



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

A identificação do *stakeholders* e o marketing de relacionamento do roteiro turístico de Ana Rech, em Caxias do Sul, RS¹

Diogo Zapparoli Manenti²

Lucina Ribeiro Chalela³

Eric Dorion⁴

Resumo

A interação entre os *stakeholders* de um roteiro turístico pode favorecer a sinergia e aumento da competitividade favorecendo os relacionamentos e impulsionando o desenvolvimento turístico de uma região. O objetivo deste artigo é identificar os *stakeholders* do roteiro turístico de Ana Rech em Caxias do Sul – RS, na sua interface com o marketing de relacionamento, compreendendo quais são os mecanismos para identificação dos grupos de interesses e a ocorrência da prática do marketing de relacionamento no roteiro turístico. A metodologia utilizada é pesquisa bibliográfica, documental, e pesquisa observador participante. Os resultados alcançados identificam os *stakeholders* do roteiro turístico, os benefícios da prática do marketing de relacionamento e possível contribuição para o desenvolvimento do roteiro.

Palavras-chaves: *stakeholders*; marketing; desenvolvimento.

Introdução

O início do novo milênio consolidou a alternância de cenários e propriamente as mudanças como uma constante. Esta implicação está relacionada às transformações nos campos social, econômico, político e cultural. O processo de globalização dos mercados, as novas tecnologias, as fusões entre empresas e o conseqüente aumento no nível de competição incrementaram a complexidade dos negócios, modificando a dinâmica dos mercados. Diversas ações têm sido implementadas para fazer frente às novas transformações. Entre elas a busca por novas tecnologias, certificações de qualidade, sistemas de gestão inovadores, investimentos em pesquisas e desenvolvimento de produtos e/ou serviços, entre outras.

¹ Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Especialista em Gestão Empresarial, Mestrando em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: diogozm@terra.com.br.

³ Especialista em Finanças Empresariais, Mestranda em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: luchalela@terra.com.br.

⁴ Doutor em Administração - Université Sherbrooke – Canadá, Docente e Coordenador do Curso de Mestrado em Administração e Coordenador do Curso de Mestrado em Turismo, da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: edorion@ucs.br.

A necessidade de interação entre atores do desenvolvimento, através do aumento de competitividade e maior sinergia, pode ser uma alternativa de resposta a estas mudanças nos cenários de competição global.

A expansão da atividade turística, as economias de serviços cada vez mais desenvolvidas, somadas à necessidade de consolidação e desenvolvimento dos estabelecimentos comerciais e dos roteiros turísticos explicitam a importância do estudo da prática do marketing de relacionamento neste contexto. Considerando a importância do marketing de relacionamento na atração de novos clientes e retenção dos atuais, objetivando relacionamentos de longo prazo sustentados por trocas relacionais bem-sucedidas. Antes de sugerir qualquer ação de aprimoramento do roteiro sob a ótica do marketing de relacionamento é importante saber quais são os grupos de interesses atuantes no roteiro turístico de Ana Rech. Assim, pretende-se, estudar os mecanismos de identificação dos *stakeholders* do roteiro, tendo em vista o contexto do marketing de relacionamento como forma de interligação e interesses destes intervenientes. Para futura compreensão da prática do marketing de relacionamento e sua interface entre os principais *stakeholders* envolvidos para fortalecimento do roteiro turístico.

O Contexto do Turismo

A tendência se confirma, conforme Embratur (2006) a movimentação nacional de passageiros nos aeroportos do Brasil tem crescido. Em 1996 a movimentação total (embarque e desembarque) era de 19.532.602 passageiros, passando para 43.096.828 em 2006. Embora à crise no tráfego aéreo nacional de 2007 não esteja contemplada, o que certamente trará um impacto negativo para o setor, percebe-se uma evolução positiva nos números, na última década.

Embora haja crescimento na área de turismo, o setor não está livre de problemas e desafios. O turismo encontra-se em um ambiente de pressões provenientes por um lado de novas expectativas dos clientes e por outro de novos desafios concorrenciais. Além disso, a competitividade de um destino turístico implica na necessidade de atitude cooperativa por parte dos atores responsáveis pela organização, desenvolvimento e comercialização do mesmo, disponibilizando, pelo aprimoramento conjunto de um destino turístico uma oferta de acordo com expectativas do cliente.

