirir sobre atitudes e percepções do desenvolvimento do turismo na comunidade. Para se descobrir as diferenças existentes, um teste de ANOVA foi conduzido para cada pergunta, seguido por um teste de *Scheffe* para determinar quais grupos eram diferentes. A análise indicou que havia algumas diferenças na percepção de impactos do turismo entre grupos de *stakeholders*. Mais especificamente, os resultados do teste ANOVA indicaram que havia diferenças estatísticas significativas entre grupos para sete das nove perguntas.

As diferenças foram identificadas entre os empreendedores e os oficiais do governo, residentes e oficiais, residentes e empreendedores, e residentes e turistas.

Em seu artigo, McDonald (2009) partiu do pressuposto de que as pesquisas do turismo estão tendo uma aproximação reducionista e não vinham compreendendo eficazmente o turismo como um *stakeholder* dentro de um sistema complexo (SC) de partes interessadas. Neste artigo, o autor explora a ciência da complexidade como um paradigma alternativo para compreender porque o *stakeholder* é problemático. Discute-se que uma nova visão mundial está sendo exigida para compreender o mundo imprevisível em que o turismo se opera. A segunda parte do trabalho discute uma estrutura, adaptada das características da ciência da complexidade, para identificar as interdependências complexas entre *stakeholders* com interesses políticos, ambientais, econômicos, sociais e culturais em um contexto urbano do Rio do Cisne em Perth, Austrália Ocidental.

Yang e Wall (2009) partiram do raciocínio de que o turismo étnico é empregado por muitos países para facilitar o desenvolvimento econômico e cultural, e para ajudá-los na preservação da herança cultural de seus países. Este trabalho endereçou esta abertura examinando as edições socioculturais associadas com as estratégias de planejamento étnico do turismo e da exploração para seu desenvolvimento, baseado na pesquisa empírica em um destino conhecido do turista na China - Xishuangbanna, província de Yunnan. Uma estrutura conceptual é desenvolvida e empregada para comparar e avaliar as perspectivas de quatro grupos chave de *stakeholders* (o governo, empreendedores do turismo, minorias étnicas e turistas). As tensões identificadas são endêmicas ao turismo étnico e não podem ser eliminadas, mas podem ser compreendidas e planejadas para serem controladas.

D'angella e Go (2009) focalizam a prática colaboradora do mercado do turismo, particularmente no relacionamento entre a organização da gerência de destinos (DMO) e empresas do turismo. Aplicaram a teoria dos *stakeholders* como uma estrutura para tal avaliação de desempenho

a respeito da capacidade da DMO à sustentação do ganho para a tomada de decisão, o que contribui para o aperfeiçoamento de recompensas aos *stakeholders* para minimizar riscos. Da análise empírica de dois estudos de caso comparativos a respeito de Barcelona e de Viena, emergiu o papel significativo da inclusão social: jogos em redes de coordenação. Os autores concluíram que, uma estratégia de inclusão social, é uma condição prévia para realizar atividades contingentes comuns, convergir os objetivos das empresas em um objetivo congruente ao da DMO, inibir o comportamento da livre-direção e, conseqüentemente, trazer relações aproximadamente estáveis.

Xing et al (2008) basearam-se no trabalho de Parent (2008), em mega eventos de esportes, para desenvolver um artigo que explora os relacionamentos entre os *stakeholders* do anfitrião dos Jogos Olímpicos / mercado oferecido pela cidade. Ele esboça perguntas da pesquisa, identifica uma estrutura teórica para compreender melhor o mercado olímpico da cidade, apresenta quatro ensaios relativos às edições dentro desta estrutura, e fornece conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Landorf (2009) considera o relacionamento entre o turismo histórico e o desenvolvimento sustentável, com referência especial aos locais do patrimônio mundial (WHSs). O *paper* explora o conceito do turismo sustentável histórico e identifica dois princípios chave da prática sustentável - um processo de planejamento que seja a longo prazo e holístico, e a participação múltipla dos *stakeholders* nesse processo de planejamento. A análise qualitativa é usada para determinar a extensão a que estes princípios foram integrados no processo de planejamento do turismo em seis WHSs. O estudo verificou que um processo de planejamento orientado a objetivos formais estava em evidência em todos os seis locais. Entretanto, faltou ao processo uma aproximação mais detalhada e holística às introduções mais amplas do desenvolvimento sustentável, e um acoplamento genuíno com os *stakeholders* da comunidade local.

