

## Análise do Turismo Local de Londrina-PR a Luz da Teoria dos Stakeholders

Renato Fabiano Cintra<sup>1</sup>  
Saulo Fabiano Amâncio Vieira<sup>2</sup>  
Lidiane Parron Gonçalves<sup>3</sup>

**Resumo:** A ideia que as organizações têm *stakeholders* já se tornou senso comum na literatura de gestão. Porém, a aplicação em pesquisas brasileiras no turismo utilizando a teoria dos *stakeholders* é recente. De tal modo, o presente trabalho buscou: identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da administração pública, com base na teoria dos *stakeholders*. No que tange à classificação da pesquisa, tem-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso único. O recorte geográfico da pesquisa é o município de Londrina-PR, compreendendo o órgão gestor do turismo (Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina - DT-CODEL), assim como os demais *stakeholders* que sejam identificados por este. Utilizou-se para a coleta de dados entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Quanto aos resultados têm-se a identificação de 46 instituições, das quais 26 são *stakeholders* primários, 8 *stakeholders* secundários e 12 como não *stakeholders* ou irrelevantes ao turismo local. Por fim, a estruturação do turismo local está alinhada a 17 instituições tomadas como as principais, porém destas, 7 detêm o ritmo do turismo local (Londrina-C&VB, ACIL, ABRASEL, SEBRAE, UNOPAR, DT-CODEL e SETU), sendo *stakeholders* importantes de Londrina.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*. Turismo Local. Administração Pública. *Stakeholder*.

### Introdução

O conceito *stakeholder* alcançou popularidade entre os acadêmicos, formadores de opiniões, mídia, políticos e administradores (FRIEDMAN; MILES, 2006) e a ideia de que as organizações têm *stakeholders* já se tornou senso comum (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Freeman (1984) destaca que a visão (na época) focava as turbulências e mudanças vividas pelas organizações, tanto internas quanto externas. Esta visão repercutiu que o modelo de organização como uma mera 'entidade de conversão de recursos' não era mais apropriado. Deste modo, as organizações "se tornaram mais complexas e necessitam usar, desenvolver e disseminar seu conhecimento pela organização com seus *stakeholders*, que, por sua vez, têm

---

<sup>1</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL). Administrador na Universidade Federal da Grande Dourados - renatocintra@ufgd.edu.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Uninove-SP e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL) - saulo@uel.br.

<sup>3</sup> Pós-Graduada em Auditoria Contábil e Gestão Financeira pela Unaes-Anhanguera. Administradora na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) - lidianegoncalves@ufgd.edu.br.

# 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

responsabilidades a serem cumpridas” (JUNQUEIRA; WADA, 2011, p. 97). É nesse argumento de mudança organizacional que a teoria dos *stakeholders* ganha força na identificação e relacionamentos entre os diferentes atores organizacionais.

Nesse contexto, ao entender turismo “[...] como um setor econômico, forte gerador de divisas, que se mostra tanto como um produto de exportação quanto um instrumento social e ambiental” (SETU, 2007, p. 4) fica nítida a complexidade, bem como necessidade de disseminação de suas ações aos *stakeholders* e responsabilidade a serem cumpridas. Concomitante, tem-se que “o turismo é uma atividade que integra um conjunto de necessidades da sociedade atual, possibilitando ao ser humano a fuga do corre-corre do cotidiano” (BEIDACK, 2011, p. 139).

Assim, ao analisar indicadores do setor do turismo, observa-se que em nível mundial tem destaque na formação do produto interno bruto e importância no desenvolvimento e crescimento da economia mundial (OMT, 2012). Em relação ao Brasil, o turismo vem se consolidando como setor promissor. Reforçando a importância deste setor no Brasil e no Estado do Paraná, tem-se, atualmente, que o PR é considerado um dos pólos de desenvolvimento do ecoturismo no Brasil em virtude das Cataratas do Iguaçu, em Foz do Iguaçu-PR.

Verifica-se ainda o fato da cidade de Londrina-PR poder figurar entre as subsedes da Copa do Mundo de 2014, em virtude da proximidade com a capital Curitiba-PR, bem como pela boa infraestrutura disponível. Desta forma, a compreensão das formas de atuação dos diversos *stakeholders* no setor turístico pode auxiliar no processo de formulação de políticas públicas, possibilitando ampliação do acesso e melhoria desta infraestrutura disponível, bem como geração de emprego e renda.

Ressalta-se que a literatura “mostra que gerir organizações baseando-se na gestão dos seus *stakeholders* tem sido uma alternativa de gestão organizacional, especialmente em organizações com múltiplos e variados *stakeholders* [...]” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 11), como é o caso da organização pública e do setor de turismo. Assim, trabalhos que buscam compreensão do processo de estruturação e identificação dos *stakeholders* no turismo local, bem como proporcionem melhorias tornam-se importantes à evolução da teoria dos *stakeholders*. É nesse sentido, ao considerar o contexto do turismo em nível municipal (a cidade de Londrina-PR), tem-se como órgão responsável pelo fomento e políticas públicas no setor é a Diretoria do Turismo (DT). Essa diretoria está vinculada ao Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL).

De tal modo, o presente artigo buscou: identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da administração pública com base na teoria dos *stakeholders*. Logo, a ideia central é que a análise de *stakeholders* na gestão turística, sob a ótica da DT-CODEL, possa contribuir no desenvolvimento do setor e envolvimento dos interessados na

# 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

criação de políticas públicas, bem como possibilidade de inclusão no processo de tomada de decisão daqueles atores e agentes sociais mais representativos para o setor (ARAÚJO, 2008).

Para tanto, o artigo estrutura-se em: introdução; teoria dos *stakeholders* (origem, conceito e modelos); procedimentos metodológicos adotados; resultados da pesquisa; e as considerações.

## Teoria dos Stakeholders

A origem da teoria dos *stakeholders* foi baseada na: sociologia, economia, política e ética (MAINARDES *et al.*, 2011), desenvolvidas na literatura do planejamento corporativo, responsabilidade social corporativa, teoria dos sistemas e teoria das organizações (FREEMAN, 1984). Como teoria, “os estudos de *stakeholders* têm passado por evoluções significativas, sobretudo nas últimas duas décadas, com uma forte conotação gerencial e até mesmo com evoluções no campo social” (COSTA; VIEIRA; CARMONA, 2011, p. 2). Assim, o interesse da teoria dos *stakeholders* se enraizou no campo da gestão estratégica, em seguida, se transformou em teoria organizacional e ética empresarial (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008).

Ainda, o elemento de responsabilidade social na teoria dos *stakeholders* permitiu-lhe misturar-se com questões sociais em gestão (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), e mais recentemente, tem começado discussões sobre o desenvolvimento sustentável (ARAÚJO, 2008). Para Freeman *et al.* (2010), deve-se pensar a teoria dos *stakeholders* como um gênero de teoria da administração. Na análise de Laplume, Sonpar e Litz (2008), a teoria dos *stakeholders* passou por três períodos importantes no cenário internacional: i) período de incubação (1984 até 1991); ii) período de crescimento incremental (1991 a 1998), o qual impulsionou desenvolvimento a teoria; e iii) período de maturidade, iniciado por volta de 1999 e continua até o presente.

