

## **Pesquisa no Turismo Utilizando Teoria dos *Stakeholders*: Revisando a Literatura**

**Saulo Fabiano Amâncio Vieira<sup>1</sup>**

**Benny Krammer Costa<sup>2</sup>**

**Marco Aurélio Arbex<sup>3</sup>**

**Viviane Celina Carmona<sup>4</sup>**

### **Resumo**

O presente artigo visa realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre a teoria dos *stakeholders* aplicados em organizações turísticas. Para tanto procedeu-se uma pesquisa bibliográfica realizada durante o mês de janeiro de 2010 onde se encontrou 4533 artigos a partir da expressão *stakeholder*. Posteriormente a busca foi refinada incluindo os termos *stakeholder theory*, onde encontrou-se 732 artigos; *stakeholder analysis* encontrando-se 1209 artigos e *stakeholder management* com 2105 artigos publicados. Posteriormente buscou-se especificamente o tema que tem relação direta com o desenvolvimento da presente tese, área do turismo, onde encontrou-se *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism* (27 artigos) em nove diferentes *journals*. Os artigos foram categorizados conforme sua temática central a saber: Desenvolvimento Sócio-Ambiental (nove artigos), Esporte e Turismo (cinco artigos), Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo (cinco artigos) e Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo (oito artigos). Houve uma preponderância da abordagem metodológica qualitativa nestes trabalhos (17), sendo que a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas (25).

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

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pelo Pmda Uninove, Docente do Depto Administração UEL ([saulo@uel.br](mailto:saulo@uel.br)).

<sup>2</sup> Pós-Doutor e Doutor em Administração, Docente do Pmda Uninove / ECA – USP ([bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br)).

<sup>3</sup> Mestre em Administração UEL, Docente Facedi ([marco.arbex@gmail.com](mailto:marco.arbex@gmail.com)).

<sup>4</sup> Docente da Universidade Metodista de São Paulo ([vividicaprio@hotmail.com](mailto:vividicaprio@hotmail.com)).

## 1. Introdução

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

Estes aspectos, em seu conjunto, têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema *stakeholders*, assim como permite induzir a realização de novos trabalhos em organizações e setores econômicos até então pouco explorados ou sem ter sido alvo de qualquer estudo em relação à atuação de seus *stakeholders*.

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

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

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

## 2. Procedimentos Metodológicos

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

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

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

Posteriormente buscou-se especificamente o tema que tem relação direta com o desenvolvimento da presente tese, área do turismo, onde encontrou-se 25 artigos. Complementarmente a escolha da opção que tinha maior número de artigos (*stakeholder management* - 2105) foram feitas comparações com a pesquisa com os termos *stakeholder theory* e *stakeholder analysis* para verificar se houve na busca divergência dos artigos, sendo que foram ainda encontrados 02 (dois) novos artigos.

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

JOURNALS	ANO 1996 – 2009														
	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
1. TOURISM MANAGEMENT	1	1					1	1		2	3		1	3	
2. ANNALS OF TOURISM RESEARCH										2				2	
3. CLIMATE POLICY								1				2			
4. JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT												1	2		
5. JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM													1	2	
6. JOURNAL OF HOMELAND SECURITY AND EMERGENCY MANAGEMENT											1		1		
7. LOCAL GOVERNMENT STUDIES									1						
8. INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTS MARKETING & SPONSORSHIP													1		
9. SCANDINAVIAN JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM												1			
TOTAL	1	1					1	2	1	4	4	4	6	7	

Quadro 1: Periódicos da revisão de literatura internacional

Fonte: Autor

A partir dos procedimentos descritos acima se procedeu o desenvolvimento da presente revisão.

