

## ***Stakeholders Analysis: Um Novo Campo Pesquisa no Turismo***

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

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

**Renato Fabiano Cintra<sup>3</sup>**

### **Resumo**

O presente artigo buscou realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre *stakeholders analysis*, bem como identificar possíveis temas de pesquisa na área do turismo. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2010, utilizando-se da base de referências *web of science*, organizada de acordo com seu fator de impacto da publicação, focando no tema *stakeholders analysis*, onde foram encontrados 1.296 artigos, a partir desses foram selecionados os 200 mais relevantes (por fator de impacto), a qual foi feita uma análise prévia de seu conteúdo e separou aqueles que efetivamente abordavam aspectos teóricos da *stakeholders analysis*, perfazendo um rol de 51 artigos. Em relação a sua temática central, levantou-se: Meio Ambiente (13 artigos), Redes de Relacionamento (8 artigos), Tomada de Decisão (9 artigos), Políticas Públicas (6 artigos), Gestão de Projetos (4 artigos) e Revisão de literatura (11 artigos). Verifica-se o crescente interesse sobre a utilização da temática de *stakeholders analysis*, a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas (39 artigos), demonstrando o potencial e maturidade da teoria. Também observou que existem diferentes abordagens teóricas de *stakeholders analysis* que podem ser exploradas em pesquisas no turismo.

**Palavras-chave:** *Stakeholders Analysis*. *Stakeholders* no Turismo. Teoria de *Stakeholders*. Turismo. Estratégia.

---

<sup>1</sup>Doutor em Administração pela Uninove/SP e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UUEL) – [saulo@uel.br](mailto:saulo@uel.br).

<sup>2</sup>Pós-doutor e Doutor em Administração pela FEA/USP e Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho (PMDA-UNINOVE) e da ECA-USP - [bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br).

<sup>3</sup>Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UUEL) – [renatocintra@hotmail.com](mailto:renatocintra@hotmail.com).

## Introdução

Desde 1984 observa-se um crescente interesse sobre a temática *stakeholders*, ano este que Richard E. Freeman publica *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, que passou a abordar na literatura gerencial a gestão dos *stakeholders* como um fator crítico de sucesso das organizações. 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.

No que se refere às definições do termo *stakeholders*, 55 delas foram levantadas em 75 publicações, entre os anos de 1963 e 2003, por Friedman e Miles (2006), sendo que todas tomam a organização como o centro das discussões. A definição clássica de *stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

A partir de então diversos periódicos acadêmicos de renome internacionais como *Business Ethics Quarterly*, *Critical Perspectives in Accounting*, *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal* dentre outros, têm se dedicado a elaboração e discussão do assunto, assim como tem lançado diversos questionamentos na área (FRIEDMAN e MILES, 2006). Estes aspectos, em seu conjunto, têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema, 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*.

Tendo como ponto de partida as considerações expostas, o presente artigo tem como objetivo realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre *stakeholders analysis*, bem como identificar possíveis temas de pesquisa na área do turismo. Para tanto está assim estruturado: após a introdução, são apresentados os procedimentos metodológicos e em seguida, a revisão de literatura realizada. Por fim, são apresentadas as considerações.

## 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 foi dado prosseguimento a uma revisão geral do tema conforme procedimentos descritos a seguir, considerando ser esta uma pesquisa descritiva – exploratória.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa no ISI – *Web Of Science (WoS)*. O ISI é um índice de citações na web, multidisciplinar que indexa mais de 9200 revistas ou publicações periódicas. Esta base indexa todos os itens de relevância e é atualizada semanalmente.

A pesquisa foi realizada durante o mês de julho de 2009 onde se encontrou 4.533 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 2.105 artigos publicados.

Em janeiro de 2010 realizou-se nova busca, organizada de acordo com seu fator de impacto da publicação, só que agora focando no tema *stakeholder analysis*, já que esta é a temática central da presente pesquisa, onde foram encontrados 1.296 artigos, a partir desses foram selecionados os 200 mais relevantes (por fator de impacto) que possuíam como foco central do trabalho *stakeholders analysis*. Nesses 200 artigos foi realizada uma análise prévia de seu conteúdo do qual se separou aqueles que efetivamente abordavam aspectos teóricos da *stakeholders analysis*, perfazendo um rol de 51 artigos, sendo que os mesmos são descritos nas próximas seções. A partir dos procedimentos descritos acima, procedeu ao desenvolvimento da presente revisão.