O termo *stakeholder* foi primeiramente empregado em 1963, no *Stanford Research Institute* em um memorando interno, o qual estabeleceu *stakeholder* como aqueles grupos que sem o seu apoio a organização deixaria de existir (FREEMAN, 1984). É a partir desta discussão que iniciam diversas outras no intuito de elucidar a definição do termo.

Considera marco à discussão da gestão estratégica de *stakeholder* o livro de Freeman (1984), intitulado *Strategic Management: a stakeholder approach*. Freeman (1984) buscou explicar o vínculo entre organização e ambiente externo, em que a mesma está localizada no centro de várias relações interdependentes com diversos grupos, o que provocou pensar as relações de forma diferenciada. A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 25).

Até 2003 já haviam sido contabilizadas 55 definições (FRIEDMAN; MILES, 2006). Esta variedade de definições ao termo *stakeholder* tem levado o campo a caracterizar-se como confuso, resultando em um conceito que se torna vago, escorregadio e sem profundidade

# 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

(FRIEDMAN; MILES, 2006). Para Reed *et al.* (2009), o debate na literatura sobre a definição de *stakeholder* é em parte devido ao problema do que se constitui um jogo legítimo.

Nesse contexto, pode-se perguntar: quem são os *stakeholders*? “A forma mais comum de classificação dos *stakeholders* é considerar grupos de pessoas com um relacionamento distinto com a empresa” (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 13), os quais podem ser distribuídos em: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais (visão restrita do termo *stakeholder*). Pode-se ainda encontrar a visão mais ampla do termo, e que desta forma, quase todos podem ser considerados como afetados de algum modo pelas diversas ações que a organização realiza.

Freeman *et al.* (2007 *apud* FREEMAN *et al.*, 2010) identificam os *stakeholders* em primários e secundários. O primário está atrelado diretamente à sobrevivência da organização e por isto tem deveres especiais. Enquanto o secundário não possui nenhuma reivindicação formal sobre a organização, não tendo assim os deveres especiais, entretanto a organização tem deveres morais, tais como não fazer-lhes mal algum (FREEMAN *et al.*, 2010). Logo, no que se refere aos modelos teóricos, o trabalho foca os seguintes: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Reed *et al.* (2009).

Para Reed *et al.* (2009) a análise de *stakeholders* tem significado distinto e no intuito de superar divergências propõem representação de condução às pesquisas. Para tanto, baseia-se no argumento de que os modelos teóricos até então vigentes têm o potencial de marginalizar grupos importantes, em virtude de resultados da polarização e viabilidade, que em longo prazo podem comprometer o apoio ao processo. Este debate inclui muitas perguntas, tais como: representação dos *stakeholders*, legitimidade, participação, poder e conhecimento.

Nesta direção, Reed *et al.* (2009) evidenciam os aspectos de Donaldson e Preston (1995) à teoria dos *stakeholders*: descritivo-empírico (a organização é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos contendo valores intrínsecos), instrumental (estabelece um quadro para examinar conexões *ceteris paribus* – onde tudo o mais constante –, entre a prática da administração de *stakeholder* e a realização de vários objetivos da *performance* organizacional) e normativo (trata da identificação dos guias morais e/ou filosóficos – direitos, contrato social ou utilitarismo são alguns exemplos –, à administração das organizações).

Contrapondo esta disposição, Freeman *et al.* (2010) rejeitam explicitamente a ideia de que se pode distinguir nitidamente as fronteiras entre as três visões da teoria dos *stakeholders*, e que na melhor das hipóteses, pode-se fazer distinções pragmáticas entre as partes da teoria, e que em termos pragmáticos, uma boa teoria tem que ajudar os gestores a criarem valores para os *stakeholders* e capacitá-los para ter uma vida melhor no mundo atual.

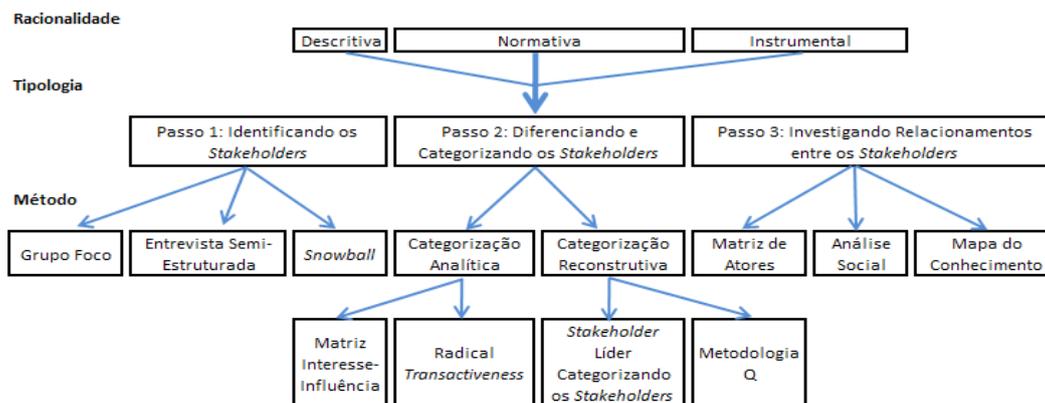
Assim, Reed *et al.* (2009) sintetizam sua proposição de condução à análise dos *stakeholders* conforme Figura 1. O primeiro nível da racionalidade é baseado nos aspectos já apresentados de

# 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

Donaldson e Preston (1995). No segundo nível têm-se os três processos: identificação; diferenciação e categorização; e investigação das relações existentes. Para cada processo são indicados métodos de coleta e/ou investigação mais usados.

**Figura 1. Representação Esquemática à Análise dos Stakeholders**

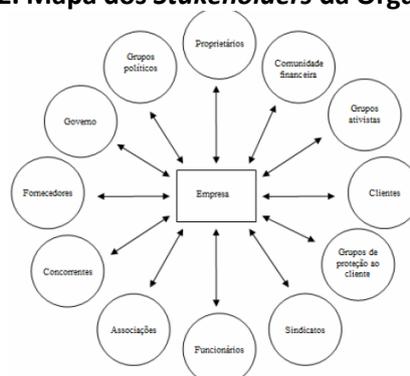


Fonte: Reed *et al.* (2009, p. 1936).

Similar à tipologia de Reed *et al.* (2009), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) desenvolvem modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders*, o qual compreende a execução de três etapas: identificação prévia dos *stakeholders*, categorização dos grupos de interesse através do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) e por fim, o processo de priorização.

Assim, este artigo utiliza-se do processo de identificação **com** argumentos de *stakeholders* primários e secundários apresentados por Freeman (1984), além da representação do mapa dos *stakeholders*, na qual a organização é ponto central de uma roda e os *stakeholders* são as extremidades da roda, denominado de sistema *hub and spoke* (Figura 2).

