

Mapeamento dos *stakeholders* de turismo em João Pessoa

Resumo

O presente estudo tem como objetivo entender como se desenrola a atividade turística no município de João Pessoa (PB), enfatizando os grupos de interesse (*stakeholders*) de maior destaque e como ocorre o relacionamento entre eles. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, transversal, do tipo exploratória e descritiva, que utiliza como principal instrumento de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas com os três órgãos gestores de turismo, assim como, o levantamento das atas dos conselhos de turismo de João Pessoa (PB). Por meio dos instrumentos de pesquisa pode-se perceber que os principais *stakeholders* de turismo são os empresários do setor, chamou atenção a 'ausência' do sistema dos cinco S's no momento da identificação espontânea dos *stakeholders* de turismo, foi possível notar que o relacionamento estabelecido entre os órgãos gestores de turismo não ocorre de forma harmônica ao contrário do que acontece entre os integrantes do *trade* turístico, a ausência de projetos integrados é uma grande preocupação, no entanto, a existência de espaços de discussão do turismo surge como uma oportunidade para uma maior integração entre o sistema de turismo e uma possibilidade para a formação de um planejado do turismo de forma integrada.

Palavras-chave: Turismo. Stakeholders. Gestão.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

1 INTRODUÇÃO

Mudanças são requeridas nos modelos de gestão para que estes se adéquem às novas demandas da sociedade. Dentre as transformações ocasionadas pela globalização que mais influenciaram na gestão, Freeman et al. (2007: 26) destacam a explosão das inovações tecnológicas; o processo de liberalização; a emergência de questões ambientais e sociais. Todas essas modificações passam a exigir dos gestores uma mudança de foco na gestão. Uma dessas novas abordagens é a gestão voltada aos *stakeholders*, que no processo de gestão considera todos os grupos de interesse.

A ideia da gestão voltada para os grupos de interesse surge como uma forma de oposição ao modelo vigente que direciona as ferramentas de gestão exclusivamente a aquisição de lucro por parte dos *shareholders* (acionistas). Assim, o foco da gestão torna-se mais amplo, deixa de estar voltado unicamente aos acionistas e passa a incorporar outros agentes.

A participação cada vez mais ampla da população nas demandas socioculturais e ambientais tem levado os gestores (sejam públicos ou privados) a considerar a opinião dos chamados grupos de interesse (*stakeholders*) no planejamento de suas atividades, isso porque estes grupos tem, em muitos casos, o poder de impactar de forma decisiva o planejamento e gestão de suas atividades, assim, considerar estes atores como elementos integrantes do planejamento torna-se essencial para a execução de suas atividades.

Dentro da atividade turística a ampla rede de setores que se inter-relacionam e dialogam com o turismo torna o processo de identificação e mapeamento de *stakeholders* extremamente complexo, a própria ausência de uma metodologia comprovada para identificação dos *stakeholders* e a sua perspectiva gerencial tornam-se entraves para a identificação destes agentes tão importantes para o planejamento e gestão do turismo.

2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Normalmente, entende-se como *stakeholders* aquele grupo que possui interesse em uma determinada área ou empresa, e que deve ser sempre considerado no processo de planejamento e gestão da organização. No entanto, o conceito de *stakeholders* não pode ser considerado um consenso. Para Starik (1994, apud FRIEDMAN e MILES, 2006), por exemplo, os *stakeholders* incorporam além das pessoas, outros seres vivos, como animais e plantas, seres não vivos (como pessoas que já morreram e que ainda não nasceram) e até mesmo elementos que não possuem forma física, a exemplo de sentimentos e valores pessoais.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Diante da diversidade de conceitos empregados aos *stakeholders*, alguns autores se preocuparam em estudar as diferentes correntes conceituais da teoria. A seguir observam-se as análises teóricas de Donaldson e Preston (1995), Greenwold (2001), Gibson (2000), Friedman e Miles (2006).

Donaldson e Preston (1995) observam as distintas formas de conceituação dos *stakeholders* e concluem que os conceitos relacionados à teoria podem ser entendidos a partir de sua divisão em três grupos inter-relacionados que são: descritivo, instrumental e normativo.

Na vertente descritiva/ empírica, a teoria é usada para descrever e explicar características próprias das corporações onde estão os interesses dos *stakeholders*. Já na instrumental, procura-se a conexão, ou a ausência de conexão, entre o processo de gestão dos *stakeholders* e o alcance dos objetivos tradicionais da corporação, criando modelos para explicar essas relações. Por fim, na abordagem normativa, a teoria é usada para interpretar o funcionamento da corporação, incluindo a adoção de preceitos éticos e a filosofia da empresa que guia os processos de planejamento e gestão, explicitando as razões para considerar os interesses dos *stakeholders*.

Greenwold (2001) observa os estudos acerca da teoria dos *stakeholders* em duas vertentes. Aqueles que se atêm à identificação e à conceituação dos grupos de interesse e os que buscam analisar a natureza da relação entre a empresa e os *stakeholders*. Na visão do autor, existem duas abordagens conceituais de *stakeholders*, a ampla e a estreita. A definição mais ampla considera qualquer indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa e a visão estreita apenas associa grupos vitais à sobrevivência e ao funcionamento da empresa.

Gibson (2000) também propõe uma análise baseada em três abordagens que ligam a teoria dos *stakeholders* à adoção de princípios éticos por parte das empresas. Essas três abordagens são denominadas de *prudence*, *agency* e *deontological views*.

Friedman e Miles (2006) ao estudarem os diferentes conceitos de *stakeholders*, fazem uma análise semelhante à de Greenwold (2001), em um extremo os autores colocam aqueles conceitos que relacionam a gestão dos *stakeholders* a uma ação estratégica (considerando-os elementos críticos); no extremo oposto estão àqueles conceitos que enfatizam os aspectos legais ou institucionais que obrigam as empresas a lidar com os *stakeholders*. No meio dessas duas abordagens, está a corrente que define os *stakeholders* em função do seu poder, influência e habilidade de afetar uma organização.