Para Currie, Seaton e Wesley (2009), a maioria das técnicas para a identificação e a saliência dos *stakeholders* na fase inicial do desenvolvimento do turismo não ocorrem de maneira sistemáticas. Os autores exploram a utilidade de uma análise sistemática dos *stakeholders* dentro de uma análise de praticabilidade. Para uma avaliação mais inclusiva da saliência dos *stakeholders* no contexto do desenvolvimento sustentável, balanceando a falta de compromisso administrativo intrínseco da parte interessada, uma terceira perspectiva é adicionada ao processo de avaliação. Quando a aplicação de uma teoria carregar limitações na medida quantitativa, os resultados sugerem que a análise sistemática da parte interessada seja benéfica e útil no contexto da análise de praticabilidade.

De acordo com Andriotis (2008), muitos governos incentivaram o desenvolvimento integrado do recurso na tentativa de melhorar o bem estar da população local, gerando trabalhos e aumentando a renda. Esse estudo é uma avaliação de impacto realizada antes de um desenvolvimento em grande escala que examina se um recurso integrado proposto para o desenvolvimento em Cavo Sidero, Creta, conduzirá aos impactos positivos para o destino e a comunidade local, e investigou se algum interesse de oposição se levantou dentro dos *stakeholders*. Com a pesquisa preliminar que examina vários grupos de *stakeholders*, revela-se que os impactos econômicos são percebidos como na maior parte positivo, enquanto que os impactos sociais e ambientais são vistos, em muitos casos, como o negativo, e que os interesses de oposição se levantaram entre grupos diferentes da parte interessada.

Kihl, Richardson e Campisi (2008) estudaram, via a perspectiva dos *stakeholders*, como os estudantes-atletas são afetados por um exemplo de corrupção acadêmica. Usando uma aproximação da teoria embasada (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1998), fontes múltiplas de dados foram coletadas e analisadas usando o método *grounded theory*, ou, teoria fundamentada. Os resultados revelaram que os estudantes-atletas sofrem três consequências principais (tratamento negativo, sanções e um sentimento de perda), e essas conduzem aos vários resultados prejudiciais (por exemplo, desconfiança, embaraço,

relacionamentos disfuncionais, separação dos *stakeholders*, raiva, esforço e conflito). Os resultados foram comparados com os conceitos teóricos existentes, com a pesquisa precedente e associada com os resultados da corrupção.

Parent (2008) buscou desenvolver uma estrutura de como os comitês organizadores evoluem operacionalmente e os tipos de questões com que eles e os seus *stakeholders* devem tratar. Baseado na combinação da teoria dos *stakeholders* com a gerência de assuntos foi conduzido um estudo de caso dos jogos Pan-americanos realizados em Winnipeg, Canadá (1999), que foi construído usando material arquivísticos e entrevistas. Três modalidades operacionais do comitê organizador principal emergiram: planejamento, execução e empacotamento. As formas de tratamento igualmente diferiram dentro dos grupos de *stakeholders*, visto que os interesses dos *stakeholders* diferiram entre seus grupos.

Nilsson (2007) realizou um estudo da Legoland como uma atração de capitania para Billund como um destino turístico. As entrevistas foram empreendidas com os visitantes da Legoland, os empreendedores e outros *stakeholders* diferentes dentro do destino. A teoria dos *stakeholders* foi usada para discutir a questão de como controlar um destino dominado por uma atração de capitânia. Os resultados dizem que há uma conexão decisiva entre um destino de capitânia e a necessidade de um convênio significativo. Sem um convênio, não é certo que as atrações da capitânia têm um efeito de impulsionamento positivo para o resto da indústria do turismo em um determinado destino.

Stokes (2008) analisa a orientação para *stakeholders* de decisores da estratégia da área de turismo. Enquanto a referência ao planejamento do turismo é de longa data, a “estratégia de turismo” é submergido frequentemente nos exames da gerência e do *marketing* do destino. Para esta pesquisa qualitativa realizou-se um estudo de caso. Os resultados mostram que as estratégias de eventos turísticos de agências de eventos do setor público (dentro ou fora dos corpos do turismo) são episódios/eventos emergentes relativos que ocorrem de

maneira reativa ou dinâmica. Entre três estruturas que de fato refletem orientações diferentes dos *stakeholders*, uma estrutura incorporada, centrada no mercado com acoplamento limitado da parte interessada era mais predominante do que as estruturas da comunidade, conduzidas pelo destino ou sinérgica para a realização da estratégia.