**Figura 2. Mapa dos Stakeholders da Organização**



Fonte: Freeman (1984, p. 55).

O fenômeno que Freeman (1984) procurou explicar foi a relação da organização com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro deste ambiente. Como crítica, Frooman (1999) destaca que a definição de *stakeholder*, originalmente de Freeman (1984), embora amplamente

# 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

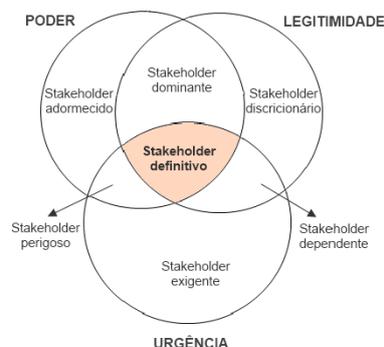
utilizada, incentiva à introspecção, ou seja, implica dois tipos de intervenientes (estratégica e moral) e uma maneira de ver os *stakeholders* em termos de dois raios. Desse modo, a ênfase na gestão dos *stakeholders* torna a abordagem unidirecional na natureza, com relações de vantagens do ponto de vista da organização.

No modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), na etapa de identificação prévia dos *stakeholders* são elencados quatro subgrupos: aqueles que são influenciados ou influenciam as ações das organizações através dos *inputs*, *outputs*, operações internas e macroambiente. Assim, por meio do processo de *brainstorming* os gestores listam quais são os atores que podem, direta ou indiretamente, influenciar a organização.

Na segunda etapa, para a diferenciação e categorização entre os *stakeholders*, o artigo buscou respaldo teórico no modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) e na constante de criticidade *k* desenvolvida por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Assim, Mitchell, Agle e Wood (1997) no intuito de produzir tal diferenciação entre os *stakeholders* defendem o modelo de saliência sustentado em três atributos: poder (referindo-se ao poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, ou seja, refere-se ao poder que diferentes *stakeholders* afetados por uma determinada questão têm de influenciar a relação entre eles); legitimidade (refere-se à legalidade do *stakeholder* no relacionamento com a organização, ou seja, refere-se à percepção de que as reivindicações dos *stakeholders* são legítimas); e urgência (refere-se à urgência do *stakeholder* de reivindicação na organização, ou seja, tem a ver com a urgência das reivindicações de diferentes *stakeholders*). Desta forma, ao associar os atributos (poder, legitimidade e urgência) fazem a classificação dos *stakeholders* no modelo de saliência (Figura 3), o qual é subdividido em: adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*; e agrupados em classes: latentes, expectantes e definitivos.

**Figura 3. Modelo de Saliência dos Stakeholders**



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 872).

A classe dos latentes compreende os *stakeholders* que possuem apenas um atributo (adormecido, exigente e discricionário). A classe dos expectantes é formada pelos *stakeholders*

# 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

que possuem dois atributos simultaneamente (perigoso, dominante e dependente). A classe dos definitivos possui todos os atributos analisados (definitivo) (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na visão de Mainardes *et al.* (2011), o modelo de saliência dos *stakeholders* apresenta três vantagens: é político (considera a organização como resultante de interesses conflitantes e desiguais); é operacionalizável (qualifica os *stakeholders*); e é dinâmico (considera as mudanças de interesses no espaço tempo social). No mesmo sentido, Mitchell, Agle e Wood (1997) o modelo proposto é dinâmico por três aspectos: os atributos são variáveis e não estáticos(ou em estado estacionário); os atributos são socialmente construídos (e não objetivos); nem sempre os *stakeholders* têm consciência de possuírem um ou mais atributos.

Contribuindo com o modelo de saliência, Friedman e Miles (2006) afirmam que determinados *stakeholders* têm a possibilidade de impactar em maior grau às organizações, quando comparados a outros. É a partir da identificação dos atributos que a gestão dará atenção aos *stakeholders* (FREEMAN *et al.*, 2010) e para tanto faz necessário estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) (DELGADO, 2011), conforme Figura 4.



Fonte: Delgado (2011, p. 33).

Como crítica Mainardes *et al.* (2011) destacam que a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) apresenta algumas limitações, como: necessidade de ampliação da quantidade de estudos quantitativos que de fato testem o modelo; superação da atribuição binária de mensuração dos atributos (tem ou não tem), não investigando a intensidade destes atributos; falta clareza na priorização entre vários *stakeholders* enquadrados na mesma categoria e como proceder à diferenciação. “Estas limitações são devidas, principalmente, à falta de uma escala que possa determinar qual o *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 8) ou a intensidade do atributo e “parece ser uma lacuna no modelo *Stakeholder Salience*” (MAINARDES *et al.*, 2010, p. 26).

Fato este é levado em consideração nas matrizes de poder, urgência e legitimidade apresentadas no modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders* a partir dos critérios de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Nesse contexto, por meio do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) criam critérios quantificáveis para mensurar os três atributos do modelo de saliência: o poder vai desde a escala de força física, pela utilização

# 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

de meios coercitivos, até o reconhecimento e estima, por meios simbólicos; enquanto que o critério de legitimidade é mensurado pela matriz de desejabilidade, onde os *stakeholders* devem atribuir valores de um (ações percebidas como indesejáveis) a cinco (como ações altamente desejáveis); e por último, o critério de urgência, o qual é definido de forma semelhante ao de legitimidade, com uma escala de mensuração que vai de um (atribuído aos casos onde o atraso é totalmente aceitável) até cinco (onde o atraso é totalmente inaceitável).

Na terceira etapa, a da priorização, a avaliação feita na fase anterior é contabilizada e chega-se ao resultado de quais atores serão priorizados nas ações da organização (Quadro 1).

**Quadro 1. Matriz de Classificação**

	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

Portanto a classificação de cada *stakeholder* se dá em função do escore obtido nos três atributos (GP, GL e GU) e adequação em relação a constante de criticidade  $k$  (Quadro 2). A constante de criticidade  $k$  ou ponto de corte para a categorização dos *stakeholders*, pode ser definida de duas maneiras: pode optar pela média geral dos dados somados com a média do desvio padrão dos três atributos (GP, GL e GU); ou pode ser definida de forma arbitrária, com base no entendimento de um bom ponto de corte (ALMEIDA, FONTE FILHO; MARTINS, 2000).

**Quadro 2. Combinações de Escores e Categorias dos Stakeholders**

$GP \geq k; GU < k; GL < k$	Discrecionário
$GP < k; GU \geq k; GL < k$	Exigente
$GP < k; GU < k; GL \geq k$	Adormecido
$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (não-stakeholders)

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

Vale destacar ainda, que de forma diferente a Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) apesar de utilizar as categorias de poder, legitimidade e urgência desenvolvidas pelos primeiros, cria escala com os respectivos pesos para cada atributo, com o intuito de mensurar a intensidade, diferente do modelo de saliência dos *stakeholders*, que se preocupa em entender se o *stakeholder* possui o atributo (poder, legitimidade e urgência), sem de fato analisar a intensidade ou peso destes atributos na influência à organização. Ainda, o modelo adota “visão pluralista da organização, ao considerar seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente conflitantes” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 5). Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados.