Para Augustyn (2005), as expectativas dos clientes estão sempre evoluindo. Neste sentido, a compreensão de como ocorre o relacionamento entre cliente e organização, e entre -empresas, poder público e seus inter-relacionamentos podem contribuir para o aumento do entendimento dos processos atinentes aos relacionamentos existentes, podendo identificar, com auxílio da pesquisa, pontos importantes para a gestão dos relacionamentos, não somente na realidade de pesquisa, mas para a própria evolução científica do tema. Podendo, futuramente, render continuidade em novas pesquisas.

Marketing de Relacionamento

Se por um lado observa-se o aumento da competitividade dos destinos turísticos, e uma constante evolução nas expectativas de clientes, por outro lado, o marketing de relacionamento pode ser visto como alternativa para aprimoramento e desenvolvimento de um roteiro turístico. Principalmente observando suas características fundamentais. Segundo Berry (2002), a prática do marketing de relacionamento está fundamentada em atrair e manter os clientes objetivando ampliação dos relacionamentos como forma de competir no ambiente de aumento da concorrência global. A natureza do marketing de relacionamento reside justamente nesse processo de interação relacional entre os participantes das trocas (MORGAN; HUNT, 1994). A cooperação entre atores do desenvolvimento turístico do roteiro pode ser aprimorada através do marketing de relacionamento. A explanação de algumas práticas desse conceito reforça esta idéia.

“Marketing de relacionamento é atrair e manter (...) ampliar os relacionamentos com clientes” (BERRY, 2002 p.59) é compatível com os comportamentos cooperativos baseados em compromisso e confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994). Morgan e Hunt (1994) vão além, em relação ao conceito de Marketing de Relacionamento, orientando que o espírito do “ganha-ganha”, no qual todas as partes devem almejar benefícios mútuos no negócio, tem um contexto amplo de situações de troca. Morgan e Hunt (1994) identificam dez tipos de trocas transacionais, sendo que nem todas pressupõem a existência da figura do cliente como participante da troca. Relações de *endomarketing*, parcerias entre empresas, alianças estratégicas e *joint-ventures*, são alguns exemplos nos quais os conceitos de marketing de relacionamento são plenamente aplicáveis. Consideram que os relacionamentos não ocorrem apenas entre empresa e cliente, mas inclusive entre empresas, entre organizações, governo, e suas inter-relações (MORGAN; HUNT 1994).

Uma abordagem contributiva no sentido de definir a integração entre as organizações define uma classificação (WEBSTER, 1992): (i) transação; (ii) transações repetidas; (iii) relacionamentos de longo prazo; (iv) parceria entre comprador-vendedor; v) aliança estratégica; (vi) organizações em rede; (vii) integração vertical. Outra abordagem que prevê uma distinção entre relacionamentos transacionais e relacionamentos de parceria (WILSON; VLOSKI, 1997) através da escala de mensuração do nível de marketing de relacionamento propuseram um conjunto de seis variáveis como determinantes, são elas: (i) dependência do fornecedor; (ii) nível de comparação com fornecedores alternativos; (iii) investimentos no relacionamento; (iv) troca de informações; (v) confiança e (vi) comprometimento. Wilson e Vlosky (1997) demonstram suas conclusões, onde quanto mais intensos os seis atributos, maior será o nível de relacionamento entre as partes (organizações).

Numa situação onde há intensidade na presença dos atributos levantados por Wilson e Vlosky (1997), provavelmente maior será a permanência do cliente, retenção. A importância de desenvolver estudos em marketing de relacionamento passa por isto, em preocupar-se com a permanência do cliente na empresa a partir do desenvolvimento de um relacionamento com perspectiva de longo prazo, com o desejo das partes de participar ativa e efetivamente, em prol de benefícios mútuos resultantes de relacionamentos de longo prazo, não visando apenas uma transação comercial única, de curto prazo (GANESAN, 1994).