A identificação empírica dos *stakeholders* é considerada por Hillman (2001, *apud* VOS, 2002) como um processo de fácil execução, basta estar ciente do funcionamento da empresa e de seu entorno para identificá-los e classificá-los. No entanto, a maioria dos autores considera que há muitas divergências sobre os tipos de agentes que podem ser considerados *stakeholders*, não há

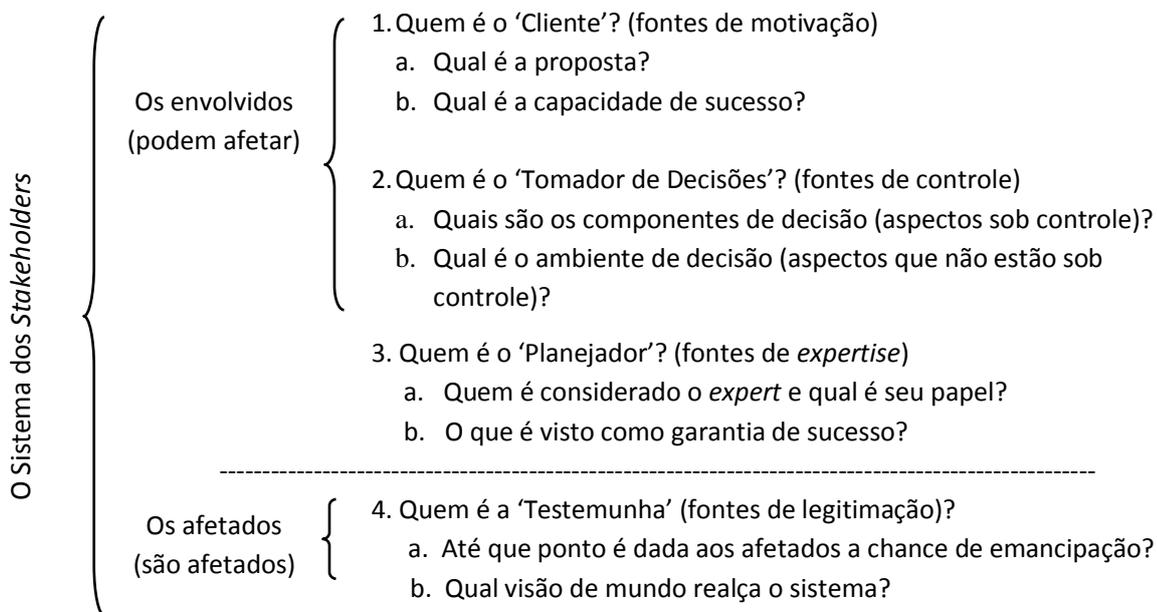
X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

um modelo padrão a ser seguido para sua identificação. Por outro lado, são propostos alguns modelos ou ações para identificar os grupos de interesse.

Ulrich (1988, *apud* VOS, 2002) acredita que os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos, aqueles que podem afetar a organização (os envolvidos) e aqueles que sofrem ações da organização (os afetados), a identificação dos *stakeholders* pode ser realizada a partir da resposta por parte dos gestores/gerentes/coordenadores das indagações referentes a esses dois grupos (envolvidos e afetados) conforme ilustra a Figura a seguir.

Figura 1 - O sistema de *stakeholders* de Ulrich (1988)



Fonte: Traduzido a partir de ULRICH, 1988 (*apud* VOS, 2002: 16).

Freeman et al. (2007: 161) também afirmam que a melhor forma de identificar os *stakeholders* é indagando a um grupo diverso de gestores (altos executivos) das empresas sobre quem, na concepção deles, afetam e são afetados pela empresa.

Para Frooman (1999, *apud* FROOMAN e MURRELL, 2005) existem três questões gerais a serem respondidas para que os *stakeholders* possam ser identificados: quem eles são (esta questão visa identificar os seus atributos); o que eles desejam (trata das expectativas, interesses e preocupações dos *stakeholders*); e como eles estão tentando atingir os objetivos (a questão trata da influência exercida pelos *stakeholders* na organização).

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) desenvolvem um modelo para a identificação e avaliação dos *stakeholders*, este compreende três etapas, a saber:

1ª) Identificação prévia dos *stakeholders*: são quatro os subgrupos elencados por Almeida et al. (2000) aqueles que são influenciados, ou influenciam, a ação da empresa através dos *inputs*, dos *outputs*, das *operações* e por meio do *macroambiente*. Através de *brainstorming* os gestores (ou empresários) listam quais são os atores que podem direta ou indiretamente influenciar a formulação de objetivos da empresa;

2ª) Categorização dos grupos de interesse através do modelo de Mitchell, Agle e Woods (1997), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) criam critérios quantificáveis para mensurar os três atributos desenvolvidos no *saliency model*¹, através de três matrizes, a primeira referente a poder vai desde a escala de força física (meios coercitivos) até reconhecimento e estima (meios simbólicos), o critério legitimidade é mensurado pela matriz de desejabilidade, onde os *stakeholders* devem atribuir valores de um (ações percebidas como indesejáveis) a cinco (altamente desejáveis) e o critério de urgência é definido de forma semelhante ao anterior, a escala de mensuração vai de um (naqueles casos onde o atraso é totalmente aceitável) até cinco (atraso totalmente inaceitável);

3ª) Priorização: por meio da avaliação feita na fase anterior são contabilizados os pontos e chega-se ao resultado de quais atores serão priorizados.

