

Atuação e Interação de *Stakeholders* no Planejamento Turístico: o Caso do Município de Santo Andre/SP

Cristiane Coradini¹

Benny Kramer Costa²

Saulo Fabiano Amâncio Vieira³

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação e a interação dos participantes envolvidos no planejamento do turismo de Santo Andre/SP à luz da abordagem da teoria dos *stakeholders*. Para tanto realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva desenvolvida via estudo de caso no município de Santo André/SP. Balizada por 23 atributos extraídos da literatura de *stakeholders* e planejamento turístico, verificou-se: sobre a identificação dos *stakeholders* atuantes na atividade de planejamento turístico e seus respectivos interesses, foi possível observar que embora a literatura aponte alguns entes de fundamental importância, o município tem suas peculiaridades e características, o que por vezes não se fazem presentes em outros destinos; no que tange ao levantamento dos interesses dos respectivos *stakeholders*, observou-se os reais interesses e também foi realizada a avaliação de diferentes opiniões e perspectivas; verificou-se ainda as posturas assumidas pelo *stakeholders* que balizam sua atuação. Tem-se ainda que os *stakeholders* do trade turístico de Santo Andre ajustaram suas ações e/ou seu planejamento para acoplar os objetivos e planos preconizados no grupo gestor.

Palavras-Chave: Planejamento Turístico. *Stakeholders*. Estratégia.

¹ Mestre em Administração pelo PMDA/UNINOVE. Email: criscoradini@hotmail.com.

² Doutor em Administração pela FEA/USP e docente do PMDA/UNINOVE e CRP/ECA/USP. Email: bennycosta@yahoo.com.br.

³ Doutor em Administração pelo PMDA/UNINOVE e docente do PPGA/UEL. Email: saulo@uel.br.

1. Introdução

Desde o início da década de 60, quando da sua definição no ambiente acadêmico, o termo *stakeholders* tem sido introduzido gradativamente nas pautas de discussões, em âmbito internacional, por estudiosos e praticantes da estratégia e da administração. O grande marco consolidador ocorreu a partir de 1984 com a publicação de Richard E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, que influenciou outras vertentes da literatura de negócios, passando a abordar com maior ênfase, o tema *stakeholders*.

Gomes (2004), porém, descreve que apesar de todo o debate e empenho, a teoria dos *stakeholders* ainda permanece vaga, porque não explica completamente a complexidade dos relacionamentos entre uma organização e povos, grupos e outras organizações de seu ambiente.

Por outro lado, as organizações, mesmo que implicitamente, compreendem a importância de alguns grupos de interesse (geralmente influenciadores) e buscam alinhar estratégias para interagir com tais grupos e/ou pessoas. Como as ações de integração devem estar condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, geralmente são traçadas no momento de planejamento.

Face ao exposto, o ambiente escolhido para estudar a abordagem de *stakeholders* neste trabalho foi o de planejamento no turismo, pois, percebe-se que em tal campo de estudo são constituídas diretrizes norteadoras do setor, e também por ser envolto de interações (uma vez que é preconizada pelos planejadores a participação dos diversos atores) elemento base da teoria dos *stakeholders*, o que pode ser vital para compreensão da investigação que se propõe.

Esse fato pode ser reforçado em função da importância da atividade do turismo no Brasil, e, por conseguinte, pela necessidade de norteá-la e organizá-la adequadamente junto aos diversos grupos de interesses nacionais e internacionais ligados a esse setor.

Salienta-se, ainda, que além das estatísticas positivas, o país receberá dois grandes eventos esportivos nos próximos anos, fato que reforça o destaque para o setor e a necessidade emergente de providências fundamentadas em diretrizes sólidas.

Tal problemática é trabalhada por órgãos federais e estaduais de turismo, na medida em que essas entidades incentivam as municipalidades a se planejarem e criarem programas e

políticas que estabeleçam bases e metas para um crescimento ordenado e contínuo. Tanto em âmbito federal quanto estadual, o turismo é composto por programas que visam o fortalecimento da infraestrutura turística e fomento de roteiros, produtos e políticas públicas.