# 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

## Procedimentos Metodológicos

No que tange à classificação geral da pesquisa, a mesma caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso único. Nesse contexto, abrange as características de pesquisa qualitativa, pois parte da perspectiva dos *stakeholders* envolvidos no processo de formulação das estratégias e políticas públicas do turismo local; busca estudar o fenômeno de forma estruturada e profunda; apoia-se na visão de estudo do caso único em profundidade; e a partir da coleta dos dados, busca identificar os *stakeholders* do turismo local Londrina.

O recorte geográfico da pesquisa é a cidade de Londrina-PR, compreendendo o órgão gestor do turismo: Diretoria de Turismo (DT) do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL), assim como os demais *stakeholders* que sejam identificados por ele. A opção de escolha da DT-CODEL é justificada por representar a instituição municipal responsável pela elaboração das estratégias do turismo local. A escolha foi feita de forma intencional, levando-se em consideração: acesso às informações e importância do órgão na compreensão da dinâmica no turismo local.

A coleta de dados à realização do estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (YIN, 2001). Na visão de Reed *et al.* (2009), os trabalhos que utilizam a teoria dos *stakeholders*, em geral, devem obedecer três etapas: identificação; categorização e diferenciação; e por fim, investigar os relacionamentos entre os *stakeholders*. De tal modo, à coleta de dados, entende como a mais exequível para este artigo a entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

Três processos de amostragem utilizados em pesquisa qualitativa foram articulados para a construção: intencional, conveniência e bola de neve. Utilizou o critério de suficiência e saturação dos dados, no que diz respeito à quantidade total de entrevistados. Informantes-chaves indicam outros entrevistados, caracterizando a técnica de bola de neve. Na visão de Araújo (2008) a técnica bola de neve pode ser mais efetiva em análises e identificação dos *stakeholders* em nível local, como é o caso da pesquisa.

Vale ressaltar que dentre o rol dos entrevistados respeitaram-se as seguintes características: informantes-chaves da DT-CODEL; membros do Conselho Municipal de Turismo (CONTUR); e entidades ligadas ao turismo local. Na identificação dos *stakeholders* no turismo e após a entrevista com a DT-CODEL, foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* identificados, visando analisar a perspectiva da organização em relação à DT-CODEL e o turismo local. Visando à análise as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização, e transcritas.

Portanto, a partir dos *stakeholders* identificados foi possível entrevistar cinco dos nove citados (Unopar, Londrina-C&VB, Setu-Escritório Regional de Londrina, Sebrae-Regional Norte do Paraná e Abrasel-Regional Londrina). Além destes, buscou-se contato com os que não abriram agenda, sendo que a ACIL respondeu o formulário via e-mail. Esta etapa da identificação e entrevistas foi desenvolvida de junho a novembro de 2012.

# 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

Quanto à análise dos dados a mesma foi conduzida considerando os aspectos propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997) e Almeida; Fontes Filho; Martins (2000), além da análise de conteúdo da entrevistas.

## Resultados

Para apresentar os resultados da pesquisa foi estabelecido segmentar em três partes: breve histórico do turismo de Londrina; a CODEL e a Diretoria de Turismo; e por fim, a identificação, caracterização e categorização dos *stakeholders* do turismo local de Londrina.

### Breve Histórico do Turismo de Londrina-PR

Londrina é município polo da região Norte e foi uma cidade planejada pela Companhia de Terras do Norte do Paraná (CTNP) que nasceu e cresceu em razão do ciclo do café teve seu desenvolvimento baseado em Planos Diretores (GUIA..., 2011). Entre 1920 a 1960, o Norte do Paraná cresceu mais que o restante do estado (BEIDACK, 2011). Londrina é a 3ª maior cidade do sul do Brasil, atrás de Curitiba e Porto Alegre (CODEL, 2012) e é a 5ª melhor cidade do sul do Brasil para se trabalhar e morar (ABRASEL, 2012), além de ser considerada como o Paraná Jovem e Moderno, ou exemplo de modernidade e progresso.

Londrina surgiu em 1929, como primeiro posto avançado do projeto de colonização inglês, a pedido do governo brasileiro (PML, 2012). O nome da cidade foi uma homenagem prestada a Londres pelo Dr. João Domingues Sampaio (pequena Londres), um dos primeiros diretores da CTNP. A criação do município ocorreu cinco anos mais tarde, através do Decreto Estadual nº. 2.519, assinado pelo interventor Manoel Ribas, em 3/12/1934. Sua instalação foi em 10/12/1934, data em que se comemora o aniversário da cidade. O primeiro prefeito nomeado foi Joaquim Vicente de Castro (PML, 2012).

Londrina tem sua população formada por pioneiros procedentes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e das regiões Norte e Nordeste, além de japoneses e etnias europeia (ABRASEL, 2012), haja vista que de 1929 a 1940, Londrina era o ponto convergente da população oriunda de vários pontos do país que procuravam terras para comprar (BEIDACK, 2011).

Atualmente, conta com mais de meio milhão de habitantes, polariza ainda uma macrorregião com 4,5 milhões de pessoas; é a 34ª cidade em potencial de consumo no Brasil, 2ª cidade do Paraná e é responsável por 7% do poder de compra do Estado; além de caracterizar-se como sendo polo universitário (Cidade Universitária) com 17 instituições de ensino.

Embora o turismo na região Norte do Paraná seja considerado novo, a região oferece rede hoteleira e gastronômica, além de alternativas culturais e parques ecológicos. Os “[...] atrativos da cidade ao turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico”

# 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

(SOARES, 2005, p. 112). A herança histórica e cultural é evidenciada, pois “[...] antigos sobrados do tempo dos barões do café convivem em harmonia com uma exótica mesquita muçulmana, um templo budista e uma velha estação ferroviária tipicamente inglesa” (PARANÁ..., s/d, p. 79).

No contexto gastronômico, percebe-se a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo *trade* turístico<sup>4</sup>, dentre eles o apelo para a gastronomia rural e de lazer, além da afinidade com produtos que contenham o aroma ou o café como ingrediente na receita, haja vista que Londrina-PR possui a Rota do Café como passeio turístico. O projeto Rota do Café foi desenvolvido pelo SEBRAE-PR e é administrado pelos próprios empreendedores em reuniões mensais (ROTA..., 2012). Em 2011, a Rota do Café recebeu o prêmio do MTur como melhor roteiro turístico do Brasil e que na visão do Entrevistado 7: “acontece uma ruptura de paradigma, porque não tínhamos uma cultura de turismo na região, que se limitava ao turismo de negócio”.