2.1 APLICAÇÕES DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NO ESTUDO DO TURISMO

Sautter e Leisen (1999) afirmam que um processo de planejamento turístico deve ser iniciado com a identificação dos grupos de interesse relacionados à determinada empresa. Os autores colocam que um ponto de partida é levar em consideração os principais atores do turismo (residentes, grupos ativistas locais, turistas, cadeia nacional de negócios, competidores, Governo, empregados e negócios locais).

Currie, Seaton e Wesley (2009) acreditam que as técnicas de identificação e classificação dos *stakeholders* são de difícil aplicabilidade, dessa forma, os autores propõem uma abordagem diferenciada dentro do turismo, onde a análise dos *stakeholders* componha uma das fases de pré-implantação de um projeto de desenvolvimento.

As dificuldades de aplicabilidade das técnicas de identificação e classificação dos *stakeholders*, a exemplo da teoria de Freeman (1984 e 2007) e do modelo de Mitchell, Agle e

¹ O *saliency model* visa classificar os *stakeholders* a partir dos atributos que cada grupo possui. Os atributos analisados são poder, legitimidade e urgência, aquele grupo que possui os três atributos é considerado *stakeholder* definitivo e deve ser considerado o mais importante para a gestão da empresa.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

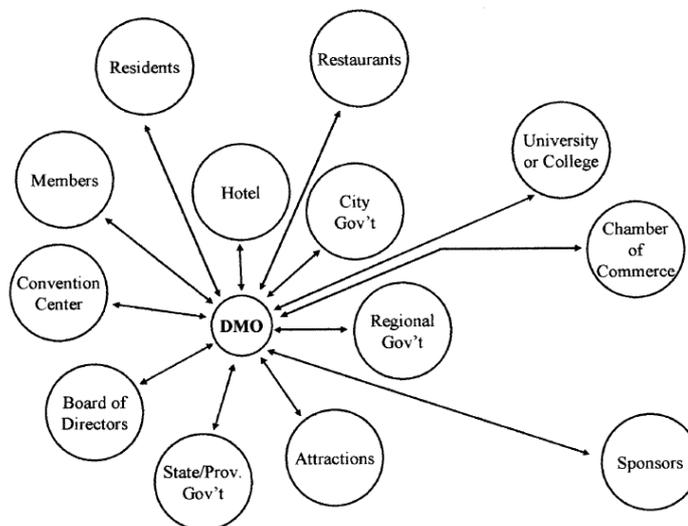
X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Woods (1997), dizem respeito principalmente a sua extensão e ao viés gerencial. A identificação e a classificação dos *stakeholders* nas empresas são feitas pelos *chief executive officer* (CEO) ou gestores, assim, o processo de classificação e identificação dos *stakeholders* reflete unicamente a perspectiva desses agentes.

A pesquisa de Currie, Seaton e Wesley (2009) compreende a análise dos *stakeholders* na perspectiva da implementação de um projeto turístico em Tsimshian Nation. De acordo com os autores, o primeiro passo foi a identificação dos responsáveis pela fase de análise do projeto e seus objetivos (*Tsimshian Tribal Council Administration* - TTCA foi identificada como a responsável). Prosseguindo essa fase, se deu a identificação dos potenciais *stakeholders* através de uma extensa lista elaborada pelos que compõem a TTCA, além de indicar quais eram os grupos de interesse, os entrevistados da TTCA também indicavam seu grau de influência de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Woods (1997).

Sheehan e Ritchie (2004) estudam a visão que os diretores executivos/diretores gerais dos órgãos públicos de turismo, têm sobre os *stakeholders*. Com essa finalidade foram selecionados, com base na lista dos membros da *Association of Convention and Visitor Bureaux* (IACVB) da América do Norte os *stakeholders* primários/secundários do turismo, quais são os mais importantes e por que, assim como, o grau de concordância entre as posições adotadas pelos órgãos entrevistados e demais *stakeholders*. A Figura 3 ilustra os *stakeholders* mais citados e a proximidade com os *Destination Management Organizations* (DMO) demonstra quais foram os *stakeholders* considerados mais importantes.

Figura 2 - A visão dos *stakeholders* sobre a DMO



Fonte: SHEEHAN e RITCHIE, 2004.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

É importante notar que alguns dos *stakeholders* mais importantes, a exemplo dos hotéis, não estabelece nenhum contrato formal com as DMOs, mesmo assim, foi classificada pelos CEOs das DMOs como o principal *stakeholder* de turismo. Logo, a visão de que é possível classificar os grupos de interesse (entre primários e secundários) através dos contratos firmados não é adequada ao menos quando se trata da atividade turística.

Aas, Ladkin e Fletcher (2005) analisam o processo colaborativo dos *stakeholders* de turismo e patrimônio histórico dentro de um projeto desenvolvido pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) em Luang Prabang, Laos. As práticas de colaboração foram examinadas por meio de cinco aspectos, a saber: canais de comunicação entre os *stakeholders* de turismo e patrimônio, renda gerada pela conservação e gestão do patrimônio cultural, o envolvimento da população local nas decisões, envolvimento da população local nas ações/atividades do turismo e avaliação da extensão e sucesso da cooperação entre os *stakeholders*.

A relação entre a atividade turística e o patrimônio histórico estudado pelos autores não foi considerada efetiva devido a indicadores como a ausência da participação da população local nas ações de turismo e a falta de ações (projetos) conjuntas entre a “indústria” do turismo e os órgãos de patrimônio cultural de Luang Prabang (Laos).

Lester e Weeden (2004) analisam o turismo de cruzeiros no Caribe sob a perspectiva da colaboração de seus *stakeholders* para o desenvolvimento da atividade de forma sustentável. Os principais entraves para essa gestão sustentável voltada para os grupos de interesse são a natureza heterogênea das ilhas que compõem o Caribe, os diferentes problemas encontrados pelos destinos de cruzeiros no Caribe e os muitos interesses diferenciados dos *stakeholders*.