Para alcançar a cooperação entre as partes envolvidas no relacionamento Morgan e Hunt (1994) ressaltam que o compromisso e a confiança são importantes, entretanto a confiança apresenta um efeito mais forte. Além destas variáveis chaves, alguns fatores associados ao sucesso da parceria são identificados pelo modelo proveniente da indústria americana de computadores, obtendo alto índice de associação dos fatores com a satisfação (MOHR; SPEKMAN, 1994):

- a) Atributos da parceria: com exceção da interdependência, todos os atributos apresentaram correlação com maior satisfação;
- b) Comunicação entre as partes: todos os aspectos mostraram associação com a satisfação dos revendedores; e
- c) Técnicas de resolução de conflitos: solução conjunta de problemas, persuasão, e arbitramento mostraram relação positiva com a satisfação e houve relação negativa quanto à dominação, táticas/palavras severas e afastamento/adiamento da resolução.

Stakeholders

Considera-se *stakeholders* todos os grupos de interesse envolvidos em um processo de negócios, como, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, poder público, entre outros (FREEMAN, 1984). Para Stoner (1985) existem duas categorias: (i) *Stakeholders* internos: acionistas, investidores, *board* e funcionários; (ii) *Stakeholders* externos: incluem grupos como sindicatos, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes.

Conforme Freeman, (1984) para desenvolver estratégias, a organização deveria responder a três perguntas básicas: Quem são os *stakeholders*? O que eles querem? (em relação aos seus objetivos e metas), e de que forma eles atingirão seus objetivos e metas? Concluindo, dessa forma, que quem não entende quem são os *stakeholders*, não entende processo de se relacionar com seus interesses, e não possui um conjunto de transações para negociar com os *stakeholders*, teria menor capacidade de gerenciamento dos *stakeholders*.

Freeman (1984) define, como primeiro passo a análise racional, a qual consiste na identificação dos *stakeholders* a partir de uma análise histórica do ambiente desta organização em particular. Entretanto na ausência deste histórico seu modelo poderia servir de referência na construção de um mapa inicial genérico, já que considera os diversos *stakeholders*, como na figura 1. O passo seguinte é mapear o interesse de cada integrante. A convergência entre os grupos é dada por seus interesses, muitos destes comuns, a vários membros, e até por ventura de interesses conflitantes. Este emaranhado forma uma rede complexa.

Freeman (1984) através do modelo analítico, propõe os três pontos de interesse desta dimensão, que são: poder de voto (proprietários podem gastar seus recursos votando em diretores, ou para apoiar a gerência), poder econômico (clientes e fornecedores podem gastar seus recursos medindo o investimento em P&D, ligando-se a uma ou outra firma, reduzindo preços), e poder político (o governo pode investir recursos escrevendo novas regulamentações e aprovando leis). Entretanto estas duas análises não são suficientes. A análise deve ser aperfeiçoada por um completo entendimento das atividades da organização através da análise dos processos e estratégias.

Freeman (1984) observa que para entender as organizações e como elas gerenciam o relacionamento com seus *stakeholders* é necessário olhar os procedimentos padrões de operações. Os processos chaves são: análise de portfólio, processo de revisão estratégica, e processo de exploração do meio ambiente.

Freeman (1984) pondera que os *stakeholders* são ligados à organização através de uma complexa rede, e entre si. Desta forma, um assunto particular pode unir vários *stakeholders*, e

isto pode gerar apoio ou a oposição dos demais *stakeholders* à política da organização. Ou, as organizações poderão utilizar tais redes para influenciar, indiretamente, outros *stakeholders*. Para obter sucesso nas transações com seus *stakeholders* as empresas precisam ter como base o entendimento da legitimação do *stakeholder* e possuir processos rotineiros em face de seus interesses (FREEMAN, 1984).