### ***Stakeholders Analysis: Revisando a Literatura***

Sobre a pesquisa geral sobre a Teoria dos *Stakeholders* mais especificamente *Stakeholder Analysis*, conforme descrito na metodologia para a realização desta revisão, foram descritos 51 artigos que possuíam como temática e foco central *Stakeholder Analysis*. Tais categorias podem ser observadas nos trabalhos de Freeman (1984), Mitroff (1983), Reed *et al* (2009), Mitchel *et al* (1997). Inicialmente os trabalhos foram categorizados conforme foco central da Análise de *Stakeholders* conforme destacado no quadro 1:

Análise de Stakeholders : Foco	Autores
Identificação	Hermans (2008), Currie et al (2009), Bilgren e Holmen (2008), Jepsen e Eskerod (2009), Wu (2007), Pomeroy e Douvere (2008)
Interesses e expectativas	Jepsen e Eskerod (2009), Pomeroy e Douvere (2008), Kooskora (2008), Cameron, Crawley e Loureiro (2008), Friedman e Mason (2004) e Robson e Robson (1996)
Influência	Prell, Hubacek e Reed (2009), Ferrary (2009), Yau, Chow e Sin (2007), Cheng, Millar e Choi (2006), Hendry (2005)
Tomada de decisão	Chase, Siemer e Decker (2002), Linkov, Satterstrom e Kiker (2006), Simmons, Iles e Yolles (2005), Schwarzkopf (2006), Beierle (2002), Wu (2007), Brown, Adger e Tompkins (2001), Reed (2008), Tompkins, Few e Brown (2008) e Friedman e Mason (2004)
Relacionamentos	Weible (2007), Zakhem (2008), Ferrary (2009), Chung, Chen e Reid (2009), Williams e Lewis (2008), Kooskora (2008), Friedman e Miles (2002) e Robson e Robson (1996)
Poder e legitimidade	Bilgren e Holmen (2008), Friedman e Mason (2004) e Hisieh (2009)
Outros	De Lopez (2001), Pan (2005), Lim, Ahn e Lee (2005), Wolfe e Butler (2002), Co e Barro (2009), Varvasovszky e Brugha (2000), Vandekerckhove e Dentchev (2005), Lamberg, Pajunen e Parvinev (2008), Web e Raffaeli (2008), Medilanski, Chuan e Mosler (2007), Michalski e Cousins (2001), Boaventura et al (2009), Yang, Shen e Ho (2009) e Wong (2005)

Quadro 1: Foco na Análise de Stakeholders

Fonte: Autores

Ao categorizar os artigos em relação ao foco da análise de *stakeholders*, foram listados os seguintes temas: identificação, interesses e expectativas, influência, tomada de decisão, relacionamentos, poder e legitimidade, e outros aspectos.

Levantou-se que seis trabalhos focaram o processo de identificação dos *stakeholders*, abordando a identificação e interação, identificação e categorização, identificação e compreensão, a sistematização do processo de identificação e a importância da identificação.

Já o processo de levantamento dos interesses e expectativas é outro tópico recorrente na análise dos *stakeholders*. Busca saber como revelar as expectativas e interesses (não somente de forma conceitual), balancear as atividades organizacionais e os interesses sociais, identificação do valor percebido dos *stakeholders* e nos interesses que realmente são relevantes.

No que tange a tomada de decisão os trabalhos referiam-se desde a qualidade das decisões, incorporação da perspectiva do *stakeholder*, envolvimento, transparência e diversidade de valores, aspectos estes identificados nos trabalhos citados.

Os trabalhos sobre relacionamentos entre *stakeholders* destacaram-se o nível de relacionamento entre os próprios *stakeholders*, bem como com o ambiente, a extensão de tais relações e sua evolução ao longo do tempo, a complexidade do sistema de relacionamentos e as relações de dependência de recursos.

Tem-se ainda que é abordado na análise de *stakeholders* as questões de legitimidade e poder dos *stakeholders*, abordando a desigualdade do mesmo entre partes interessadas e mostrando, através de diagramas, a importância relativa do poder de tomada de decisão.