O planejamento integrado do turismo, sob a perspectiva de seus *stakeholders*, envolve questões relativas às relações de poder, no caso específico dos cruzeiros no Caribe, Lester e Weeden (2004) afirmam que é notória a disparidade de poder entre os países mais desenvolvidos e menos desenvolvidos, assim como, a pressão exercida por grandes companhias de cruzeiros nas ilhas menores.

Em muitos casos, percebe-se que determinados *stakeholders* podem exercer mais influência nos rumos de um planejamento turístico do que outros. Mas é importante enfatizar que a participação dos *stakeholders* no processo de planejamento envolve a disposição dos grupos de interesse em participar, assim como, a criação, por parte, sobretudo, dos órgãos públicos, de espaços para a participação da população local e outras entidades com interesse em questões relativas ao turismo, criando canais de comunicação.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Bertelli e Laesser (2011) analisam a constituição da rede (*network* de relacionamento) de *stakeholders* de uma região dos Alpes (Longvalley) a partir da percepção que determinados atores têm sobre o grau de poder dos grupos que participam do turismo.

A princípio, os autores selecionaram trinta *stakeholders* (entre órgãos públicos e privados) e pediram que cada um deles citasse mais cinco grupos que fossem importantes para o desenvolvimento futuro da atividade turística na região. A avaliação dos fatores que levaram aos *stakeholders* da primeira fase da pesquisa a citar outros atores era analisada a partir do poder de influência desses novos atores. Assim, era pedido aos entrevistados para justificar porque haviam escolhido esses atores, se era pelo nível hierárquico que o ator ocupa, pelo grande conhecimento que possui, pelo poder de controle dos processos ou pelos ativos.

Ao analisar a constituição da rede de *stakeholders* de Longvalley, enfatizando o poder de influência dos que o constituem, Bertelli e Laesser (2011) chegaram à conclusão que a variável para justificar um determinado grupo como *stakeholder* mais citada foi o conhecimento, no entanto, para os hotéis/áreas de *ski*, a justificativa mais utilizada foi a posição hierárquica e para o setor público o poder sobre os mecanismos e os processos.

A *network* de *stakeholders* da região foi considerada pequena pelos autores, apenas quarenta e dois atores compõem essa rede e os *stakeholders* pertencentes a um mesmo grupo, por exemplo, um representante de órgãos públicos ao analisar os outros órgãos públicos, tinha uma tendência a avaliá-los de forma positiva, as respostas dentro de um mesmo grupo de interesses também foram semelhantes.

Manenti (2007) também identifica uma *network* reduzida de *stakeholders* em sua pesquisa, apenas quatro grupos de interesse principais. No entanto, sua análise se dá no contexto de um roteiro turístico (Ana Reach no Rio Grande do Sul - RS) e não de um destino turístico. O autor estuda o nível de interação (os vínculos de cooperação/relacionamento) entre os principais *stakeholders* utilizando como uma das variáveis os projetos em comum.

Yilmaz e Gunel (2009) colocam a importância da gestão voltada para os grupos de interesse dentro do planejamento turístico como um instrumento estratégico, estudando de que forma os meios de hospedagem e os agentes de viagem em Izmir avaliam a gestão voltada para os *stakeholders*. A pesquisa de Yilmaz e Gunel (2009) mostra que poucos hoteleiros e agentes de viagem têm conhecimento sobre o que vem a ser a gestão voltada para os *stakeholders*. Entretanto, os hoteleiros enfatizam a importância da adoção de práticas colaborativas dentro (com funcionários e fornecedores) e fora (com ONGs, grupos de defesa do consumidor, clientes etc.) da empresa como um instrumento fundamental de sucesso.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

3 METODOLOGIA

A perspectiva do estudo dos *stakeholders* de turismo em João Pessoa sugere a utilização de procedimentos qualitativos, caracterizando-se como um estudo qualitativo, devido à multiplicidade de atores que compõem os grupos de interesse de turismo. Quanto ao tipo de procedimento, o estudo caracteriza-se como funcionalista, enfatizando a multiplicidade de atores que compõem os sistemas de turismo e suas inter-relações, objetivando entender como esses agentes observam a gestão do turismo.

A amostra utilizada é do tipo intencional, onde os entrevistados são selecionados conforme as características estabelecidas dentro do plano de pesquisa. Entende-se que os membros das diretorias das associações representantes do *trade* turístico (ou os secretários executivos das mesmas), secretários (ou superintendentes) dos órgãos públicos de turismo correspondem aos sujeitos-tipo desses grupos, podendo representar a opinião dos respectivos grupos, sem que seja necessário realizar entrevista com outros representantes do mesmo órgão.

O recorte geográfico da pesquisa é o município de João Pessoa, compreendendo os órgãos gestores do turismo, assim como os demais *stakeholders* que sejam identificados pelos órgãos gestores na fase de identificação espontânea.

A coleta de dados da presente pesquisa pode ser estruturada em duas fases:

1ª) Etapa: Identificação dos demais *stakeholders* de turismo considerados chave junto aos órgãos públicos de turismo de João Pessoa e do Estado da Paraíba (Secretaria de Turismo de João Pessoa - SETUR/JP, Empresa Paraibana de Turismo - PBTUR, Secretária de Turismo e Desenvolvimento Econômico - SETDE);

2ª) Etapa: Levantamento da opinião que os três órgãos públicos têm sobre a gestão do turismo na capital paraibana, assim como, dos *stakeholders* identificados em comum pelos órgãos públicos de turismo, e realização da identificação induzida dos *stakeholders*;

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Todavia, também foi utilizada a observação participante e a análise das atas do Conselho Municipal de Turismo de João Pessoa (COMTUR/JP).

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DE TURISMO

Ao realizar a pesquisa com os órgãos públicos de turismo (SETUR/JP, SETDE e PBTUR) identificou-se que os principais *stakeholders* de turismo são os empresários de turismo de João Pessoa, o chamado *trade* turístico.