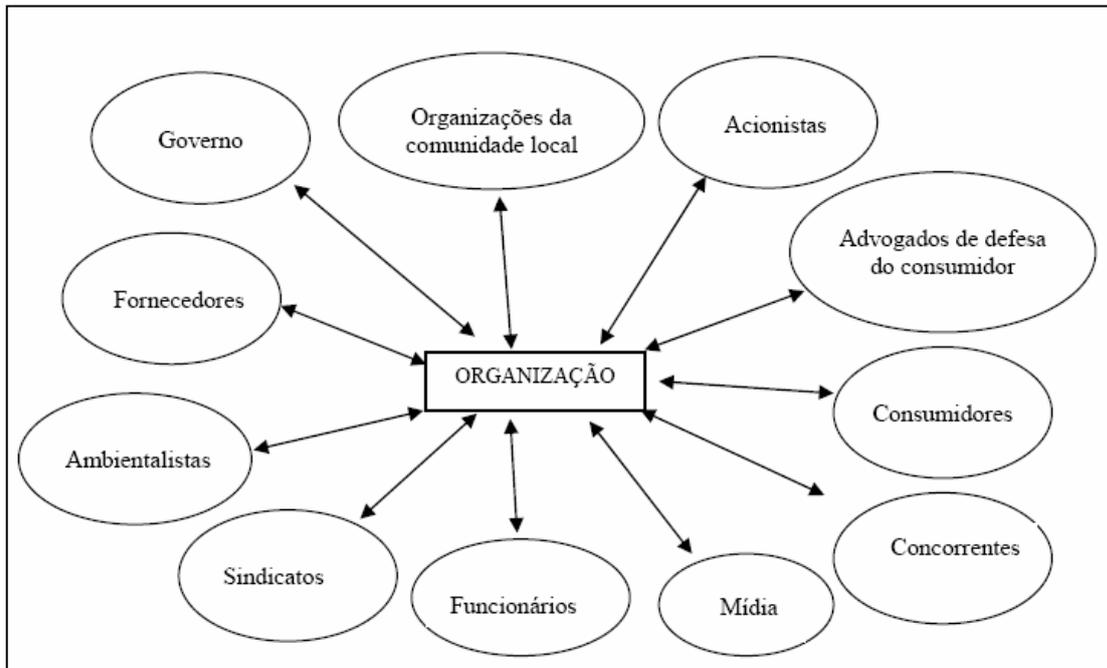


Figura 1: A visão dos *stakeholders* da organização.

Fonte: Adaptado de Freeman (1984).

Finalmente o gerenciamento dos *stakeholders* requer a compreensão de como a organização e seus gerentes interagem com os mesmos. Diariamente a organização realiza transações com os *stakeholders*, e este processo de identificação por suas transações rotineiras, é dinâmico, ao passo que podem surgir novos *stakeholders*, e a legitimação de um *stakeholder* ocorre pela existência de processos rotineiros comuns (FREEMAN, 1984).

Já Svendsen (1998) no modelo de relações corporativas com os *stakeholders*, é embasado em uma visão sistêmica da corporação em sociedade e a idéia é que as empresas estão engajadas, tanto ativamente, quanto passivamente, nos relacionamentos com seus *stakeholders*. As relações corporativas com os atores são consideradas envolventes, mutuamente definidas e governadas por contratos implícitos e explícitos. Estes contratos expõem o que cada um espera do relacionamento e o que dão em troca, mesmo que estes acordos não sejam explícitos e objetivos. Através desses relacionamentos, a empresa cria capital social, intelectual, ambiental e financeiro, essenciais a sustentabilidade de longo prazo e crescimento organizacional. (SVENDSEN, 1998).

O Método

A primeira etapa de elaboração deste trabalho é a revisão bibliográfica sobre turismo, marketing de relacionamento, e stakeholders, objetivando abordar o marketing de relacionamento em roteiros turísticos e os stakeholders. Buscaram-se informações em artigos científicos, publicações e produções acadêmicas, que pudessem contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

Utilizou-se também, a observação participante, que é definida como um processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com algum fenômeno social, com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquela associação (MAY, 2004). Não se trata de apenas ouvir, olhar, experienciar, mas observar minuciosamente o fenômeno e abstrair deste os entendimentos pertinentes ao mundo científico.

O levantamento de informações e observação do fenômeno social possibilitou a compreensão de como se identifica os *stakeholders* de uma localidade turística, e a descrição desta interface com o marketing de relacionamento.