Associado a Rota do Café foram realizados o primeiro (2011) e o segundo (2012) Circuito Gastronômico com Café. “Este evento conta com receitas especiais aromatizadas com café” (ENTREVISTADO 3). Evento este que foi idealizado e fomentado pela ABRASEL-Londrina e apoiado pelo SEBRAE-Londrina e faculdades de gastronomia de Londrina-PR. O evento foi incorporado no calendário da cidade e consiste na elaboração de receitas de pratos, bebidas e sobremesas elaboradas a partir do tradicional café (FEST CAFÉ, 2012). É perceptível neste processo o reflexo cultural, haja vista que “até meados da década de 70, Londrina era um importante centro cafeeiro brasileiro” (AGRONEGÓCIO..., 2004, p. 4).

Neste contexto, tais características fazem que Londrina configure como um importante segmento da oferta turística, denominado Turismo de Negócios & Eventos. Assim, Londrina é considerada uma das 20 melhores cidades para a captação de investimentos e a 17ª no País para se realizar negócio (TURISMO..., 2004). Este cenário é reforçado pelo Entrevistado 2, pois na sua visão: “Londrina é uma cidade turística do ponto de vista de eventos e negócios, isso nós somos”, o qual já movimenta mais de 50 milhões de reais por ano (TURISMO..., 2004).

Assim, anualmente vem apresentando números expressivos na movimentação de passageiros que desembarcam em Londrina, ocupam os equipamentos hoteleiros e movimentam inúmeros serviços da economia (CODEL, 2012). Além disso, “a captação e promoção de eventos no mundo vêm sendo considerada o setor que mais retorno econômico e social oferece ao País e à cidade que sedia o evento” (TURISMO..., 2004, p. 7).

Tais indicadores demonstram que década a década, verifica-se que Londrina teve um crescimento constante, consolidando-se como ponto de referência no Norte do Paraná, bem

---

<sup>4</sup> Considera *trade* turístico como o conjunto de agentes, operadores, hoteleiros e demais prestadores de serviços turísticos (órgãos e associados ligados a atividade turística). Trata-se de uma palavra inglesa que, nesse contexto, pode ser traduzida por ‘negócios’, e que teve seu uso consagrado no turismo brasileiro caracterizando os atores envolvidos no turismo (MTUR, 2007).

# 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

como exercendo grande influência e atração regional (PML, 2012), ultrapassando inclusive as fronteiras administrativas e penetrando no Sul do Mato Grosso do Sul e Sudeste de São Paulo (ABRASEL, 2009). Tal fato, “lhe dá o título de polo de desenvolvimento regional” (SOARES, 2005, p. 108). Na sequência serão evidenciados a CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR.

## A CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR

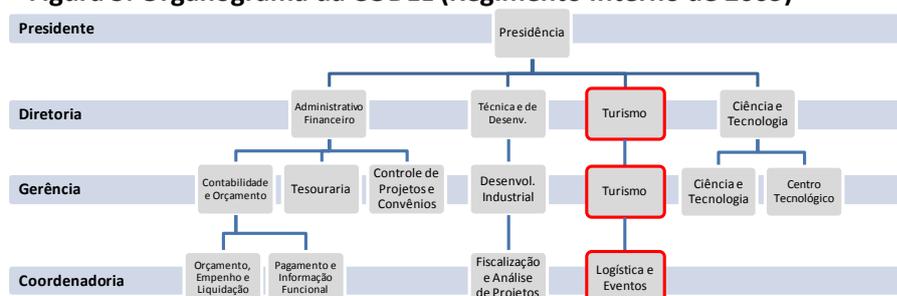
A Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL) foi criada em 1973 pela Lei nº. 2.396, de 22/12/1973. Em 2002 foi publicada a Lei nº. 8.834, de 1º/7/2002 a qual altera e revoga a anterior (Lei nº. 2.396/73). Mais tarde, a CODEL foi transformada em Autarquia Municipal pela Lei nº. 9.872, de 22/12/2005, dispoendo em seu artigo primeiro: “empresa pública municipal, transformada em ente autárquico integrante da administração pública descentralizada do município de Londrina, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira” (JORNAL..., 22/12/2005, p. 20).

A CODEL possui as seguintes atribuições:

Promover o desenvolvimento da atividade econômica; executar a política relativa à economia solidária, estimulando, assessorando e gerindo as ações visando a sua efetivação plena; adquirir e alienar, por compra e venda, bem como promover desapropriações de imóveis, obedecidas a legislação pertinente, em razão da estrita execução dos programas e planos de melhoramentos específicos anteriormente aprovados; celebrar convênios com entidades públicas e particulares; realizar financiamentos e outras operações de crédito, observada a legislação pertinente; desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas; desenvolver atividades voltadas à ciência e tecnologia; efetuar outras atividades afins no âmbito de sua competência; desenvolver, promover, divulgar e planejar atividades relacionadas ao terceiro setor (JORNAL..., 22/12/2005, p. 21).

De forma simplificada tem-se o organograma atual da CODEL, conforme Figura 5.

**Figura 5. Organograma da CODEL (Regimento Interno de 2009)**



Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2009). \*Contorno vermelho o foco da presente análise.

No que tange a Diretoria de Turismo da CODEL está respaldada no inciso sexto do artigo terceiro da lei nº. 9872/2005, a qual estabelece a competência em desenvolver, promover,

# 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

divulgar e planejar as atividades turísticas no município. Deste modo, no artigo dezoito do decreto nº. 541/2009 estabelece que compete à Diretoria de Turismo:

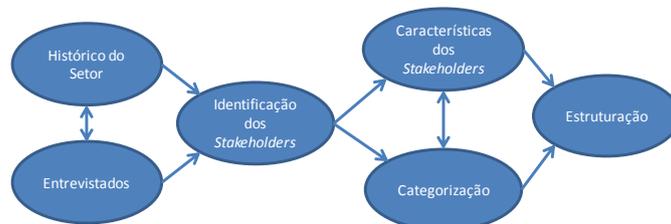
Estimular e efetuar a viabilidade de desenvolvimento turístico; fomentar as atividades turísticas, através de programas e projetos que estimulem a atração pública aos polos naturais e econômicos na região; fomentar os acontecimentos sociais e culturais, principalmente os que se referem às tradições do povo londrinense, estimulando a atração pública; manter e organizar material de divulgação das potencialidades turísticas do município e região; orientar a elaboração do calendário oficial de eventos turísticos; organizar material de divulgação e informações das potencialidades turísticas; elaborar, divulgar e distribuir material publicitário do patrimônio turístico; atender as especificações do Ministério do Turismo e Secretaria de Estado do Turismo e órgãos ligados ao turismo, de modo a viabilizar o desenvolvimento turístico do município e região; disponibilizar informações e dados turísticos do município e realizar estudos técnicos e pesquisas em sua área; prestar assistência na promoção, convocação e encaminhamento das pautas e deliberações do Conselho Municipal de Turismo; e desenvolver outras atividades afins, no âmbito de sua competência (JORNAL..., 6/8/2009, p. 11).