Parent e Foreman (2007) exploram o processo de construção da identidade dentro dos comitês organizadores de eventos desportivos. As introspecções adquiridas de dois estudos de caso indicam que os comitês extraem três tipos diferentes referentes à identidade: a natureza do evento, o contexto e os indivíduos chave dos comitês organizadores. Estas referências são projetadas como imagens do comitê organizador aos vários grupos de *stakeholders*, e então são refletidos de volta ao comitê organizador. Além disso, as imagens são recebidas frequentemente por *stakeholders* através de canais indiretos de transmissão, especialmente a mídia, complicando o processo de gerência da imagem e da identidade. Finalmente, os comitês organizadores tentam controlar o processo primeiramente através das estratégias verbais e simbólicas de comunicação.

Para Douglas e Lubbe (2006), um processo incorporado bem sucedido da gerência do curso é dependente da coesão dos valores entre estes *stakeholders*, e perseguirão os objetivos comuns. A finalidade do estudo era propor um modelo que reconhecesse os conflitos do valor, a interdependência das partes interessadas e que incorporassem objetivos comuns. O assim chamado *Soft Value Management Model*; foi selecionado e conceituado no contexto da gerência incorporada do curso. Este estudo definiu e examinou cada grupo de *stakeholders* nos termos de seus valores e objetivos na informação de gerência do curso; de política e de conformidade do curso; de parcerias da empresa de gestão do curso; e de processamento da despesa do curso. Os resultados mostram que os conflitos do valor existem entre as partes interessadas. O modelo fornece uma fundamentação teórica de encontro a que um processo eficaz da gerência do curso pode potencialmente ser mensurada.

Choi e Sirakaya (2006) buscaram desenvolver indicadores para medir o desenvolvimento de turismo da comunidade (CTD) dentro de uma estrutura sustentável. A fim de desenvolver tais indicadores objetivos, este estudo empregou uma técnica Delphi modificada. Um painel de 38 pesquisadores acadêmicos no turismo forneceu a entrada para desenvolver os indicadores. Após três círculos de discussão, os painelistas alcançaram o consenso no seguinte conjunto de 125 indicadores: dimensões políticas (32), sociais (28), ecológicas (25), econômicas (24), tecnológicas (3), e culturais (13) para CTD. Este conjunto de indicadores sustentáveis do turismo pode servir como um ponto de partida para planejar um conjunto de indicadores nos níveis local e regional.

Conforme relatam Tsaur, Lin e Lin (2006), o *benchmark* da sustentabilidade para locais do ecoturismo pode variar no que diz respeito ao espaço e ao tempo. Um local indígena taiwanês do ecoturismo foi tomado como um exemplo, e a técnica Delphi foi utilizada para identificar indicadores de avaliação deste destino do turístico. Os residentes locais, os turistas e a administradora do recurso, foram entrevistados para explorar a percepção de relacionamentos de cada um dos grupos com os dois outros grupos. Os resultados refletem interesses econômicos, sociais e ambientais locais. Além disso, as variáveis de avaliação identificadas podem ser reaplicadas a outros destinos turísticos. O estudo fornece uma ferramenta valiosa para a gerência sustentável de destinos turísticos.

Sheehan e Richie (2005) realizaram uma análise da teoria dos *stakeholders* em um estudo empírico CEOs de organizações de gerência do destino turístico. Um mapa revela uma grande diversidade de *stakeholders* de importâncias variadas. Eles foram analisados especificamente dentro de uma tipologia de acordo com seu potencial de ameaçar e cooperar com as organizações e, então, de prescrição específica da estratégia de gerência a cada um. Estas estratégias são comparadas às abordagens reais que os CEOs respondentes relataram utilizar. O trabalho conclui que deve ser feita uma agenda para pesquisas

empíricas futuras com ênfases específicas no relacionamento entre organizações de gestão de destinos e seus *stakeholders*.