Para o secretário da SETUR/JP, não foi definida uma ordem de importância, já que em sua opinião o turismo, por ser uma atividade complexa, acaba por englobar vários atores que participam da forma que podem, sendo enumerados os seguintes órgãos: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – seccional Paraíba (ABRASEL/PB), a Associação Brasileira de Agências de Viagem – seccional Paraíba (ABAV/PB), Associação Brasileira das Indústrias Hoteleiras – seccional Paraíba (ABAV/PB), *Convention & Visitors Bureau* – seccional João Pessoa (JPA&CV), a Associação dos Proprietários de Embarcações Turísticas da Paraíba (APETP), população autóctone, artistas plásticos, barraqueiros, microempresários de locação de cadeiras na orla, polícia militar, guarda municipal, jovens restauradores e taxistas. O secretário estadual de turismo e desenvolvimento econômico identificou apenas a ABRASEL/ PB, ABIH/PB, ABAV/PB e JPA&CV, artesões e guias de turismo. Quando questionado sobre o fato de haver algum outro órgão de destaque, ele afirmou que não há um interesse de outros órgãos no turismo. A presidente da PBTUR citou inúmeros *stakeholders* de turismo, conforme a figura abaixo (figura 3) com exceção das empresas relacionadas a eventos (tecnologia para eventos, estandes para eventos e organizadoras de eventos), assim como, as locadoras de veículos que só foram identificadas na fase de identificação estimulada.

Chamou atenção o fato dos entrevistados não terem mencionado alguns órgãos que frequentemente também compõem os grupos de interesse de turismo. Desta forma, após a realização das entrevistas foi aplicado um método semelhante ao utilizado por Sheehan e Ritchie (2004), onde com base na lista das empresas associadas ao JPA&CV foi realizada também uma identificação estimulada. Os entrevistados foram questionados a respeito do interesse de participar da gestão do turismo do ramo de atividade das empresas associadas ao JPA&CV, além de outros órgãos que através da observação direta participante foram considerados possíveis *stakeholders*, assim, a lista utilizada para a identificação estimulada é composta por: agências de comunicação/ *marketing*, agências de turismo receptivo, agências de viagem/ turismo, bares/ restaurantes/ lanchonetes, empresa de transporte de passageiros, empresas de locação de equipamentos de tecnologia para eventos, empresa montadora de estandes para eventos, empresas organizadoras de eventos, meios de hospedagem, locadora de transportes/ veículos de

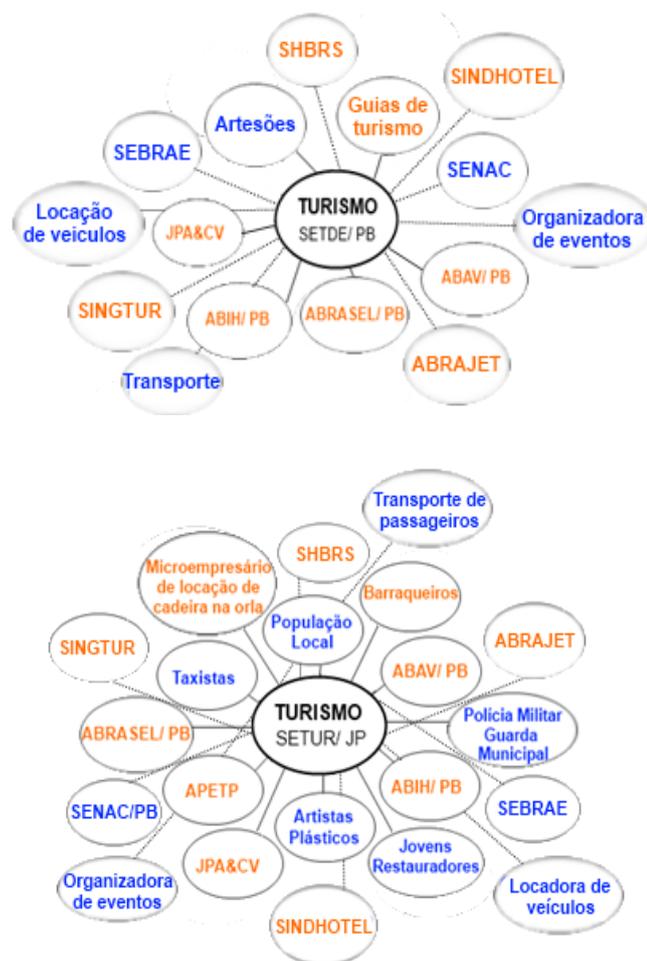
X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

turismo, serviços gráficos, Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – seccional Paraíba (SEBRAE/PB), Serviço Social do Comercio – seccional Paraíba (SESC/PB), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – seccional Paraíba (SENAC/PB), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – seccional Paraíba (SENAI/PB), Sindicato de Trabalhadores do Comercio Hoteleiro – seccional Paraíba (SINDHOTEL/PB), Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares – seccional Paraíba (SHBRS/PB), Sindicato dos Guias de Turismo – seccional Paraíba (SINGTUR/PB) e Associação dos Jornalistas especializados em Turismo – seccional Paraíba (ABRAJET/PB). Também foi solicitada uma justificativa aos entrevistados para a classificação de determinados grupos.