Não obstante esforços constantes por parte do governo para organizar os municípios, em território nacional, o planejamento turístico se mostrou muito mais complexo, uma vez que não basta o esforço público em determinar normas, pois, o sistema de turismo se mostra bem maior e amplo do que simplesmente a ênfase no ente público. Nesse contexto, existem outras dimensões, como o *trade* turístico, a comunidade do entorno da localidade, dentre outras que também merecem atenção nesse processo.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte objetivo geral: analisar a atuação e a interação dos participantes envolvidos no planejamento do turismo de Santo Andre/SP à luz da abordagem da teoria dos *stakeholders*. Formulou-se ainda os seguintes objetivos específicos: identificar os *stakeholders* presentes na atividade de planejamento turístico e seus respectivos interesses; analisar a atuação, interação e a articulação dos *stakeholders* no planejamento do turismo municipal; e investigar a adaptação dos *stakeholders* frente ao planejamento do turismo.

2. Referencial Teórico

Ao se pesquisar o termo *stakeholders* na literatura, depara-se com uma grande diversidade de publicações internacionais relacionadas com o assunto, a exemplo de: Freeman (1984); Mitroff (1983); Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995), Mitchel, Agle e Wood (1997); Frooman (1999), Stoner e Freeman (1999), Friedman e Miles (2002; 2006) e Freeman *et. al* (2010). Para melhor elucidar essa diversidade de estudos que versam sobre *stakeholders*, cabe, inicialmente, apresentar uma breve evolução conceitual de sua terminologia.

Segundo (Freeman, 1984) a palavra *stakeholder* foi primeiramente mencionada em um memorando interno do SRI - *Stanford Research Institute* em 1963, referindo-se aquele grupo cujo suporte, faltando, a organização deixaria de existir. Os pesquisadores desse Instituto defendiam a idéia de que, mesmo que os executivos de empresas satisfizessem às necessidades e preocupações de grupos de *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que pudessem assegurar a sobrevivência contínua da empresa (Freeman, 1984). Ainda, segundo, o

autor esse termo foi usado para generalizar a noção de *shareholders* (acionistas) como um tipo de público com o qual os gestores de empresas precisam oferecer respostas.

Nas décadas subsequentes esse o termo foi debatido e aprimorado em inúmeras disciplinas ao longo da história, sendo destacado em literaturas sobre planejamento estratégico, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa, teoria organizacional, dentre outras.

Freeman (1984) define que *stakeholders* são as partes interessadas que afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais, conceito esse norteador deste estudo, escolhido, por ser considerado, para a temática, o mais influente no mundo, em linha com Friedman e Miles (2006, p.5).

Freeman (1984) acrescenta que é imprescindível a identificação dos *stakeholders* e mostra que o processo de formulação de estratégias no que se refere aos grupos de interesses é embasado em alguns elementos, a saber: (1) análise de comportamento; (2) explanação do comportamento; (3) análise de coalizão; (4) estratégias genéricas; (5) programas específicos para os grupos de interesses; e (6) programa de integração dos *stakeholders*.

Outra importante contribuição teórica é proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) que sugerem a existência de três dimensões que determinam características distintas entre os *stakeholders*: a) *Poder*, explicado pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos; b) *Legitimidade*, expressa pelo desejo de suas ações; c) *Urgência*, avaliada quanto às pressões de tempo e crítica das demandas do ator. Para esses autores, nessas três dimensões, o *poder* pode ser presente ou agrupado, constituído de recursos coercitivos (força física, armas), de recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias-primas) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor sua demanda sobre os demais atores em uma relação ou jogo social.

Mitchell, Agle e Wood (1997) complementam, afirmando que, se uma dessas dimensões seja poder, legitimidade ou urgência não estiver presente, ele não pode ser considerado um *stakeholder* definitivo e sim outros tipos. “Quanto mais um *stakeholder* apresenta as dimensões poder, legitimidade e urgência, mais ele se torna merecedor de atenção” (MITCHELL, AGLE E WOOD 1997, p.860). Para eles, o conjunto de apenas uma ou duas dessas dimensões não assegura a preponderância de um *stakeholder*. Se um ator possui legitimidade e urgência, mas não tem

poder ou, ainda, se ele tem poder e urgência e não tem legitimidade, então ele não pode ser considerado um *stakeholder* definitivo.