### 3. Teoria dos Stakeholders no Turismo

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

Nicholas e Thapa (2009) examinaram os fatores que influenciam a comunidade local residente a sustentação da área da gestão dos Pitons (PMA) e sua sustentação para o

desenvolvimento de turismo sustentável. Os resultados de uma análise de modelagem estrutural da equação que usa 319 amostras de residentes sugeriram que a assessoria da comunidade influenciava positivamente seus comportamentos, e as atitudes ambientais e as percepções sobre PMA influenciam indiretamente o comportamento da comunidade. Em relação ao nível de participação no PMA não foi encontrado nenhum relacionamento significativo. A falta notável da participação dos residentes apresentou implicações críticas para a sustentabilidade do local.

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

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

Yang e Wall (2009) partiram do raciocínio que o turismo étnico é empregado por muitos países para facilitar o desenvolvimento econômico e cultural e para ajudá-lo na preservação da herança cultural. Este trabalho endereçou esta abertura examinando as edições sócio-culturais associadas com as estratégias de planejamento étnico do turismo e da exploração

para seu desenvolvimento, baseado na pesquisa empírica em um destino conhecido do turista na China - Xishuangbanna, província de Yunnan. Uma estrutura conceptual é desenvolvida e empregada para comparar e avaliar as perspectivas de quatro grupos chaves de *stakeholders* (o governo, empreendedores do turismo, minorias étnicas e turistas). As tensões identificadas são endêmicas ao turismo étnico e não podem ser eliminadas mas podem ser compreendidas, planejadas para ser controladas.

D'Angella e Go (2009) focaliza a prática colaboradora do mercado do turismo, particularmente no relacionamento entre a organização da gerência de destinos (DMO) e empresas do turismo. Aplica a teoria dos *stakeholders* como uma estrutura para tal avaliação de desempenho a respeito da capacidade de uma DMO à sustentação do ganho para a tomada de decisão, e que contribui para o aperfeiçoamento de recompensas aos *stakeholders* para minimizar riscos. Da análise empírica de dois estudos de caso comparativos a respeito de Barcelona e de Viena emerge o papel significativo da inclusão social; jogos em redes de coordenação. Os autores concluíram que uma estratégia de inclusão social é uma condição prévia para realizar atividades contingentes comuns, convergir os objetivos das empresas em um objetivo congruente ao da DMO, diminuir o comportamento da livre-direção e, conseqüentemente, traz relações aproximadamente estáveis.

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

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

desenvolvimento sustentável, e um acoplamento genuíno com partes interessadas da comunidade local.

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

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

Kihl *et al* (2008) estudou, via a perspectiva dos *stakeholders*, como os estudantes-atletas são afetados por um exemplo de corrupção acadêmica. Usando uma aproximação da teoria embasada (Glaser e Strauss, (1967); e de Strauss e Corbin, (1998)), fontes múltiplas de dados foi coletado e analisado usando o método a *grounded theory*, ou, teoria fundamentada. Os resultados revelaram que os estudantes-atletas sofrem três conseqüências principais (tratamento negativo, sanções e um sentido da perda) essas conduzem aos vários resultados prejudiciais (por exemplo, desconfiança, embaraço, relacionamentos disfuncionais, separação dos *stakeholders*, raiva, esforço e conflito). Os resultados foram comparados com os conceitos teóricos existentes e a pesquisa precedente associados com os resultados da corrupção.

Parent (2008) buscou desenvolver uma estrutura de como os comitês de organização evoluem operacionalmente e os tipos de edições que seus *stakeholders* devem ser tratados. Baseado na teoria dos *stakeholders*, foi conduzido um estudo de caso dos jogos americanos realizados em

Winnipeg, Canadá (1999), que foram construídos usando o material e entrevistas arquivísticos. Três modalidades operacionais do comitê organizador principal emergiram: planejamento, execução e empacotamento. As categorias da edição igualmente diferiram dentro dos grupos de *stakeholders*, visto que os interesses da parte interessada (material, político, afiliação, informativo e simbólico) diferiram entre grupos da parte interessada.