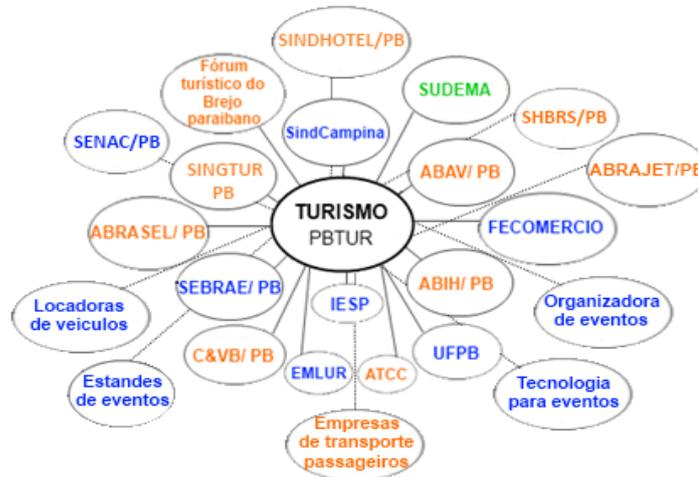
Após a identificação estimulada, a quantidade de *stakeholders* de turismo identificados pelos órgãos públicos de turismo aumentou consideravelmente.

Figura 3 - Principais *stakeholders* de turismo na visão dos gestores públicos de turismo



X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Com relação a influência exercida pelos *stakeholders* na atividade turística, o representante da SETDE enumerou os *stakeholders* por ordem de importância, ABRASEL/PB, ABIH/PB, ABAV/PB e JPA&CV. A presidente da PBTUR classificou em primeiro lugar o SEBRAE/PB, seguido por: ABIH/PB, ABRASEL/PB, Federação de Comércio – seccional Paraíba (FECOMERCIO/PB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), C&VB/PB², ABAV/PB, entre outros. Apenas o representante da SETUR/JP não havia indicado uma ordem de importância, assim, este foi questionado sobre quais dos *stakeholders* eram os mais importantes e influentes, o representante da SETUR/JP citou o SEBRAE/PB, ABAV/PB, ABIH/PB, ABRASEL/PB e JPA&CV, devido a influência que exercem no Conselho de Turismo do Litoral Paraibano e no Projeto Orla, sem colocar qual deles era o mais importante.

A classificação dos principais *stakeholders* de turismo mostra que a opinião dos três entrevistados é semelhante, considerando os mesmos grupos como principais *stakeholders*, a classificação destes grupos não se deu exclusivamente devido a sua atuação, mas também ao grau de importância que os ramos de atividade que representam exercem sobre o turismo. O secretário estadual justificou a classificação destes atores pelo interesse em realizar projetos conjuntos e por não ser possível pensar no turismo sem hotéis, restaurantes, agências e empresas associadas a eventos. A presidente da PBTUR usou como critério de classificação a atuação dos órgãos em projetos voltados ao turismo.

² Essa sigla diz respeito aos *Convention & Visitors Bureaux* de João Pessoa e de Campina Grande.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Além dos órgãos públicos de turismo, os *stakeholders* também foram identificados (através apenas de identificação espontânea) pela ABRASEL/PB, JPA&CV, ABAV/PB e ABIH/PB, que foram os quatro órgãos citados por todos os três órgãos públicos de turismo na fase de identificação espontânea.

De acordo com o presidente da ABRASEL/PB os principais *stakeholders* de turismo por ordem de importância são: SEBRAE/PB, PBTUR, SETUR, SETDE, C&VB/PB, ABRASEL/PB, ABIH/PB, ABAV/PB, grupo gestor do projeto orla, grupo gestor dos 65 destinos indutores, equipe gestora do Programa Regional de Desenvolvimento do Turismo na Paraíba (PRODETUR/PB), SINGTUR/PB e SINDHOTEL/PB.

Já o gerente executivo do JPA&CV citou apenas as quatro entidades do *trade* turístico e os órgãos públicos de turismo. Ao ser indagado sobre a existência de algum outro grupo de interesse, ele afirmou que não percebia a participação/interesse de nenhum outro.

O presidente da ABAV/PB citou como *stakeholders* de turismo os órgãos públicos de turismo, alguns políticos paraibanos e as entidades do próprio *trade* turístico, incluindo nesta lista o SINGTUR/PB. O diretor da ABIH/PB, além dos órgãos públicos mencionou a própria ABIH/PB, ABAV/PB, o JPA&CV, ABRASEL/PB e o SEBRAE/PB.

A atuação de órgãos como a ABAV, ABIH, ABRASEL e C&VB está mais relacionada ao incremento do fluxo e melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados pelos órgãos que representam. Como afirma o presidente da ABAV/PB não é atribuição da associação tratar do planejamento integrado ou criar 'regulamentações' para controle de fluxos turísticos em ecossistemas frágeis, cabe aos órgãos públicos (por meio da administração pública – secretárias/ministérios e dos poderes legislativo e executivo) a gestão e regulamentação do uso de áreas públicas pelo turismo.

Os *stakeholders* enumerados pelos órgãos públicos durante a identificação espontânea e os representantes do *trade* entrevistados demonstraram que a identificação dos principais grupos de interesse de turismo em João Pessoa (PB) corrobora a análise de Lester e Weeden (2004), que enfatizam a maior influência do *trade* turístico na gestão da atividade turística, em especial do empresariado que promove a oferta de equipamentos turísticos.

4.2 VISÃO DO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM JOÃO PESSOA/PB

A maioria dos entrevistados de turismo acredita que o processo de desenvolvimento turístico é positivo no que se refere a sua relação mais harmônica com o meio ambiente, já que os impactos trazidos pelo turismo (desmatamento, poluição, aumento da criminalidade, especulação

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

imobiliária, aumento no preço de produtos, etc.) em João Pessoa são praticamente inexistentes ao contrário do que ocorre em capitais vizinhas como Natal, Fortaleza e Recife.

A referência ao modelo de turismo realizado em Natal (RN) e Recife (PE) marcado pela construção de mega equipamentos hoteleiros (*resorts*), assim como, as construções de equipamentos turísticos e vias de acesso em ambientes dunares e de mangue, associado ao fluxo intenso de turistas (em muitos casos um fluxo mais intenso do que os núcleos receptores têm a capacidade de suportar) são citados como elementos negativos que não estão presentes no modelo de turismo de João Pessoa.