Aas, Ladkin e Fletcher (2005) examinaram uma aproximação colaboradora ao relacionamento entre a gerência hereditária e o desenvolvimento de turismo em Luang Prabang, Laos. A finalidade foi examinar papéis de colaboração e da gerência dos *stakeholders*, assim como a interdependência do desenvolvimento da conservação hereditária de turismo. A pesquisa examinou um projeto do governo UNESCO/Norueguês, apontando em promover a colaboração entre a conservação da herança histórica e o turismo com a participação dos *stakeholders*. Cinco aspectos são explorados: canais de comunicação entre a herança e os grupos do turismo, geração de renda para a conservação da herança e a gerência, envolvimento da comunidade local na tomada de decisão, envolvimento da comunidade local em atividades do turismo, e uma avaliação da extensão e do sucesso da colaboração do *stakeholder*.

Needham e Rollins (2005) relatam que muito das estruturas contemporâneas da gerência da recreação e do turismo, que incluem os limites de mudança aceitável (LAC), exigem a entrada de múltiplas partes interessadas para a mensuração e monitoramento de indicadores e padrões de qualidade. Os autores examinaram as normas de aceitabilidade de diversos grupos a respeito dos indicadores do uso, no verão, da área de esqui da montanha Whistler na Columbia Britânica, Canadá. Os dados foram obtidos de *surveys* realizados com 432 visitantes e 21 representantes de 12 companhias agências governamentais, e grupos de interesse em recreação e meio-ambiente. Os resultados mostraram que os padrões para cada indicador diferiram entre os grupos. A importância de cada indicador (por exemplo, a intensidade da norma) era elevada entre os grupos, mas era a mais elevada para a densidade dos alpinistas/observadores, sugerindo que pudesse ser um indicador mais importante para este conjunto orientado ao turismo.

Burns e Howard (2003) descrevem que as imagens em folhetos, em páginas da Web e em cartão, conduzem a uma expectativa por

parte de turistas e visitantes, que a interação com Dingoes (*Canis lupus Dingo*) será parte de sua experiência na Ilha de Fraser, Austrália. A primeira morte por ataque de Dingoes registrada em Fraser, que ocorreu em abril de 2001, e foi seguido imediatamente por um sacrifício de Dingoes requisitado pelo governo. Baseadas em entrevistas com uma variedade de stakeholders, muitas perspectivas conflitantes na interação entre humanos e animais selvagens como componentes do turismo são identificadas. Os autores concluem que enquanto as estratégias para controlar Dingoes forem essenciais, se tais ataques forem uma consequência dos seres humanos que alimentam animais selvagens e tornando hábito para animais selvagens, então, estratégias para controlar o acesso humano, são igualmente necessárias para este exemplo do turismo para explorar a vida selvagem, tanto para seu sucesso quanto para a sua sustentabilidade.

Stewart e Cole (2003) comentam suas posições de questionamento em relação à questão do valor tanto da pesquisa quanto das políticas de *survey* dos visitantes que restringem o uso de áreas turísticas. Segundo os autores, os *surveys* com visitante os descrevem, o que os motiva, as experiências que procuram, e as maneiras com que grupos diferentes de visitante são prováveis de serem afetados por ações alternativas da gerência. Entretanto, tais dados descritivos fornecem pouca base para decisões prescritivas sobre como um parque deve ser gerenciado. A base fundamental para qualquer decisão prescritiva recai em decisões sobre os propósitos do parque e os tipos de experiências, conjunto de atributos, e grupos de visitantes a que é direcionada o gerenciamento. Tais decisões devem ser baseadas na informação de muitas fontes, especialmente dos mandatos legais, agências políticas, dos processos de diálogo com os *stakeholders* e das análises da oferta e procura regional.

Ryan (2002) discute como introduzir a sustentabilidade em conceitos aparentados àqueles do turismo social precisam ser aplicados, embora em um contexto mais amplo da teoria dos *stakeholders*. Entretanto, enquanto todos podem concordar com as intenções da carta régia “*New Global Ethics for World Tourism*”, as questões pragmáticas

de gerenciamento que são levantadas são complexas, e levantam por sua vez questões sérias de padrão de forças e como tais forças para implementar políticas podem ser tanto determinadas quanto praticadas.

Lawrence, Wickins e Phillips (1997) discutem o problema da legalidade que enfrenta atualmente o ecoturismo. Para os autores, o ecoturismo representa uma oportunidade importante para a indústria do turismo internacional. Porém, seu potencial está limitado atualmente por um problema da legalidade que cresce fora da tensão entre objetivos econômicos e ambientais. Os autores extraíram da literatura existente na análise de organização um modelo para desenvolver a estrutura teórica para a legalidade compreensiva e a gerência da legalidade no nível da empresa, do campo organizacional e da indústria. Tais aspectos foram exemplificados com o caso da indústria canadense do ecoturismo para explorar a crise de ecoturismo, circunvizinho da legalidade, e para fornecer um contexto para compreender como a gerência da legalidade no ecoturismo deve prosseguir.