Foram identificados ainda outros fatores nos trabalhos analisados a saber: participação / envolvimento dos *stakeholders* nos processos da organização, percepção dos *stakeholders*, fatores críticos de sucesso associados com a gerência de *stakeholders*, subordinação da função-objetivo dos *stakeholders* com a dos *shareholders*, características e definição de *stakeholder*.

Em relação a sua temática central, levantou-se: Meio Ambiente (treze artigos ou 25,5% do total), Redes de Relacionamento (oito artigos ou 15,7%), Tomada de Decisão (nove artigos ou 17,6%), Políticas Públicas (seis artigos ou 11,8%), Gestão de Projetos (quatro artigos ou 7,8%) e Revisão de literatura (onze artigos ou 21,6%).

Sobre o tema Meio Ambiente foram identificados (13 artigos), dos quais doze possuem abordagem metodológica qualitativa (92,3%), sendo apenas um quantitativo (7,7%). Foram temas destes trabalhos: gestão dos recursos naturais, meio ambiente e política, desenvolvimento sustentável, gerência de agências estatais, gestão ambiental e valores dos *stakeholders*.

Na temática Rede de Relacionamento, oito artigos foram produzidos dos quais cinco qualitativos (62,5%) e três quantitativos (37,5%). Abordaram interações dos empreendedores, processo de fusão, dinâmica das interações, relacionamentos, percepção dos líderes empresariais, necessidades de relacionamento e tipos e a importância dos relacionamentos.

Em relação à Tomada de Decisão, tem-se que nove artigos foram identificados dos quais seis foram qualitativos (66,7%) e três quantitativos (33,3%). Verificou-se os seguintes assuntos: decisões ambientais, incorporação da perspectiva dos *stakeholders* na tomada de decisão, formas de participação dos *stakeholders* na tomada de decisão, tomada de decisão no setor público, tomada de decisão estratégica e orientação estratégica para *stakeholders*.

No que tange às Políticas Públicas, tem-se seis artigos, todos utilizando abordagens qualitativas (100%). Dentre os temas destes artigos verificou-se: análise política dos *stakeholders*, motivações dos subsistemas políticos composto pelos *stakeholders*, a importância dos *stakeholders* no setor público, sustentação das decisões políticas e interesses dos *stakeholders*.

Sobre o tema Gestão de Projetos quatro artigos foram identificados, sendo dois qualitativos (50%) e dois quantitativos (50%). Foram abordados as possíveis limitações da análise de *stakeholders* em projetos, problemas no desenvolvimento de *software*, fatores críticos de sucesso em projetos de construção civil e melhoria na qualidade de *software*.

Identificou-se ainda onze artigos sobre Revisão de literatura que versaram sobre modelos de análise, tipos de estratégias, desenvolvimento de modelos, representações gráficas, debates teóricos sobre definições, recursos humanos e aproximações participativas.

Houve uma preponderância da abordagem metodológica qualitativa nestes trabalhos (30 artigos ou 58,8% do total analisado), sendo utilizadas diferentes estratégias, a saber: estudo de caso único e duplo, *grounded theory*, análise longitudinal, grupo de foco. Já na abordagem quantitativa (21 artigos ou 41,2% do total analisado) observou-se a utilização de *surveys*, análise multicritério e estatísticas descritivas.

Ao comparar o presente levantamento com a pesquisa realizada por Vieira *et al.* (2010) onde os autores realizaram um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre a teoria dos *stakeholders* aplicados em organizações turísticas, onde procedeu-se uma pesquisa bibliográfica a partir da expressão *stakeholder*, posteriormente a busca foi refinada incluindo os termos *stakeholder theory*, *stakeholder analysis* e *stakeholder management*, e buscou-se ainda especificamente o tema que tem relação direta com a 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 ou 63%), sendo que a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas (25).

Assim, observa-se que em relação ao tema desenvolvimento sócio-ambiental foram produzidos no período analisado 9 (nove) artigos dos quais 1 (um) possuem abordagem focada na análise de *stakeholders*. O mesmo ocorrendo no tema esporte e turismo com apenas 1 artigo. No que tange ao tema práticas colaborativas e seus impactos no turismo foram produzidos no período analisado 5 (cinco) artigos dos quais 2 (dois) trabalharam a análise de *stakeholders*. E finalizando, observa-se que em relação ao tema práticas administrativas aplicadas ao turismo foram produzidos no período analisado 8 (oito) artigos dos quais 1 (um) na abordagem da análise, totalizando apenas 5 artigos produzidos no período.