A maioria dos *stakeholders* de turismo avaliou o modelo de desenvolvimento da atividade de forma positiva, apesar de também ser enfatizado por muitos que há uma necessidade de maior desconcentração do segmento turístico trabalhado na cidade, a ênfase dada ao turismo de sol e mar torna o destino João Pessoa frágil na medida em que deixa de utilizar o potencial que existe do turismo histórico-cultural e de eventos presente na capital e nas cidades vizinhas. Os representantes de turismo que observam a atividade de forma totalmente positiva justificam com o argumento de que o turismo em João Pessoa é de baixo impacto para o meio ambiente e que a capital vem apresentando bons índices de crescimento.

O então secretário de turismo do município avalia o turismo de forma intermediária não só pela falta de utilização do potencial total de recursos da cidade, mas também pela atuação de outros órgãos públicos e privados da cidade. Na opinião do secretário alguns órgãos públicos não têm interesse em trabalhar de forma conjunta com a SETUR/JP, o que torna a criação de projetos mais consistentes (de longo prazo – planejamento estratégico) muito complicada. A atuação do empresariado também é vista de forma parcialmente negativa pelo representante da SETUR/JP, já que muitos empresários não pensam em buscar a melhoria dos serviços que disponibilizam [aderindo a programas de qualificação] por visarem apenas o lucro em curto prazo.

A atuação dos órgãos públicos de turismo também é criticada pelo presidente da ABAV/PB, que imputa a concentração do turismo no segmento de sol e mar, assim como, a falta de competitividade do destino João Pessoa em comparação com as capitais dos Estados vizinhos, a escassez de infraestrutura no litoral sul da Paraíba, a falta de divulgação do destino Paraíba e a subutilização do aeroporto como problemas que são fruto de uma má gestão pública do turismo no Estado e no município. Em sua opinião, alguns gestores públicos do turismo não são suficientemente capacitados para ocupar os cargos que ocupam e a incompetência destes gestores acaba por causar uma total falta de planejamento da atividade no Estado. Na visão do presidente da ABAV/PB, o modelo de desenvolvimento turístico adotado pela Paraíba é negativo, já que além de sua concentração no litoral e de possuir gestores incapazes, o Estado ainda

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

apresenta dados de crescimento da atividade inexpressivos (em comparação com os Estados vizinhos).

O vulto de capital investido no turismo na Paraíba é um grande problema para a evolução do turismo no Estado. Segundo o presidente da ABAV/PB, o capital investido pelo Estado do Rio Grande do Norte em promoção turística é maior do que todo o capital investido pelo turismo na Paraíba. O poder público não trata o turismo como uma atividade importante para a economia da região resultando em um turismo planejado de forma amadora com poucas condições de se desenvolver da forma como poderia frente ao potencial que possui.

As observações feitas sobre a oferta turística pelos *stakeholders* de turismo foram positivas na maioria das vezes, apenas o representante da ABAV/PB considera-a negativa (pouco estruturada e insuficiente). De acordo com o secretário executivo do JPA&CV, a oferta é condizente com o turismo de baixo fluxo que o município possui. Não seria possível haver uma maior oferta turística com a baixa demanda de turistas que a cidade recebe, caso fossem criados novos equipamentos (hotéis, bares, restaurantes, boates, casas de *show*, etc.) voltados para o turismo estes provavelmente iriam, a longo ou curto prazo, falir pela falta de demanda turística nos períodos de baixa estação.

4.3 ESPAÇOS DE DISCUSSÃO E PLANEJAMENTO INTEGRADO DO TURISMO

Os órgãos gestores de turismo (SETDE e PBTUR) consideraram o *trade* turístico como agente de maior interesse do turismo em João Pessoa, destacando as associações de classe anteriormente citadas. A afirmação segundo os entrevistados está baseada na atuação desses órgãos frente no que concerne a elaboração de programas de qualificação profissional, investimento em promoção do destino João Pessoa/ Paraíba e na participação em espaços de discussão do turismo. Além de que, na visão dos entrevistados, estas associações de classe tem grande interesse na elaboração e implementação de projetos conjuntos.

A SETUR/JP, no entanto, considera as Instituições de Ensino Superior (IES) como principal agente de interesse na gestão do turismo, acreditando que o conhecimento seria o atributo mais importante dentro da caracterização de *stakeholders*.

O interesse no planejamento integrado entre os órgãos de turismo é visto como positivo pelos representantes da SETDE e da PBTUR. Na visão destes, há ações planejadas e conjuntas entre os órgãos públicos e o *trade* turístico. A presidente da PBTUR aponta como exemplo desta ação conjunta os espaços de discussões em âmbito estadual (Fórum Turístico do Litoral Paraibano e Conselho Estadual de Turismo) que integram não só representantes da SETDE e da PBTUR, como várias entidades de classe e representantes de prefeituras do litoral da Paraíba.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

O representante da SETUR/JP considera o planejamento integrado entre órgãos de turismo bastante fraco. Afirmando que não são propostas medidas consistentes para trabalhar o turismo de forma ampla, em todo o Estado. E também que, por parte dos órgãos de turismo, não se pensa numa integração entre as atividades, a exemplo da integração turismo/ meio ambiente ou turismo/ patrimônio cultural. Mas, acredita que os órgãos de meio ambiente e de patrimônio cultural estão abertos ao estabelecimento de parcerias e ao planejamento integrado caso houvesse uma maior procura pelos representantes de turismo.