***Stakeholders* e o turismo em Ana Rech em Caxias do Sul – RS**

Segundo dados de 2006, publicados pela Secretaria de Turismo de Caxias do Sul, a cidade está localizada em região estratégica da Serra Gaúcha, a 130 quilômetros da Capital do estado do Rio Grande do Sul (RS).

Ana Rech é uma vila pertencente à cidade de Caxias do Sul, é uma região administrativa de Caxias do Sul. Caxias do Sul é a segunda cidade mais importante do estado, possui economia diversificada e se caracteriza como um forte pólo do setor metal-mecânico. Destaca-se que a cidade ainda mantém memória da herança cultural e costumes deixados por seus colonizadores, de origem italiana, inserindo este legado no ambiente tradicionalista gaúcho.

Em relação à atividade turística, Ana Rech é conhecida como destino turístico desde 1930. A vila possui clima de montanha, e muito embora esteja servida com infra-estrutura urbana, conserva seus hábitos e costumes coloniais. Seus jardins bem cuidados, artesanato variado e farta gastronomia, o que a torna conhecida como “Encanto de Vila”, também

conhecida como “Vila dos Presépios”, devido à tradicional montagem dos presépios em época de fim de ano, quando os moradores enfeitam suas residências e jardins com construção de presépios (SECRETARIA DO TURISMO, 2007).

Atualmente, a localidade de Ana Rech tem um desenvolvimento industrial muito forte, o que contribui para deixar em um segundo plano a sua vocação turística. No entanto, a sua raiz cultural, a vila com charme europeu e a tranquilidade do lugar ainda inspiram o desenvolvimento turístico. Neste sentido, é importante destacar as principais atrações turísticas de Ana Rech, que são (SECRETARIA DO TURISMO, 2007):

- a) Gastronomia: a gastronomia em Ana Rech é bem desenvolvida, com diversas opções: os tradicionais doces da Dona Norma, a comida italiana nos restaurantes e o farto café colonial;
- b) Artesanato e Arte: Ana Rech disponibiliza aos visitantes uma grande variedade de artigos artesanais, destacando-se o artesanato em vime. As atividades culturais também têm intensa movimentação, entre elas teatro e cantorias típicas italianas;
- c) Presépios: Ana Rech é uma região administrativa de Caxias do Sul, conhecida também como “Vila dos Presépios”. A comunidade, na época do Natal, se mobiliza na construção de presépios, o que atrai visitantes de muitas cidades;
- d) Natureza: a exuberante natureza de Ana Rech, sem dúvida é um atrativo a parte, com suas cascatas e fartura de águas, jardins bem cuidados; contribuem para valorizar ainda mais as ruas, templos, presépios e praça.

Sem dúvida alguma, a localidade de Ana Rech possui um potencial turístico destacado, porém, é necessário analisar o que estaria faltando para a localidade obter uma prospecção ainda maior da atividade turística. Em termos de planejamento há de considerar a articulação entre os grupos de interesses em relação à atividade turística, o planejamento eficaz para o setor, deve ser global, envolvendo os *stakeholders*: governo central e local, órgãos paraestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e representante dos visitantes (WANHILL,1997). Assim, antes mesmo de planejar o desenvolvimento turístico da localidade é preciso conhecê-la em maior profundidade, e considerar estes fatores pela ótica dos sistemas.

Os principais *stakeholders* da localidade de Ana Rech

O enfoque sistêmico trata as organizações como sistemas dependentes que precisam relacionar-se de maneira adequada com seu ambiente externo, garantindo os recursos para a sobrevivência e desenvolvimento, como organismos vivos que precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir suas necessidades. (STONER, FREEMAN, 1995). Miles (1980) pondera que, ao analisar o ambiente, existe a necessidade de se distinguir os elementos que possuem relevância direta para a organização. Ou seja, aqueles que fazem parte do ambiente específico da organização, daqueles que exercem influência indireta e outros que fazem parte do ambiente geral.