## Considerações Finais

O presente artigo buscou realizar um levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos que versam sobre *stakeholders analysis*, bem como identificar possíveis temas de pesquisa na área do turismo. Os artigos foram categorizados conforme seu foco bem como sua temática central.

Em relação ao foco da análise de *stakeholders* ser a identificação verificou-se que seis trabalhos focaram o processo de identificação dos *stakeholders*, abordando a identificação e interação, identificação e categorização, identificação e compreensão, a sistematização do processo de identificação e a importância da identificação. Tais trabalhos foram aplicados em diferentes contextos sendo que se abordou ainda os possíveis conflitos gerados por não se levar em consideração os *stakeholders* nas decisões da organização.

No que tange aos interesses e expectativas dos *stakeholders*, é tópico recorrente na análise dos *stakeholders*. Desenvolvido por Jepsen e Eskerod (2009), Pomeroy e Douvère (2008), Kooskora (2008), Cameron, Craweley e Loureiro (2008), Friedman e Mason (2004) e Robson e Robson (1996), para buscar saber como revelar as expectativas e interesses (não somente de forma conceitual), balancear as atividades organizacionais e os interesses sociais, identificação do valor percebido dos *stakeholders* e nos interesses que realmente são relevantes.

Em relação a influência dos *stakeholders*, Prell, Hubacek e Reed (2009), Ferrary (2009), Yau, Chow e Sin (2007), Cheng, Millar e Choi (2006), Hendry (2005) buscaram compreender como se dá a influência entre os *stakeholders* e os tipos de influência exercidos, que é outro aspecto levantado nas pesquisas bem como esta relacionada com o processo de tomada de decisão a ser explanado a seguir.

Sobre o processo de tomada de decisão, tem-se que a tomada de decisão referia-se desde a qualidade das decisões, incorporação da perspectiva do *stakeholder*, envolvimento, transparência e diversidade de valores, aspectos estes identificados nos trabalhos citados.

Os relacionamentos entre *stakeholders* estiveram presentes nos trabalhos de Weible (2007), Zakhem (2008), Ferrary (2009), Chung, Chen e Reid (2009), Williams e Lewis (2008), Kooskora (2008), Friedman e Miles (2002) e Robson e Robson (1996). Destaca-se o nível de relacionamento entre os próprios *stakeholders*, bem como com o ambiente, a

extensão de tais relações e sua evolução ao longo do tempo, a complexidade do sistema de relacionamentos e as relações de dependência de recursos.

Tem-se ainda que é abordado na análise de *stakeholders* as questões de legitimidade e poder dos *stakeholders*, abordando a desigualdade do mesmo entre partes interessadas e mostrando, através de diagramas, a importância relativa do poder de tomada de decisão. Outros fatores foram identificados nos trabalhos analisados a saber: participação / envolvimento dos *stakeholders* nos processos da organização, percepção dos *stakeholders*, fatores críticos de sucesso associados com a gerência de *stakeholders*, subordinação da função-objetivo dos *stakeholders* com a dos *shareholders*, características e definição de *stakeholder*.

Verifica-se que o crescente interesse sobre a utilização da temática análise de *stakeholders*, a partir de 2005 a periodicidade de publicação destes artigos foram intensificadas, demonstrando o potencial da teoria. Tal evolução pode ser observada no trabalho de Vieira *et al.* (2010). Tem-se ainda que aspectos mais específicos careçam de melhor investigação empírica sobre as motivações dos *stakeholders* e sua rede de relações, já que são abordadas de maneira insipiente na literatura internacional. Ao se considerar as pesquisas realizadas no contexto do turismo que são publicadas em periódicos internacionais tem-se que a mesma necessita evoluir sensivelmente considerando que nesta revisão encontrou-se apenas cinco publicações, ou seja, há um potencial a ser explorado em termos de aplicação empírica da teoria no contexto do turismo, tanto internacional quanto nacionalmente, sendo que inicialmente sugere-se iniciar as pesquisas a partir do foco central da análise de *stakeholders*, listados no quadro 1 desta pesquisa.