Por fim, tem-se a terceira parte da identificação, caracterização e categorização dos *stakeholders*.

## Identificação, Caracterização e Categorização dos Stakeholders

Após apresentação do contexto histórico do setor turístico de Londrina e a Diretoria de Turismo da CODEL, buscou-se à análise dos *stakeholders*, segmentados em três etapas: identificação, características e categorização (Figura 6). Por fim, buscou representar a estruturação do setor do turismo local de Londrina e as instituições que o compõem.

**Figura 6. Fluxo de Identificação e Caracterização dos Stakeholders**



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Desta forma, conforme caminho metodológico buscou-se a visão da Diretoria de Turismo da CODEL, a qual identificou nove *stakeholders* (ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens; ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes; ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina; Londrina-C&VB. Londrina *Convention & Visitors Bureau*; PML. Prefeitura Municipal de Londrina; SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SETU.

# 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

Secretaria de Turismo do Paraná; UEL. Universidade Estadual de Londrina; e UNOPAR. Universidade Norte do Paraná. Na sequência, buscou-se identificar as principais características de cada instituição identificada, bem como os perfis dos entrevistados:

- **DT-CODEL:** responsável por planejar, organizar e implementar as políticas de turismo em Londrina-PR. **Entrevistado:** turismólogo pela UNIFIL em 2008. Foi Diretor Executivo do Londrina-C&VB. É atualmente Diretor de Turismo da CODEL, com mais de 30 meses de nomeação no cargo. Para compor este cargo foi indicado pela ACIL.
- **Londrina-C&VB:** associação sem fins lucrativos, constituída pela iniciativa privada, com envolvimento de mais de 40 entidades que buscam o desenvolvimento de Londrina e Região, por meio do turismo e suas ferramentas. Possui como missão: fomentar o turismo, através da captação e apoio a eventos, gerando oportunidades de negócios para Londrina e Região. **Entrevistado:** Turismólogo, com pós-graduação em metodologia do ensino superior, MBA em Planejamento e Gestão em Marketing Turístico e mestrando em geografia (trancado). É Diretor Executivo há dois anos e sete meses, sendo o mesmo tempo em que está na instituição.
- **SETU:** órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, tem por finalidade as atividades relativas à: definição de diretrizes, proposição e implementação da política de governo na área do turismo, em todas as suas modalidades de promoção, e ainda, normatização, fiscalização e incentivo ao turismo, como fator de desenvolvimento econômico e social. **Entrevistado:** Pedagoga e há 1 ano exerce a função de Chefe do Escritório Regional. É funcionária efetiva do Estado no cargo de Técnica Administrativa e tem experiência na área educacional.
- **SEBRAE:** é uma instituição sem fins lucrativos, criada na década de 1960 para auxiliar os empreendedores e empresários de pequenos negócios de todo o Brasil. O SEBRAE-PR possui 5 regionais e 11 escritórios, conseguindo atingir todos os 399 municípios do Estado por meio do atendimento itinerante e parceiros. **Entrevistado:** Administrador e pós-graduação em Gerenciamento de Pessoas. É Gestor do Projeto de Turismo Norte desde a sua criação em 2008. Possui 18 anos de vínculo com o SEBRAE-PR.
- **ABRASEL:** representa o setor de alimentação fora do lar, promovendo ações que contribuem ao crescimento sustentável de Londrina e região. Entre as políticas para o setor estão os investimentos na profissionalização e inclusão social; melhoria da segurança alimentar; criação de eventos promocionais para estimular o turismo gastronômico; formação de parcerias; fortalecimento do associativismo; conformidade com os principais objetivos traçados pela ABRASEL-Nacional e desenvolvimento da responsabilidade social. **Entrevistado:** Ensino médio e atualmente exerce o cargo de Diretor Executivo, o qual está há 3 meses, sendo vinculado a instituição há 5 anos e 5 meses.

# 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

- **UNOPAR:** o curso de Turismo - ênfase em Hotelaria da UNOPAR tem por objetivo habilitar o aluno a exercer atividades ligadas ao planejamento, organização e execução de ações nas áreas do Turismo e Hotelaria com espírito crítico e criativo, de modo a contribuir à sociedade, aliando teoria e prática, sendo um profissional apto a atuar em um mercado competitivo e em constante transformação. **Entrevistado:** Graduação em Turismo e Geografia. É mestre em Geografia pela UEL. É Coordenadora do Curso de Turismo, com 3 anos de vínculo com a UNOPAR, dos quais há 2 meses atua como Coordenadora.
- **ACIL:** A ACIL foi criada por um grupo de comerciantes, pequenos empresários e profissionais que apostaram na união como caminho para a solução de problemas do então recém-criado município de Londrina. No dia 5 de junho de 1937, assinaram a ata de fundação da entidade. Tem como objetivo geral: defender os direitos e interesses da classe empresarial; liderar ou participar de todas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento local e regional. **Entrevistado:** Graduação em Comunicação e Jornalismo, e exerce o cargo de Assessor de Imprensa. Tem contrato com a ACIL desde fevereiro de 2012 (1 ano de vínculo).

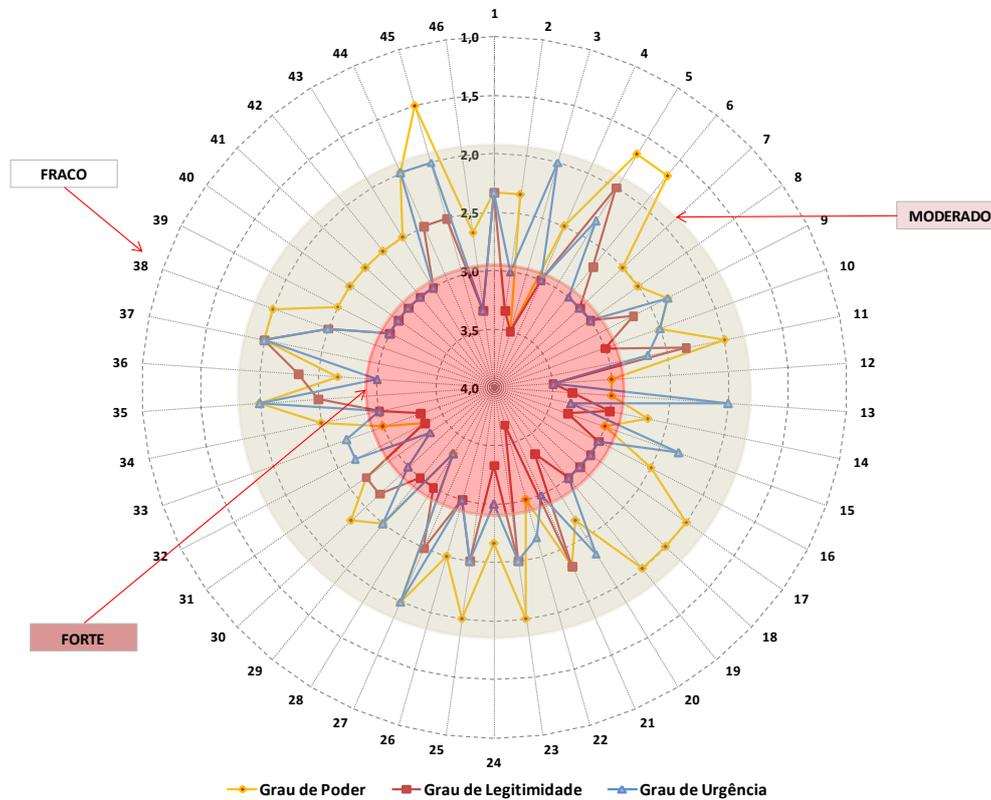
Ainda, quanto ao objetivo de identificar os *stakeholders* do turismo de Londrina-PR foram citadas, a partir da compilação de todas as entrevistas, 46 instituições que estabelecem relacionamentos com as instituições participantes do turismo local e que de alguma forma são consideradas *stakeholders* (primários e secundários para os entrevistados).