De forma complementar tem-se que, como descrito no capítulo introdutório do presente estudo, é notória a necessidade emergencial do planejamento para setor de turismo, não só como instrumento norteador de diretrizes sólidas, mas também direcionador de ações concretas, plausíveis e passíveis de serem implementadas e internalizadas pelos principais *stakeholders*.

Segundo Freeman *et. al* (2010) no final de 1970 o conceito de *stakeholders* encontrou seu caminho no planejamento de algumas corporações, porém, foi no início dos anos 80 que surgiram artigos reconhecendo a complexidade da sociedade e a crescente intensidade das interações com os grupos de interesses, assim como a utilidade do planejamento orientado para os processos que lidam com esses assuntos.

No que refere à instrumentação do planejamento, Dredge (1999) destaca três grandes grupos intimamente ligados e complementares, a saber: a primeira linha condutora trata de um processo mais racional e conduzido pela lógica, os principais exemplos no turismo são: Getz (1986), Inskeep (1987, 1988, 1991), Lawson e Boyd-Bovy (1977). A segunda linha condutora trata de uma perspectiva mais funcional, operacional, no sentido mais amplo. Encontram-se no turismo, exemplos de ferramentas funcionais como Britton (1980), Smith (1992), Stansfield e Rickert (1970) e Lundgren (1982). Já a terceira linha condutora conduz a um instrumento com características normativas e muito mais abrangentes, tornando-o bem mais genérico, sem estudos e contribuições significativas na área de turismo (DREDGE, 1999).

Segundo Jamal e Getz (1995) a falta de coordenação e de coesão dentro do setor de turismo é um problema bem conhecido para os gestores de um destino. Tal problema ocorre devido aos diversos grupos de interesses possuírem objetivos distintos, difíceis de serem integrados. Devido aos objetivos distintos, os problemas geralmente são comuns. Nesse sentido é de extrema importância saber gerenciá-los.

Nessa perspectiva, algumas importantes contribuições foram encontradas, subsidiando o debate de como agregar os *stakeholders* ao planejamento do turismo, traduzindo tal dinâmica de integração entre as partes envolvidas.

Em complemento, Gray (1989) sugere que a colaboração entre os *stakeholders* é uma maneira eficaz de resolver possíveis conflitos de interesse e estabelece três estágios para tal colaboração, considerando o primeiro como a) fixação de problema (identificando as principais partes interessadas e as principais questões de interesses); b) definição da direção (identificando e partilhando objetivos e planos); e c) execução.

McVetty e Deakin (1999) explanam, ainda, alguns modelos de gestão e concluem que o obstáculo preponderante para desenvolvimento do turismo é a falta de colaboração e visão compartilhada dos principais “interessados”, que não vislumbram o planejamento integrado como ferramenta que auxilia na criação de propostas coletivas e objetivos comuns. Salientam, também, que tais objetivos comuns e visão compartilhada, são embasadas em: a) realidade pautada em resultados; b) análise do estado atual do turismo incluindo impactos e influências; e c) passos práticos necessários para integrar planos e políticas de turismo. Assim, extrai-se como contribuição a este trabalho, os atributos de “envolvimento”, “impactos” do segmento, “normas” e “influência”.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo, qualitativa, exploratória e descritiva, sendo desenvolvida via estudo de caso único.

Visando o cumprimento dos objetivos propostos, no processo de seleção do caso estudado utilizou-se como critérios de escolha municípios da grande São Paulo que participaram do projeto “Gestão e Planejamento de Destinos – GPD”, promovido pelo Ministério do Turismo – Mtur, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas – FGV. Foi identificado então o município de Santo André.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, nesse sentido, visando uma abordagem ampla, e uma análise sob diversas percepções, o presente estudo utilizou de fontes de evidências primárias e secundárias. Desta forma as fontes de dados secundários utilizados pelo presente estudo foram: sites oficiais (tanto da instituição, quanto dos governos em destaque); leis e decretos relacionados ao turismo no Brasil; políticas públicas do segmento de turismo; relatórios técnicos, prestação de contas realizadas, atas e memórias de reuniões; traçando assim uma linha

condutora documental para o processo de análise. Os dados primários foram coletados via entrevista semi-estruturada.