## **Referencias**

- BEIERLE, T. C. *The quality of stakeholder-based decisions*. In: Risk Analysis, 22, (4), pp. 739-749, 2002.
- BILLGREN, C.; HOLMEN, H. *Approaching reality: Comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management*. In: Land Use Policy, 25, (4), pp. 550-562, 2008.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. *Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective-functions in Brazilian companies*. In: Rbgn-Revista Brasileira de Gestao de Negocios, 11, pp. 289-307, 2009.



- BROWN K.; ADGER W. N.; TOMPKINS, E. *Trade-off analysis for marine protected area management. In: Ecological Economics*, 37, (3), pp. 417-434, 2001.
- CAMERON B. G.; CRAWLEY E. F.; LOUREIRO G. *Value flow mapping: Using networks to inform stakeholder analysis. In: Acta Astronautica*, 62, (4-5), pp. 324-333, 2008.
- CHASE, L. C.; SIEMER, W. F.; DECKER, D. J. *Designing stakeholder involvement strategies to resolve wildlife management controversies. In: Wildlife Society Bulletin*, 30, (3), pp. 937-950, 2002.
- CHENG P.; MILLAR C. C.; CHOI C. J. *Organizational change in stakeholder business systems: the role of institutions. In: Journal of Organizational Change Management*, 19, (3), pp. 383-392, 2006.
- CHUNG W. Y.; CHEN H. C.; REID E. *Business Stakeholder Analyzer: An Experiment of Classifying Stakeholders on the Web. In: Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60, (1), pp. 59-74, 2009.
- CO, H.C.; BARRO, F. *Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. In: International Journal of Operations & Production Management*, 29, (6), pp. 591-611, 2009.
- CURRIE, R. R.; SEATON, S.; WESLEY, F. *Determining Stakeholders for Feasibility Analysis. In: Annals of Tourism Research [S.I.]*, 36, (1), pp. 41-63, 2009.
- DE LOPEZ, T. T. *Deforestation in Cambodia: a stakeholder management approach. In: International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 8, (4), pp. 380-394, 2001.
- FERRARY, M. *A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. In: Journal of Business Ethics*, 87, (1), pp. 31-43, 2009.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Sage, Massachusetts, 1984.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Developing stakeholder theory. In: Journal of Management Studies*, 39, (1), pp. 1-21, 2002.
- FRIEDMAN, M. T.; MASON D. S. *A stakeholder approach to understanding economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities. In: Economic Development Quarterly*, 18, (3), pp. 236-254, 2004.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholder: theory and Practice*, Oxford University Press, New York, 2006.

HENDRY, J. R. *Stakeholder influence strategies: An empirical exploration*. In: *Journal of Business Ethics*, 61, (1), pp. 79-99, 2005.

HERMANS, L. M. *Exploring the Promise of Actor Analysis for Environmental Policy Analysis: Lessons from Four Cases in Water Resources Management*. In: *Ecology and Society*, 13, (1), 2008.

HSIEH, M. H. *Human centric knowledge seeking strategies: a stakeholder perspective*. In: *Journal of Knowledge Management*, 13, (4), pp. 115-133, 2009.

JEPSEN, A. L.; ESKEROD, P. *Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world*. In: *International Journal of Project Management*, 27, (4), pp. 335-343, 2009.

KOOSKORA, M. *Corporate governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations*. In: *Baltic Journal of Management*, 3, (2), pp. 193-217, 2008.

LAMBERG, J. A.; PAJUNEN, K.; PARVINEN, P. *Stakeholder management and path dependence in organizational transitions*. In: *Management Decision*, 46, (5-6), pp. 846-863, 2008.

LIM, G.; AHN, H.; LEE, H. *Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach*. In: *Expert Systems With Applications*, 28, (4), pp. 831-840, 2005.

LINKOV, I.; SATTERSTROM, F. K.; KIKER, G. *Multicriteria decision analysis: A comprehensive decision approach for management of contaminated sediments*. In: *Risk Analysis*, 26, (1), pp. 61-78, 2006.

MEDILANSKI, E.; CHUAN, L.; MOSLER, H. J. *Identifying the institutional decision process to introduce decentralized sanitation in the city of Kunming (China)*. In: *Environmental Management*, 39, (5), pp. 648-662, 2007.