Nilsson (2007) examinou essa indicação por um estudo de Legoland como uma atração da capitânia de Billund como um destino. As entrevistas foram empreendidas com os visitantes da Legoland, os empreendedores e outros *stakeholders* diferentes dentro do destino. A teoria dos *stakeholders* foi usada para discutir a pergunta de como controlar um destino dominado por uma atração da capitânia? Os resultados dizem que há uma conexão decisiva entre um destino da capitânia e a necessidade de um convênio. Sem um convênio, não é certo que as atrações da capitânia têm um resultado positivo impulsionado para fora parte da indústria do turismo em um destino.

Stokes (2008) analisa as orientações dos *stakeholders* de fabricantes da estratégia. Quando a referência ao planejamento do turismo for de longa data, o mesmo é submergido frequentemente nos exames da gerência e do mercado do destino. Para esta pesquisa qualitativa realizou-se um estudo de caso. Os resultados mostram que as estratégias do turismo dos eventos de agências e dos eventos do setor público (dentro ou fora dos corpos do turismo) são episódios/eventos emergentes relativos que ocorrem de maneira reativas ou dinâmica. Entre três estruturas de fato que refletem orientações diferentes dos *stakeholders*, uma estrutura incorporada, centrada no mercado com acoplamento limitado da parte interessada era mais predominante do que as estruturas da comunidade, destino-conduzida ou sinérgica para a realização da estratégia.

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

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

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

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

Sheehan e Richie (2005) realizaram uma análise da teoria dos *stakeholders* ao estudo empírico dos diretores gerais de organizações da gerência do destino do turismo. Um mapa revela uma grande diversidade de partes interessadas variavelmente importantes. Foram analisados especificamente dentro de uma tipologia de acordo com seu potencial de ameaçar e

cooperar com as organizações, e então de prescrição, específico da estratégia de gerência a cada um. Estas estratégias são comparadas às aproximações reais dos diretores gerais do respondente relatados a utilização. O trabalho conclui que com uma agenda para a pesquisa empírica futura com ênfases específicas no relacionamento entre organizações de gestão de destinos e seus *stakeholders*.

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

Needham e Rollins (2005) relatam que muito das estruturas contemporâneas da gerência da recreação e do turismo, que incluem os limites de mudança aceitável (LACA), exigem que múltiplas partes interessadas entrem medindo e monitorando indicadores e padrões de qualidade. Os autores examinaram as normas da aceitabilidade de diversos grupos a respeito dos indicadores do uso, no verão, da área no Columbia Britânica, Canadá, de esqui de montanha. Os dados foram obtidos dos exames realizados com 432 visitantes e 21 representantes de 12 companhias de agências governamentais, e dos grupos de interesse de recreação e os ambientais. Os resultados mostraram que os padrões para cada indicador diferiram entre os grupos. A importância de cada indicador (isto é, intensidade da norma) era elevada entre os grupos, mas era a mais elevada para a densidade dos caminhantes, sugerindo que pudesse ser um indicador mais importante para este ajuste no turismo.

Burns e Howard (2003) descrevem que as imagens em folhetos, em Web pages e em cartão conduzem a uma expectativa por turistas e por visitantes que a interação com Dingoes (*Dingo lúpus de Canis*) será parte de sua experiência da Ilha de Fraser na Austrália. O primeiro gravou a morte de tal ataque em Fraser que ocorreu em abril 2001, e foi seguido imediatamente por um sacrifício de Dingoes requisitado pelo governo. Baseado em entrevistas com uma variedade de *stakeholders*, muitas perspectivas de oposição na interação dos humanos-animais selvagens como um componente do turismo são identificadas. Os

autores concluem que quando as estratégias para controlar Dingoes forem essenciais, se tais ataques é uma consequência dos seres humanos que alimentam animais selvagens e criam hábito resultante dos animais selvagens, a seguir as estratégias para povos de controle são igualmente necessárias para este exemplo do turismo dos animais selvagens para ser bem sucedidas e sustentáveis.