Concomitante a identificação dos *stakeholders*, buscou-se mensurar a intensidade dos atributos de poder, legitimidade e urgência, por meio de critérios quantificáveis ao modelo de saliência. Para tanto, adotou-se a escala likert de quatro pontos: 1 (não contempla nenhuma característica elencada para o atributo) até 4 (contempla todas as características elencadas para o atributo). Ainda, como critério de corte, adotou-se média superior a três para a constante de criticidade *k*. Logo, elaborou-se o mapa dos *stakeholders* identificados (Figura 7).

# 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

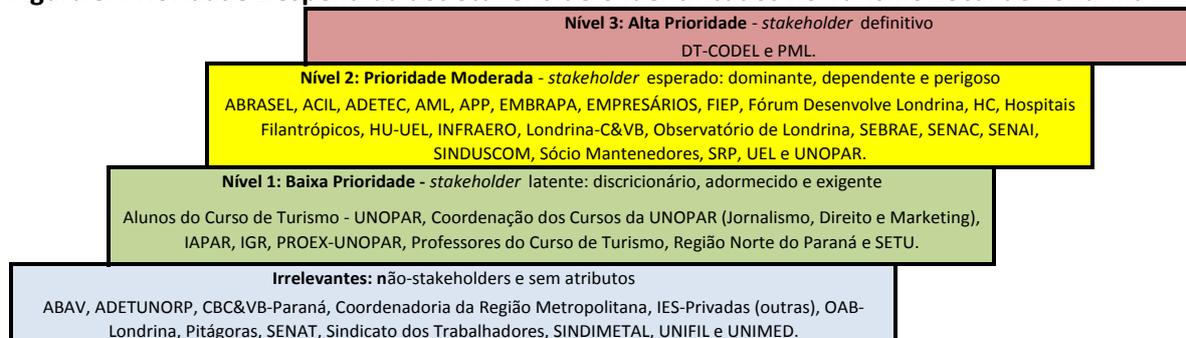
**Figura 7. Mapa dos Stakeholders Identificados no Turismo de Londrina-PR**



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

No intuito de complementar o entendimento do mapa dos *stakeholders* (Figura 7), elaborou-se a Figura 8 com a prioridade despendida aos *stakeholders* identificados, os quais foram classificados de acordo com o Modelo de *Salience* e nível de prioridade.

**Figura 8. Prioridade Despendida aos Stakeholders Identificados no Turismo Local de Londrina-PR**



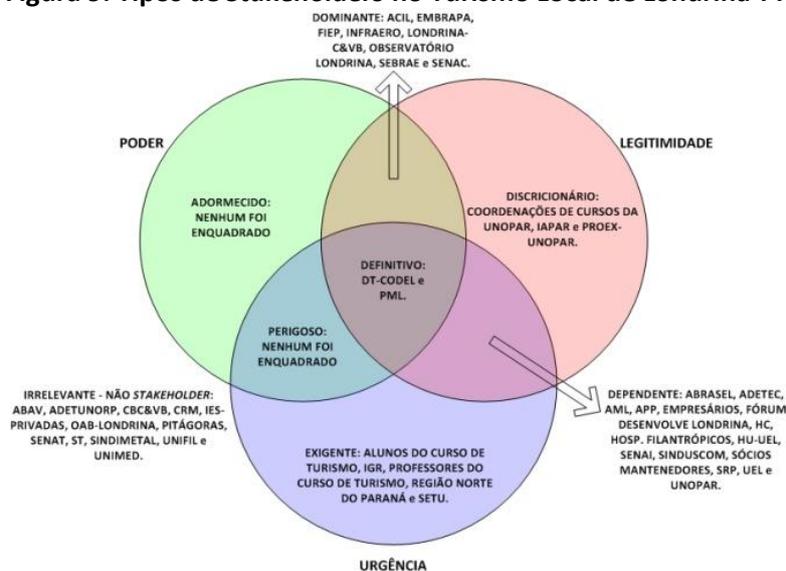
Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Na seqüência, buscou agrupar os *stakeholders* pelo tipo (modelo de Saliência) e a linha de corte (constante de criticidade  $k$ ). A junção foi sintetizada na Figura 9.

# 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

**Figura 9. Tipos de Stakeholders no Turismo Local de Londrina-PR**



**Fonte:** Resultado da Pesquisa, 2013.

Portanto, das 46 instituições identificadas, vinte e seis são consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina-PR (DT-CODEL, PML, ACIL, EMBRAPA, FIEP, INFRAERO, LONDRINA-C&VB, OBSERVATÓRIO LDB, SEBRAE, SENAC, ABRASEL, ADETEC, AML, APP, EMPRESÁRIOS DO SETOR TURÍSTICO, FÓRUM DESENVOLVE LDB, HC, HOSP. FILANTRÓPICOS, HU-UEL, SENAI, SINDUSCOM, SÓCIOS MANTENEDORES – ABRASEL e LONDRINA-C&VB, SRP, UEL e UNOPAR). Enquanto que 8 instituições foram consideradas como *stakeholders* secundários (COORDENAÇÕES DE CURSO DA UNOPAR, IAPAR, PROEX-UNOPAR, ALUNOS DO CURSO DE TURISMO, IGR, PROFESSORES DO CURSO DE TURISMO, REGIÃO NORTE DO PARANÁ e SETU). Além disso, 12 instituições foram identificadas como não *stakeholders* (ABV, ADETUNORP, CBC&VB, COORDENARIA REGIONAL METROPOLITANA, IES-PRIVADAS, OAB-LONDRINA, PITÁGORAS, SENAT, SINDICATO DOS TRABALHADORES, SINDIMETAL, UNIFIL e UNIMED).

## Conclusões

A presente pesquisa objetivou identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da administração pública com base na teoria dos *stakeholders*.