Há pelo menos seis espaços de discussão do turismo no estado da Paraíba, sendo um deles criado especialmente para discutir o turismo na capital paraibana, o COMTUR/JP, no entanto, chama atenção o fato de dentro do conselho existirem poucos órgãos de áreas afins ao turismo, como órgãos de defesa do meio ambiente, apenas a Secretaria de Meio Ambiente de João Pessoa (SEMAM/JP) participa do conselho, com relação a órgãos de defesa do patrimônio há a presença de dois órgãos, a Fundação de Cultura de João Pessoa (FUNJOPE) e a Coordenadoria de Proteção dos Bens Históricos e Culturais de João Pessoa (PROBECH/JP). Um ponto bastante positivo é a presença de órgãos de ordenamento urbano, como a Secretaria de Planejamento de João Pessoa (SEPLAN), Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDURB) e a Superintendência de Transportes e Trânsito (STTrans).

O intuito da criação de espaços como COMTUR/JP segundo o então secretário municipal de turismo é conseguir planejar ações mais consistentes dentro do turismo levando em consideração a participação dos diversos agentes que compõem o turismo no município de João Pessoa, desenvolvendo um planejamento de forma integrada da atividade, no entanto, percebe-se que apesar do COMTUR/JP ter sido criado em 2009, ainda não foi efetivada nenhuma ação mais consistente pelo conselho, não houve a elaboração de planejamento integrado levando em consideração as demandas da população, do trade turístico, dos órgãos de meio ambiente, dos órgãos de defesa do patrimônio cultural, etc., no momento, o conselho tem servido como um espaço para discutir ideias e para apresentar projetos desenvolvidos pelos órgãos membros do conselho de forma individual.

5 CONCLUSÃO

O estudo traz uma discussão necessária ao traçar quais são os agentes que mais tem influenciado na gestão do turismo em João Pessoa, enfatizando também a forma como estes grupos de interesse tem lidado com a gestão do turismo em âmbito municipal.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Com base no que sugere a identificação dos *stakeholders*, de acordo com a teoria de *stakeholders* elaborada por Freeman (1984), seu reconhecimento se dá pelos gestores. Em João Pessoa esse processo revelou-se subjetivo, porque depende das relações que são estabelecidas entre os representantes dos órgãos selecionados para realizar as entrevistas e os demais atores. Pode-se dizer, também, que os grupos de interesse de turismo são fortemente reduzidos em relação à expectativa inicial que se tinha, sendo constituídos apenas pela ABRASEL/PB, ABAV/ PB, JPA&CV, ABIH/PB, SETUR/JP, SETDE e PBTUR.

O número reduzido de grupos de interesse indica que o poder relativo ao turismo está nas mãos de poucos, ou seja, há uma forte centralização do poder o que não é indicado para uma atividade socialmente importante como o turismo, além disso, vai de encontro aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Pode-se concluir que a relação entre os órgãos de turismo não se dá de forma totalmente harmônica, em especial no que se refere ao âmbito público (órgãos gestores). No que se refere ao relacionamento das associações de classe esta traz fortes indícios de que é bastante harmoniosa. Durante a pesquisa foi percebido que os projetos desenvolvidos pelas diferentes associações de classe eram (re)conhecidos e elogiados pelas demais. A integração entre as associações de classe representantes do *trade* turístico é bem mais consistente do que entre os órgãos públicos gestores de turismo que parecem desconhecer as ações de cada órgão ou mesmo que relatam desinteresse em um trabalho conjunto e falta de qualificação dos representantes dos outros órgãos. Por outro lado, a relação estabelecida entre *trade* turístico e órgãos públicos também se mostra conflituosa em alguns momentos.

A criação de espaços de debate como o COMTUR/JP, em âmbito municipal, pode contribuir para um relacionamento com maior qualidade entre *trade* turístico e SETUR/JP, integrando demais órgãos de interesse turístico, no entanto, deve-se ter especial atenção para mecanismos que visem uma melhor integração dos próprios órgãos gestores de turismo, em âmbito municipal (João Pessoa e entorno), e estadual, SETDE e PBTUR.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

REFERÊNCIAS

- AAS, C.; LADKIN, A.; FLETCHER, J. Stakeholder collaboration and heritage management. **Annals of tourism research**. v. 32, n.1, p. 28 – 48, 2005.
- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. **Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais**, 2000. Disponível em: < <http://vsites.unb.br/ciord/informacoes>>. Acesso em: 23 jan. 2010.
- CURRIE, R. R.; SEATON, S.; WESLEY, F. Determining stakeholders for feasibility analysis. **Annals of tourism research**. v. 36, n. 1, p. 41 – 63, 2009. ok
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation. **The academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 65 - 91, 1995.
- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, E.; HARRISON, J.; WICKS, A. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven and London: Yale University Press, 2007.
- FRIEDMAN, A.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Wiltshire: Oxford University Press, 2006.
- FROOMAN, J.; MURRELL, A. Stakeholder influence strategies: the roles of structural and demographic determinants. **Business & society**. v. 44, n. 3, p. 3 – 31, 2005.
- GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of business ethics**. v. 26, p. 245 – 257, 2000.
- GREENWOLD, M. The importance of stakeholders according to business leaders. **Business and society review**, v. 106, n.1, p. 29 – 49, 2001.
- LESTER, J-A.; WEEDEN, C. Stakeholders, the natural environment and the future of caribbean cruise tourism. **International journal of tourism research**. v. 6, p. 39 – 50, 2004.ok

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

MANENTI, D. Z. **Identificação dos principais stakeholders e análise dos relacionamentos existentes no contexto do roteiro turístico de Ana Rech em Caxias do Sul**, 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, UCS, 2007.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principles of who and what really counts. **The academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853 – 886, 1997.

SAUTTER, E.; 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, 2005.

VOS, J. **Corporate social responsibility and the identification of stakeholders**. University of Groningen, Research Institute SOM, 2002. Disponível em: < <http://ideas.repec.org/p/dgr/rugsom/>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

YILMAZ, B. S.; GUNEL, O. D. The importance of strategic stakeholder management in tourism sector: research on probable applications. **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism**. v. 4, n.1, p. 97 – 108, 2009.