Stewart e Cole (2003) comentam suas posições em relação a questão do valor da pesquisa e das políticas do exame do visitante que restringem o uso de áreas turísticas. Segundo os autores, os exames do visitante descrevem, o que os motiva, as experiências que procuram, e as maneiras em que os grupos diferentes de visitante são prováveis de ser afetados por ações alternativas da gerência. Entretanto, tais dados descritivos fornecem pouca base para decisões prescritivas sobre como um parque deve ser controlado. A base fundamental para algumas se deve a mentiras prescritivas da decisão. Tais decisões devem ser baseadas na informação de muitas fontes, especialmente dos mandatos, da política, dos processos do diálogo com os *stakeholders* e das análises legais da oferta e procura regional.

Ryan (2002) discute como introduzir a sustentabilidade em conceitos aparentados àqueles da necessidade social do turismo para serem aplicados, embora em um contexto mais amplo da teoria dos *stakeholders*. Entretanto, quando todos puderam concordar com as intenções de tais cartas, as introduções pragmáticas da gerência que são levantadas são complexas, e levantam por sua vez assuntos importantes dos testes padrões do poder e como tal poder de executar políticas devem ser determinados e praticados.

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

Robson e Robson (1996) relatam que o debate recente que cerca a ideologia e as implicações práticas de uma sociedade de *stakeholders*, a discussão sobre a evidência empírica a respeito do planejamento do turismo, assim fornecendo uma perspectiva no potencial para que uma

aproximação do *stakeholder* que ajude a balancear a atividade do turismo e interesses sociais e ambientais. O papel de relações públicas dentro da sociedade moral propõe que deve ser examinada criticamente com relação às implicações práticas de aproximações dos *stakeholders* à gerência de mercado, uma das introduções morais chaves da sociedade, é a igualdade de gênero, e é explorada com relação ao conceito da sociedade da parte interessada. Mason e Slack (2001) focalizaram os agentes de jogador de hóquei de gelo profissional, utilizando a construção teórica da teoria da agência enquanto os meios da avaliação tentam por diversos grupos de *stakeholder* encontrar soluções ao comportamento oportunista do agente. Os grupos da parte interessada envolvidos incluem o estado e os governos federais, os agentes eles mesmos, a associação atlética escolar nacional (NCAA), e as Associações de Jogadores, que, em vários momentos, todos adotaram a forma de programas da certificação nas tentativas de monitorar agentes do jogador. Para os autores o modelo da agência pode ser usado para fornecer a introspecção adicional nos problemas associados com estes programas e para melhorar a eficácia do programa no comportamento da monitoração do agente do hóquei. Sautter e Leisen (1999) descrevem que a colaboração entre atores importantes é um ingrediente fundamental em esforços de desenvolvimento sustentável. Nesta aplicação, as autoridades de planejamento são dirigidas a identificar e considerar dinâmica a transação contra orientações do relacionamento das partes interessadas chaves. Congruentemente através desta orientação aumenta-se a probabilidade da colaboração no fornecimento de serviços. Ao apresentar exemplos do caso de esforços do turismo, a aplicação da matriz propõe que a orientação da parte interessada seja ilustrada. Os autores concluem que com as estratégias da segmentação de mercado projetada pode promover o alinhamento das orientações dos *stakeholders*.

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

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Abordagem Metodológica</b>
Desenvolvimento sócio-ambiental	Nicholas e Thapa (2009), Landorf (2009), Nilsson (2007), Choi e Sirakaya (2006), Tsaour <i>et al</i> (2006), Ryan (2002), Lawrence <i>et al</i> (1997), Sautter e Leisen (1999), Robson e Robson (1996)	Qualitativa: 06 artigos Quantitativa: 03 artigos
Esporte e turismo	Xing <i>et al</i> (2008), Kihl <i>et al</i> (2008), Parent (2008), Parent e Foreman (2007), Mason e Slack (2001)	Qualitativa: 04 artigos Quantitativa: 01 artigo
Práticas colaborativas e seus impactos no turismo	Byrd <i>et al</i> (2009), D'Angella e Go (2009), Andriotis (2008), Sheehan e Richie (2005), Burns e Howard (2003),	Qualitativa: 02 artigos Quantitativa: 03 artigos