Assim, dentre os fatores relevantes no contexto histórico à formação do turismo em Londrina destacam: presença de núcleos populacionais na região; características que ligam Londrina ao Paraná Jovem e Moderno; herança histórica e cultura da tradição ligada ao café; região norte do Paraná por muito tempo cresceu mais que o resto do Estado; possui uma economia forte e diversificada; influência cultural da Inglaterra e Japão; polo universitário com 17

# 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

instituições de ensino; rede hoteleira e gastronômica, com alternativas culturais e parques ecológicos; diversidades nos atrativos da cidade ao turista, além de abranger o setor histórico, artístico, cultural e ecológico; criação de roteiros gastronômicos; pólo de desenvolvimento regional; boa infraestrutura e aeroporto com ligação para todo o Brasil.

Quanto à identificação dos *stakeholders* ao turismo local foram citadas 46 instituições, das quais 26 foram consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina, 8 foram como *stakeholders* secundários e 12 identificadas como não *stakeholders* ou irrelevantes. E por fim, a estruturação do turismo local está alinhada à 17 instituições tomadas como as principais, e ao aprofundar as relações, verifica-se que a participação do Londrina-C&VB, Acil, Abrasel, Sebrae, Unopar, DT-Codel e Setu detêm o ritmo do turismo local, sendo *stakeholders* importantes de Londrina. Nota-se que as instituições que compõem o campo são ligadas ao Estado ou de entidade de Classe, que representam os serviços prestados ao turismo local.

Ao observar os aspectos apresentados: a junção do modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997), a constante de criticidade  $k$  e os critérios de intensidade de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) e a visão dos *stakeholders* identificados, o presente artigo contribui para o avanço/maturidade dos estudos da teoria dos *stakeholders* no que se refere à aplicação no turismo e ainda, no governo local. Tais aspectos de aproximação do modelo de saliência e mensuração da intensidade, bem como a aplicação no turismo caracterizam-se como inovadores ao serem analisados conjuntamente, bem como desafiadores. Espera-se que a pesquisa fomente a discussão e a reflexão acerca da utilização da teoria dos *stakeholders* no contexto do turismo, evidenciando possíveis comparações.

Quanto ao campo empírico, tem-se a contribuição para o desenvolvimento do turismo local, já que a mesma elucidada que são os *stakeholders* do turismo local de Londrina, bem como a estruturação do *trade* turístico. Logo, cabe apontar ainda as limitações do estudo. A pesquisa analisou os aspectos entre *stakeholders* partindo da visão do alto escalão das instituições investigadas, e pelo tempo, não foi possível ampliar para todos os integrantes, mesmo que tenha minimizado tais apontamentos unilaterais, à medida que foi tentado entrevistar todos os *stakeholders* identificados pela DT-CODEL. Também, o ano em análise se tratou de ano político (eleição municipal).

## Referências

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Guia Abrasel Londrina: roteiro gastronômico**. 4ª. ed. Guia Abrasel: 2012.

\_\_\_\_\_. **Guia Abrasel Londrina: roteiro de bares e restaurantes**. Guia Abrasel: 2009.

AGRONEGÓCIO. **Jornal de Londrina, Londrina, 2004**. Cadernos Setoriais 1: Agronegócio, 12 p.

# 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, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. Identificando *Stakeholders* para Formulação de Estratégias Organizacionais. *In:XXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis-SC, 2000.
- ARAÚJO, L. M. Análise de *Stakeholders* para o Turismo Sustentável. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 8, n. 1, p. 91-99, 2008.
- BEIDACK, A. R. S. O Olhar do Turista da Zona Norte de Londrina-PR. **RA'EGA: O Espaço Geográfico em Análise**, v. 21, p. 139-165, 2011.
- CODEL. Instituto de Desenvolvimento de Londrina. 2012. Disponível em: [http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7702&Itemid=1300](http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php?option=com_content&view=article&id=7702&Itemid=1300). Acesso em 31/7/12.
- COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. *Stakeholders Theory*: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo. *In:VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, UNIVALI, Balneário Camboriú-SC, 2011.
- DELGADO, A. K. C. **Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente**: um estudo em João Pessoa-PB. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal, 2011.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91, 1995.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.
- \_\_\_\_\_; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of the art**. Cambridge University Press, 2010.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholder: theory and practice**. Oxford University Press, 2006.
- FROOMAN, J. *Stakeholder Influence Strategies*. **Academy of Management Review**, 24(2), 191-205, apr. 1999.
- GUIA TURÍSTICO REGIONAL. **Norte do Paraná - ADETUNORP**. 2011. Disponível em: [http://www.adetunorp.com.br/site/ilustracoes/Guia\\_Turistico\\_Parana\\_2011.pdf](http://www.adetunorp.com.br/site/ilustracoes/Guia_Turistico_Parana_2011.pdf). Acesso em 6/1/13.
- JOL. Jornal Oficial de Londrina. 2005, 2009. Disponível em: [http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=997](http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=997). Acesso em: 12/12/12.
- JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. *Stakeholders*: estratégia organizacional e relacionamento – estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 10(3), 94-125, set./dez. 2011.
- LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ; R. A. *Stakeholder Theory: reviewing a theory that moves us*. **Journal of Management**, 34(6), 1152-1189, dec. 2008.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 9(3), 5-40, set./dez. 2010.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Um Novo Modelo de Classificação de *Stakeholders*. *In:V Encontro de Estudos em Estratégia*, Porto Alegre-RS, 2011.

# 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 da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS.** 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul, 2007.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts.* **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886, oct. 1997.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. **Compendium of Tourism Statistics 2006–2010.** 2012. Disponível em: <http://www.e-unwto.org/content/n64u35/?p=ea8fd241c3914c30bbe5f8d25e91b49b&pi=1>. Acesso em 3/1/13.
- PML. Prefeitura Municipal de Londrina, Paraná. **História da Cidade.** 2012. Disponível em: [http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=5](http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5). Acesso em: 20/12/12.
- REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. *Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource mangement.* **Journal of Environmental Management**, 90, 1933-1949, 2009.
- ROTA DO CAFÉ. Rota do Café em Londrina, Paraná. 2012. <http://www.rotadocafeparana.blogspot.com.br/>. Acessado em: 04/01/2013.
- SETU. Secretaria de Estado do Turismo-Paraná. **Plano de Desenvolvimento do Turismo do Paraná 2008-2011.** 2007. [http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/plano\\_desenv2008\\_2011.pdf](http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/plano_desenv2008_2011.pdf). Acesso em 15/12/12.
- SOARES, T. **As Relações Públicas em Organizações do Setor Turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR.** 2005. 166 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Balneário Camboriú, 2005.
- TURISMO, hotelaria e eventos. *Jornal de Londrina*, 2004. Cadernos Setoriais 6: Turismo, hotelaria e eventos, 12 p.
- VIEIRA, S. F. A. **Dinâmica de Atuação dos Stakeholders em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná.** 2010. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.