MICHALSKI, G. V.; COUSINS, J. B. *Multiple perspectives on training evaluation: Probing stakeholder perceptions in a global network development firm*. In: *American Journal of Evaluation*, 22, (1), pp. 37-53, 2001.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, DONNA J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. In: *Academy of Management Review* [S.I.], 22, (4), pp. 853-886, 1997.

MITROFF, I. I. *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1983.

- PAN, G. S. C. *Information systems project abandonment: a stakeholder analysis*. In: International Journal of Information Management, 25, (2), pp. 173-184, 2005.
- POMERO, Y. R.; DOUVERE, F. *The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process*. In: Marine Policy, 32, (5), pp. 816-822, 2008.
- PRELL, C.; HUBACEK, K.; REED, M. *Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management*. In: Society & Natural Resources, 22, (6), pp. 501-518, 2009.
- REED, M. S. (2008): "Stakeholder participation for environmental management: A literature review", In: Biological Conservation, 141, (10), pp. 2417-2431, 2008.
- REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N. *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. In: Journal of Environmental Management, 90, (5), pp. 1933-1949, 2009.
- ROBSON, J.; ROBSON, I. *From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers*. In: Tourism Management [S.I.], 17, (7), pp. 533-540, 1996.
- SCHWARZKOPF, D. L. *Stakeholder perspectives and business risk perception*. In: Journal of Business Ethics, 64, (4), pp. 327-342, 2006.
- SIMMONS, J.; LOVEGROVE, I. *Bridging the conceptual divide: lessons from stakeholder analysis*. In: Journal of Organizational Change Management, 18, (5), pp. 495-513, 2005.
- TOMPKINS, E. L.; FEW, R.; BROWN K. *Scenario-based stakeholder engagement: Incorporating stakeholders preferences into coastal planning for climate change*. In: Journal of Environmental Management, 88, (4), pp. 1580-1592, 2008.
- VANDEKERCKHOVE, W.; DENTCHEV, N. A. *A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities*. In: Journal of Business Ethics, 60, (3), pp. 221-232, 2005.
- VARVASOVSKY, Z.; BRUGHA, R. *Stakeholder analysis: a review*. In: Health Policy and Planning [S.I.], 15, (3), pp. 239-246, 2000.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; ARBEX, M. A.; CARMONA, V. C. *Pesquisa no Turismo Utilizando Teoria dos Stakeholders: Revisando a Literatura*. In: VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP.
- WEBB, T. J.; RAFFAELLI, D. *Conversations in conservation: revealing and dealing with language differences in environmental conflicts*. In: Journal of Applied Ecology, 45, (4), pp. 1198-1204, 2008.

- WEIBLE, C.; SABATIER, P.; LUBELL, M. *A comparison of a collaborative and top-down approach to the use of science in policy: Establishing marine protected areas California*, 2004.
- WILLIAMS, W.; LEWIS, D. *Strategic management tools and public sector management - The challenge of context specificity*, pp. 653-671, 2008.
- WOLFE, R. A.; PUTLER, D. S. *How tight are the ties that bind stakeholder groups?. In: Organization Science*, 13, (1), pp. 64-80, 2002.
- WONG, B. *Understanding stakeholder values as a means of dealing with stakeholder conflicts. In: Software Quality Journal*, 13, (4), pp. 429-445, 2005.
- WU, X. *Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework. In: Public Relations Review*, 33, (4), pp. 415-425, 2007.
- YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M. F. *Exploring Critical Success Factors For Stakeholder Management In Construction Projects. In: Journal of Civil Engineering and Management*, 15, (4), pp. 337-348, 2009.
- YANG, K. F.; HSIEH, J. Y. *Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model. In: Public Administration Review [S.I.]*, 7, (5), pp. 861-879, 2007.
- YAU, O. H. M.; CHOW, R. P. M.; SIN, L. Y. M. *Developing a scale for stakeholder orientation. In: European Journal of Marketing*, 41, (11-12), pp. 1306-1327, 2007.
- ZAKHEM, A. *Stakeholder management capability: A discourse-theoretical approach. In: Journal of Business Ethics*, 79, (4), pp. 395-405, 2008.