Práticas administrativas aplicadas ao turismo	MacDonald (2009), Yang e Wall (2009), Currie <i>et al</i> (2009), Stokes (2008), Douglas e Lubbe (2006), Aas <i>et al</i> (2005), Needham e Rollins (2005), Stewart e Cole (2003)	Qualitativa: 05 artigos Quantitativa: 02 artigos Quali e Quanti: 01 artigo
---	---	--

## Quadro 2: Resumo dos trabalhos sobre *stakeholders* no turismo

Fonte: Autores

Assim, observa-se que em relação ao tema Desenvolvimento Sócio-Ambiental foram produzidos no período analisado 09 (nove) artigos dos quais 06 (seis) possuem abordagem metodológica qualitativa e 03 (três) quantitativa. Foram abordados nos mesmos questões relacionadas aos fatores que influenciam a comunidade local e sua sustentação para o desenvolvimento social, turismo histórico e o desenvolvimento sustentável, relacionamentos entre turismo, comunidade e ecoturismo, necessidade social e sustentabilidade do turismo, legalidade e ecoturismo bem como das atividades to turismo e os interesses sociais.

Em relação ao tema Esporte e Turismo foram produzidos no período analisado 05 (cinco) artigos dos quais 04 (quatro) possuem abordagem metodológica qualitativa e 01 (um) quantitativa. Em relação aos temas específicos destes trabalhos tem-se que os mesmos descrevem os relacionamentos dos *stakeholders* do anfitrião dos Jogos Olímpicos, como estudantes atletas são afetados pela corrupção acadêmica, a evolução dos comitês organizadores de eventos esportivos e a construção de identidade dentro dos comitês organizadores de jogos olímpicos.

No que tange ao tema Práticas Colaborativas e seus Impactos no turismo foram produzidos no período analisado 05 (cinco) artigos dos quais 02 (dois) possuem abordagem metodológica qualitativa e 03 (três) quantitativa. Versaram sobre as diferenças nas percepções do turismo e seus impactos em uma comunidade rural, práticas colaboradoras no mercado do turismo, percepção sobre o impacto da implementação de projetos turísticos com o apoio dos *stakeholders* e relacionamento dos diretores de organizações de gestão de destinos turísticos.

E Finalizando, observa-se que em relação ao tema Práticas Administrativas Aplicadas ao Turismo foram produzidos no período analisado 08 (oito) artigos dos quais 05 (cinco) possuem abordagem metodológica qualitativa, 02 (dois) quantitativa e 01 (um) quali-quantitativa. Estas pesquisas versavam sobre temas como indicadores de qualidade, formulação estratégica, conflitos e complexidades.

## 4. Considerações Finais

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

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

As temáticas abordadas nos mesmos foram:

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

Houve uma preponderância da abordagem metodológica qualitativa nestes trabalhos (17 artigos), sendo utilizadas diferentes estratégias a saber: estudo de caso único e duplo, *grounded theory*, e na abordagem quantitativa (09 artigos) observou-se a utilização de *surveys*, Anova dentre outras. Em apenas um dos trabalhos foi utilizado as abordagens quantitativa e qualitativa simultaneamente.

Assim, percebe-se com o presente artigo que há um crescente interesse sobre a utilização da temática *stakeholder* aplicada ao turismo, a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas (25 artigos), porém ainda há muito o que se evoluir considerando que aspectos mais específicos como a inter-relação das motivações dos *stakeholders* e sua rede de relações ainda são abordadas de maneira insipiente dentre outros temas que também podem ser pesquisados.