Robson e Robson (1996) relatam que o debate recente que cerca as implicações ideológicas e práticas de uma sociedade de *stakeholders*, e a discussão sobre a evidência empírica a respeito do planejamento do turismo, fornecem uma perspectiva no potencial para uma aproximação do *stakeholder* que ajude a balancear a atividade do turismo e os interesses sociais e ambientais. O papel das relações públicas dentro da sociedade moral propõe que deve ser examinada criticamente em relação às implicações práticas de aproximações dos *stakeholders* à gerência de marketing. Uma das questões morais, chave da sociedade atual, a igualdade de gênero, é explorada com relação ao conceito da sociedade de *stakeholders*.

Mason e Slack (2001) focalizaram os agentes de jogadores de hóquei de gelo profissional, utilizando a construção teórica da teoria da agência, como um meio de avaliar a tentativa por diversos grupos de *stakeholder* de encontrar soluções ao comportamento oportunista dos agentes. Os grupos de *stakeholders* envolvidos incluem os governos

estadual e federal, os próprios agentes dos jogadores, a associação atlética escolar nacional (NCAA), e as Associações de Jogadores, e, em vários momentos, todos adotaram formas de certificação de programas na tentativa de monitorar os agentes dos jogadores. Para os autores, o modelo da agência pode ser usado para fornecer uma introspecção adicional nos problemas associados com estes programas e para melhorar a eficácia do programa no de monitoramento do comportamento dos agentes de jogadores de hóquei.

Sautter e Leisen (1999) descrevem que a colaboração entre os atores importantes é um ingrediente fundamental em esforços de desenvolvimento sustentável. Nesta aplicação, as autoridades de planejamento são dirigidas a identificar e a considerar proativamente as orientações de transação *versus* relacionamento dos *stakeholders* chave. A Congruência através desta orientação aumenta a probabilidade da colaboração no fornecimento de serviços. Ao apresentar exemplos de casos de esforços do turismo, a aplicação da matriz propõe que a orientação da parte interessada seja ilustrada. Os autores concluem que, com as estratégias da segmentação de mercado projetadas, pode-se promover o alinhamento das orientações dos *stakeholders* (Quadro 2).

Os artigos foram classificados de acordo com a temática central dos mesmos, a seguir:

Assim, observa-se que em relação ao tema Desenvolvimento Socioambiental foram produzidos no período analisado 9 (nove) artigos, dos quais 6 (seis) possuem abordagem metodológica qualitativa e 3 (três) quantitativa. Foram abordados nos mesmos, questões relacionadas aos fatores que influenciam a comunidade local e sua sustentação para o desenvolvimento social, turismo histórico e o desenvolvimento sustentável, relacionamentos entre turismo, comunidade e ecoturismo, necessidade social e sustentabilidade do turismo, legalidade e ecoturismo, bem como das atividades to turismo e os interesses sociais.

Quadro 2 – Resumo dos trabalhos sobre stakeholders no turismo

Tema	Autor	Abordagem Metodológica
Desenvolvimento socioambiental	Nicholas, Thapa e Ko (2009), Landorf (2009), Nilsson (2007), Choi e Sirakaya (2006), Tsaour, Lin e Lin (2006), Ryan (2002), Lawrence, Wicklins e Phillips (1997), Sautter e Leisen (1999), Robson e Robson (1996)	Qualitativa: 6 artigos Quantitativa: 3 artigos
Esporte e turismo	Xing <i>et al</i> (2008), Kihl, Richardson e Campisi (2008), Parent (2008), Parent e Foreman (2007), Mason e Slack (2001)	Qualitativa: 4 artigos Quantitativa: 1 artigo
Práticas colaborativas e seus impactos no turismo	Byrd, Bosley e Dronberger (2009), D'angella e Go (2009), Andriotis (2008), Sheehan e Richie (2005), Burns e Howard (2003),	Qualitativa: 2 artigos Quantitativa: 3 artigos
Práticas administrativas aplicadas ao turismo	Macdonald (2009), Yang e Wall (2009), Currie, Seaton e Wesley (2009), Stokes (2008), Douglas e Lubbe (2006), Aas, Ladkin e Fletcher (2005), Needham E Rollins (2005), Stewart e Cole (2003)	Qualitativa: 5 artigos Quantitativa: 2 artigos Quali e Quanti: 1 artigo

Fonte: Autores.