Considerando o roteiro turístico de Ana Rech, visto como uma organização que precisa estabelecer relações para sobreviver e desenvolver-se, tal como observa Stoner e Freeman (1995), e ainda considerando a observação de Miles (1980), observa-se que existe a necessidade de distinguir os elementos que possuem relevância direta para a organização. Assim o roteiro turístico de Ana Rech, sob este enfoque, precisa identificar quais são estes elementos de relevância no desenvolvimento turístico.

Através da observação, interação e análise de documentos, onde se nota interações, comunicação, relações de dependência mútua, podem-se destacar, previamente, a partir destes elementos e o histórico da constituição do roteiro turístico, o volume de interação, alguns dos *stakeholders* do roteiro de Ana Rech. São eles: (i) SAMAR (Associação Amigos de Ana Rech) ; (ii) Secretaria do Turismo de Caxias do Sul; (iii) SHRBS (Sindicato dos Hotéis Restaurantes Bares e Similares); (iv) SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul). Brevemente descritos a seguir:

A SAMAR foi fundada em 25 de agosto de 1949, sua atuação sempre objetivou o desenvolvimento de Ana Rech, desde a busca do fornecimento de energia elétrica, via asfáltica até a BR 116, telefonia, incremento ao turismo local através da criação de um presépio permanente, feira de artesanato e gastronomia, festival da primavera e o encanto de natal, este último de grande movimentação turística. O papel da associação sempre esteve ligado às reivindicações e aspirações da comunidade anarrequense, desenvolvendo ações junto ao poder público e privado nos âmbitos social, cultural, turismo, esporte e lazer (SAMAR, 2000).

A Secretaria Municipal do Turismo de Caxias do Sul tem um papel fundamental no desenvolvimento do turismo local, na valorização da cultura do turismo e na criação de opções aos visitantes. Ciente de seu papel no desenvolvimento turístico, esta vem implementado ações de forma sustentável propiciando benefícios de longo prazo às

economias locais. Ultimamente uma ação importante no desenvolvimento turístico da cidade foi a segmentação dos roteiros turísticos, com características e vantagens competitivas distintas entre si, um destes roteiros é o roteiro turístico de Ana Rech, Caxias do Sul possui outros quatro roteiros sob cuidados da secretaria do turismo (SECRETARIA DO TURISMO 2007).

O Sindicato dos Hotéis Restaurante Bares e Similares de Caxias do Sul – Região Uva e Vinho é uma Entidade Patronal que abrange 20 municípios, representando aproximadamente 1.500 estabelecimentos, das seguintes categorias: hotéis, pousadas, restaurantes, churrascarias, pizzarias, cantinas, bares, bares dançantes, boates, casas noturnas, casas de shows, casas de lanches, pastelarias, motéis e outros similares. Atua para o desenvolvimento regional do turismo, prestando orientação, fazendo planejamento e capacitando os associados. Divulgam, ainda, estabelecimentos e atrativos da região, através de guias, feiras, eventos e roteiros turísticos. (SINDICATO DOS HOTEIS RESATURANTES BARES E SIMILARES, 2007).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul instituiu-se como uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo. Um dos setores econômicos de desenvolvimento prioritário para a entidade é o setor turístico. Atua formando redes de trabalho para fomentar a competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas destas cadeias produtivas. Em relação ao roteiro de Ana Rech, a entidade vem atuando na capacitação, treinamento dos envolvidos na atividade turística. (SAMAR, 2007).

Considerações Finais

Visto que Linton (1997) indique um caminho interessante a ser testado pelas organizações do Turismo, como o consórcio, a cooperação por redes e parcerias, no intuito de melhorar o desempenho do negócio global, e isto substancialmente está interligado com o marketing de relacionamento. A exploração do potencial de melhoria no desempenho do negócio envolvendo as organizações, o setor público e as empresas participantes de um roteiro turístico, trabalhando conjuntamente, possivelmente contribuiria para o setor. Entretanto, antes de sugerir qualquer ação de aprimoramento roteiro sob ótica do marketing de relacionamento é importante saber quais são os grupos de interesses atuantes no roteiro turístico de Ana Rech.