**Referencias**

- AAS, C. *et al.* Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research* [S.I.], v. 32, n. 1, p. 28-48, Jan 2005.
- ANDRIOTIS, K. Integrated resort development: The case of Cavo Sidero, Crete. *Journal of Sustainable Tourism* [S.I.], v. 16, n. 4, p. 428-444, 2008.
- BURNS, G. L.; HOWARD, P. When wildlife tourism goes wrong: a case study of stakeholder and management issues regarding Dingoes on Fraser Island, Australia. *Tourism Management* [S.I.], v. 24, n. 6, p. 699-712, Dec 2003.
- BYRD, E. T. *et al.* Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management* [S.I.], v. 30, n. 5, p. 693-703, Oct 2009.
- CHOI, H. C.; SIRAKAYA, E. Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management* [S.I.], v. 27, n. 6, p. 1274-1289, Dec 2006.
- CURRIE, R. R. *et al.* DETERMINING STAKEHOLDERS FOR FEASIBILITY ANALYSIS. *Annals of Tourism Research* [S.I.], v. 36, n. 1, p. 41-63, Jan 2009.
- D'ANGELLA, F.; GO, F. M. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, v. 30, n. 3, Jun 2009.
- DOUGLAS, A.; LUBBE, B. A. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management* [S.I.], v. 27, n. 6, p. 1130-1140, Dec 2006.
- FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Massachusetts: *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Sage. (1984)
- FREEMAN, R. Edward (1998). "A stakeholder theory of the modern corporation". In: Clarkson, Max B.E. (ed.). The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings. Toronto: University of Toronto Press, 1998, p.125-138.
- FRIEDMAN, Andrew L., MILES, Samantha. *Stakeholder: theory and Practice*. New York: Oxford University Press, 2006
- KIHL, L. A. *et al.* Toward a grounded theory of student-athlete suffering and dealing with academic corruption. *Journal of Sport Management* [S.I.], v. 22, n. 3, p. 273-302, May 2008.
- LANDORF, C. Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism* [S.I.], v. 17, n. 1, p. 53-70, 2009.
- LAWRENCE, T. B. *et al.* Managing legitimacy in ecotourism. *Tourism Management* [S.I.], v. 18, n. 5, p. 307-316, Aug 1997.

- MCDONALD, J. R. Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 17, n. 4, 2009.
- NEEDHAM, M. D.; ROLLINS, R. B. Interest group standards for recreation and tourism impacts at ski areas in the summer. *Tourism Management* [S.I.], v. 26, n. 1, Feb 2005.
- NICHOLAS, L. N. *et al.* RESIDENTS' PERSPECTIVES OF A WORLD HERITAGE SITE The Pitons Management Area, St. Lucia. *Annals of Tourism Research*, v. 36, n. 3, Jul 2009.
- NILSSON, P. A. Stakeholder theory: The need for a convenor. The case of Billund. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* [S.I.], v. 7, n. 2, p. 171-184, 2007.
- PARENT, M. M. Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management* [S.I.], v. 22, n. 2, Mar 2008.
- PARENT, M. M.; FOREMAN, P. O. Organizational image and identity management in large-scale sporting events. *Journal of Sport Management* [S.I.], v. 21, n. 1, Jan 2007.
- ROBSON, J.; ROBSON, I. From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management* [S.I.], v. 17, n. 7, p. 533-540, Nov 1996.
- RYAN, C. Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the 'new tourism'. *Tourism Management* [S.I.], v. 23, n. 1, p. 17-26, Feb 2002.
- SHEEHAN, L. R.; RITCHIE, J. R. B. Destination stakeholders - Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research* [S.I.], v. 32, n. 3, p. 711-734, Jul 2005.
- STEWART, W. P.; COLE, D. N. On the prescriptive utility of visitor survey research: A rejoinder to Manning. *Journal of Leisure Research* [S.I.], v. 35, n. 1, p. 119-127, 2003.
- STOKES, R. Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management* [S.I.], v. 29, n. 2, p. 252-262, Apr 2008.
- TSAUR, S. H. *et al.* Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism. *Tourism Management* [S.I.], v. 27, n. 4, Aug 2006.
- WTTC. *Tourism satellite accounting research 2008*. London, feb. 2008.
- XING, X. Y. *et al.* Olympic Games host and bid city marketing: exploring issue management in the relationships among event stakeholder groups. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* [S.I.], v. 9, n. 4, p. 321-335, Jul 2008.
- YANG, L.; WALL, G. Ethnic tourism: A framework and an application. *Tourism*