Em relação ao tema Esporte e Turismo, foram produzidos, no período analisado, 5 (cinco) artigos, dos quais 4 (quatro) possuem abordagem metodológica qualitativa e 1 (uma) quantitativa. Em relação aos temas específicos desses trabalhos, pode-se dizer que descrevem os relacionamentos dos *stakeholders* do anfitrião dos Jogos Olímpicos, como estudantes atletas são afetados pela corrupção acadêmica, a evolução dos comitês organizadores de eventos esportivos e a construção de identidade dentro dos comitês organizadores de jogos olímpicos.

No que tange ao tema Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo, foram produzidos no período analisado 5 (cinco) artigos, dos quais 2 (dois) possuem abordagem metodológica qualitativa e 3 (três) quantitativa. Versaram sobre as diferenças nas percepções do turismo e seus impactos em uma comunidade rural, nas práticas colaboradoras no mercado do turismo, na percepção sobre o impacto da implementação de projetos turísticos com o apoio dos *stakeholders* e no relacionamento dos diretores de organizações de gestão de destinos turísticos.

E, finalizando, observa-se que, em relação ao tema Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo, foram produzidos no período analisado 8 (oito) artigos, dos quais 5 (cinco) possuem abordagem metodológica qualitativa, 2 (dois) quantitativa e 1 (um) quali-quantitativa. Essas pesquisas versavam sobre temas como indicadores de qualidade, formulação estratégica, conflitos e complexidades.

Considerações finais

O presente artigo pretendeu realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre a teoria dos *stakeholders* aplicados em organizações turísticas.

Os trabalhos foram categorizados conforme sua temática central, a saber: Desenvolvimento Socioambiental (nove artigos), Esporte e Turismo (cinco artigos), Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo (cinco artigos) e Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo (oito artigos).

As temáticas abordadas neles foram:

- ▶ Desenvolvimento Socioambiental - fatores que influenciam a comunidade local e sua sustentação para o desenvolvimento social; turismo histórico e o desenvolvimento sustentável; relacionamentos entre turismo, comunidade e ecoturismo, necessidade social e sustentabilidade do turismo; legalidade e ecoturismo; e o balanceamento das atividades to turismo e os interesses sociais.
- ▶ Esporte e Turismo - os relacionamentos dos *stakeholders* do anfitrião dos Jogos Olímpicos; como estudantes atletas são afetados pela corrupção acadêmica; a evolução dos comitês organizadores de eventos esportivos; e a construção de identidade dentro dos comitês organizadores de jogos olímpicos.
- ▶ Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo - diferenças nas percepções do turismo e seus impactos em uma comunidade rural; práticas colaboradoras no mercado do turismo; percepção sobre o impacto da implementação de projetos turísticos com o apoio dos *stakeholders*, e o relacionamento dos diretores de organizações de gestão de destinos turísticos.
- ▶ Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo - indicadores de qualidade; formulação estratégica; conflitos; e complexidades.

Notou-se que houve uma preponderância da abordagem metodológica qualitativa nesses trabalhos (17 artigos), sendo utilizadas diferentes estratégias, a saber: estudo de caso único e duplo; *grounded theory*. Já na abordagem quantitativa (9 artigos) observou-se a utilização de *surveys*, Anova dentre outras. Em apenas um dos trabalhos foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa simultaneamente.

Desse modo, percebe-se com o presente artigo, que há um crescente interesse sobre a utilização da temática *stakeholder* aplicada ao turismo, pois, a partir de 2005, a periodicidade de publicação destes artigos foi intensificada (20 artigos), porém, ainda há muito espaço para a evolução do tema, uma vez que aspectos mais específicos como a inter-relação das motivações dos *stakeholders* e sua rede de relações ainda são abordadas de maneira insipiente, além de outros aspectos relevantes que também podem ser pesquisados.

Referências

AAS, C.; LADKIN, A; FLETCHER, J. Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, v. 32, n. 1, p. 28-48, Jan. 2005.