Considerando o exposto, Stoner (1985) considera duas categorias de *stakeholders*, os internos e os externos. Freeman (1984) prevê a identificação dos *stakeholders* pelo histórico do ambiente da organização, mas na ausência de histórico seu modelo serviria para referência de construção de um mapa genérico. Sendo assim, pode-se dizer que no roteiro turístico de Ana Rech, considerando estes itens teóricos levantados, os principais stakeholders são: a SAMAR, a Secretaria do Turismo de Caxias do Sul, o SHBRS, e o SEBRAE. Considerando o histórico da constituição do roteiro, o volume de interações, e o próprio relacionamento entre estas organizações, além do mapa genérico, outros stakeholders foram identificados: (i) organização da comunidade local; (ii) governo e (iii) sindicato (FREEMAN, 1984).

Entretanto Freeman (1984) estabelece que o passo seguinte é mapear os interesses de cada elemento, a convergência de interesses, a qual estabelece a validação dos *stakeholders*. Para validação desta prévia identificação dos stakeholders, segundo Freeman (1984), é necessário expor a convergência dos interesses. Assim, como sugestão de estudo futuro fica a ratificação dos interesses destes elementos destacados pelo cruzamento dos interesses convergentes.

Embora não haja ratificação da convergência de interesses, assim mesmo, o mapa genérico de identificação dos *stakeholders* já permitiria tecer análise em relação a prática do marketing de relacionamento existente no roteiro turístico entre estes *stakeholders* identificados.

Nesse caso, se destaca a presença de constructos relevantes no relacionamento dos *stakeholders* do roteiro, como relações embasadas no compromisso e confiança (MORGAN e HUNT 1994). Também observa-se existência de interdependência, comunicação satisfatória entre as partes, e técnicas de resolução de conflitos conjunta, que considera as partes envolvidas (MOHR; SPEKMAN, 1994). Fatores importantes se considerarmos o potencial do desenvolvimento turístico proveniente de uma prática bem sucedida de marketing de relacionamento.

Uma análise mais aprofundada, possivelmente com entrevista individual em profundidade com cada elemento (*stakeholder*) identificado aumentaria o entendimento das relações entre os grupos de interesse, o que certamente contribuiria para o desempenho do roteiro turístico, se considerarmos as múltiplas possibilidades de interação entre os *stakeholders*.

Referências Bibliográficas

- AUGUSTYN, Marcajanna; HO, Samuel K. Service quality and tourism. *Journal of Travel Research*, v. 37 n. 1, p. 71-75 Aug 1998.
- BERRY, Leonard L. *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BOWDITCH, J. L. BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. *Anuário estatístico 2006: dados de 2005*. Brasília: Ministério do Turismo, Instituto Brasileiro de Turismo, Diretoria de Estudos e Pesquisas, v. 33 236p., 2006.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GANESAN, S.. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v.58, n. 4 p. 1-19, 1994.
- LINTON, Ian. *A teia da aranha: ampliando e adaptando a rede do marketing para a conquista de mercado*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- MAY, T. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MOHR, Jakki; SPEKMANN, Robert. *Characteristics of partnership success: partnership attributes, communications behavior and conflict resolution techniques*. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 135-152, 1994.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- SAMAR - Sociedade dos Amigos de Ana Rech. Disponível em <http://anarech.org.br>. Acessado em 16 de janeiro de 2007.
- SECRETARIA DE TURISMO. Dados sobre Ana Rech. Disponível em <http://www.caxias.tur.br>. Acessado em 15 de jan. de 2007.
- SINDICATO DOS HOTEIS BARES RESTAURANTES E SIMILARES. Dados institucionais. Disponível em <http://www.sindiregiao.com.br>. Acessado em 16 de janeiro de 2007.
- STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- _____; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SVENDENSEN, Ann. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. EUA, São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- WANHILL, S. Tourism development and sustentability. In: *Cooper, C. P. Tourism development: environment and communy issuses*. London: Wiley, 1997

WEBSTER, JR. F.E.. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Jornal of Marketing*. v. 56, 1992, p. 1-17.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, p. 1-4, May 1997.