ANDRIOTIS, K. Integrated resort development: the case of Cavo Sidero, Crete. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 16, n. 4, p. 428-444, 2008.

BURNS, G. L.; HOWARD, P. When wildlife tourism goes wrong: a case study of stakeholder and management issues regarding Dingoes on Fraser Island, Australia. *Tourism Management*, v. 24, n. 6, p. 699-712, Dec. 2003.

BYRD, E. T.; BOSLEY, H. E.; DRONBERGER, M. G. Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*, v. 30, n. 5, p. 693-703, Oct. 2009.

CHOI, H. C.; SIRAKAYA, E. Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, v. 27, n. 6, p. 1274-1289, Dec. 2006.

CURRIE, R.; SEATON, S.; WESLEY, F. Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, v. 36, n. 1, p. 41-63, Jan. 2009.

D'ANGELLA, F.; GO, F. M. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, v. 30, n. 3, June 2009.

DOUGLAS, A.; LUBBE, B. A. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: a survey in South Africa. *Tourism Management*, v. 27, n. 6, p. 1130-1140, Dec. 2006.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield, MA: Sage, 1984.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholder: theory and Practice*. New York: Oxford Univesity Press, 2006

KIHL, L.; RICHARDSON, T.; CAMPISI, C. Toward a grounded theory of student-athlete suffering and dealing with academic corruption. *Journal of Sport Management*, v. 22, n. 3, p. 273-302, May 2008.

LANDORF, C. Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 17, n. 1, p. 53-70, 2009.

LAWRENCE, T. B.; WICKINS, D.; PHILLIPS, N. Managing legitimacy in ecotourism. *Tourism Management*, v. 18, n. 5, p. 307-316, Aug. 1997.

MASON, D. S.; SLACK, T. Evaluating monitoring mechanisms as a solution to opportunism by professional hockey agents. *Journal of Sports Management*, v. 15, n. 2, p. 107-134, 2001.

MCDONALD, J. R. Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 17, n. 4, p. 455-471, 2009.

NEEDHAM, M. D.; ROLLINS, R. B. Interest group standards for recreation and tourism impacts at ski areas in the summer. *Tourism Management*, v. 26, n. 1, p. 1-13, Feb. 2005.

NICHOLAS, L. N.; THAPA, B.; KO, Y. Residents' perspectives of a world heritage site: an analysis of the Pitons Management Area, St. Lucia. *Annals of Tourism Research*, v. 36, n. 3, p. 390-412, July 009.

NILSSON, P. A. Stakeholder theory: the need for a convenor. the case of Billund. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 7, n. 2, p. 171-184, 2007.

PARENT, M. M. Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, v. 22, n. 2, p. 135-164, Mar. 2008.

PARENT, M. M.; FOREMAN, P. O. Organizational image and identity management in large-scale sporting events. *Journal of Sport Management*, v. 21, n. 1, p. 15-40, Jan. 2007.

ROBSON, J.; ROBSON, I. From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, v. 17, n. 7, p. 533-540, Nov. 1996.

RYAN, C. Equity, management, power sharing and sustainability: issues of the 'new tourism'. *Tourism Management*, v. 23, n. 1, p. 17-26, Feb. 2002.

SAUTTER, E.T.; LEISEN, B. Managing stakeholders: a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, v. 26, n. 2, p. 312-328, 1999.

SHEEHAN, L. R.; RITCHIE, J. R. B. Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, v. 32, n. 3, p. 711-734, July 005.

STEWART, W. P.; COLE, D. N. On the prescriptive utility of visitor survey research: a rejoinder to Manning. *Journal of Leisure Research*, v. 35, n. 1, p. 119-127, 2003.

STOKES, R. Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, v. 29, n. 2, p. 252-262, Apr. 2008.

TSAUR, S. H.; LIN, C.; LIN, J.H. Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism. *Tourism Management*, v. 27, n. 4, Aug. 2006.

WTTC. *Tourism satellite accounting research 2008*. London, Feb. 2008.

XING, X. Y. et al. Olympic games host and bid city marketing: exploring issue management in the relationships among event stakeholder groups. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, v. 9, n. 4, p. 321-335, July 2008.

YANG, L.; WALL, G. Ethnic tourism: a framework and an application. *Tourism Management*, v. 9, n. 4, p. 559-570, Aug. 2009.

Recebido em: 26/2/2011.

Aprovado para publicação em: 5/4/2011.