Integraram o roteiro duas partes, sendo que a primeira com dados dos entrevistados objetivando conhecer seu perfil, e a segunda, perguntas norteadoras para condução da investigação proposta. Para cada contribuição teórica foi listado um ou mais atributo(s) que posteriormente foram transformados em questões, conforme evidenciado no quadro abaixo.

Atributos	Autores que abordam
Comportamento	Mitroff (1983), Freeman (1984)
Propósito	Mitroff (1983)
Motivação	Mitroff (1983)
Crença	Mitroff (1983)
Recursos	Mitroff (1983), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Jamal e Getz (1995)
Habilidade	Mitroff (1983)
Conhecimentos especiais	Mitroff (1983)
Compromissos e aspectos legais	Mitroff (1983)
Relacionamento	Mitroff (1983), Friedman e Miles (2002)
Influência	Freeman (1984), Frooman (1999) e McVetty e Deakin (1999)
Interesses	Donaldson e Preston (1995)
Normas de atuação	Donaldson e Preston (1995) e McVetty e Deakin (1999)
Adoção de princípios e práticas	Donaldson e Preston (1995)
Gerenciamento	Donaldson e Preston (1995), Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), Sautter e Leisen (1999), Currie, Seaton e Wesley (2009) e Lewis (2006)
Legitimidade	Mitchell, Agle e Wood (1997) e Jamal e Getz (1995)
Urgência	Mitchell, Agle e Wood (1997)
Interdependência	Frooman (1999), Stoner e Freeman (1999) e Jamal e Getz (1995)
Contratos	Friedman e Miles (2002) e D'Angella e Go (2009)
Posturas assumidas	Freeman (2010)
Impactos	McVetty e Deakin (1999), Byrd <i>et al</i> (2009) e Daconto e Lhapka (2010)
Qualificação	Baum e Szivas (2008), Lewis (2006)
Envolvimento	Clarkson (1995), Gray (1989) e e McVetty e Deakin (1999)
Recompensas/ Benefícios	D'Angella e Go (2009) e Jamal e Getz (1995)

Quadro 1: Atributos e respectivos autores.

Fonte: Autores.

Salienta-se, ainda, que cada entrevistado participou de uma reunião (de aproximadamente duas horas) para coleta de dados. No total, foram entrevistadas 09 pessoas que representaram 06 *stakeholders*, a saber: Assessor técnico do departamento de turismo (A), Assessor do departamento de turismo (B), Diretor do departamento de turismo (C), Assessor técnico responsável pelo departamento de relações internacionais - DRI (D), Assessor técnico responsável pela educação ambiental - DPAV(E), Proprietário Flytour (F); Consultor A e B – ACISA (L e M), e Membro integrante do grupo de trabalho de turismo – CIGABC (G).

As entrevistas, com a devida autorização dos entrevistados, foram gravadas com o auxílio de um gravador digital, em seguida transcritas. O processo de análise de dados ocorreu por intermédio da análise intra-caso apoiado pelo software Atlas TI. Os dados secundários foram utilizados em conjunto com os primários para a realização da triangulação que, segundo Flick (2004), consiste na utilização de diversas fontes de dados e métodos de coleta com o objetivo de checar a validade interna desses dados por meio de comparações. Portanto, os dados foram analisados individualmente e na totalidade na municipalidade.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Conforme descrito no capítulo anterior, o município de Santo André foi escolhido para balizar tal estudo que tem por objetivo compreender como os *stakeholders* atuam e interagem no planejamento turismo à luz das abordagens de *stakeholders*. Para tanto foram entrevistados os *stakeholders* participantes do planejamento do turismo, a saber: Secretaria de Cultura, Lazer, Esporte e Turismo; Departamento de Relações Internacionais; Departamento de Parques e Áreas Verdes, Flytour, Associação Comercial e Industrial de Santo André e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC.

Dessa maneira, este capítulo está organizado de forma a se compreender a perspectiva de cada *stakeholder*, posteriormente da municipalidade, seguindo de uma comparação entre os municípios para verificar similaridades e divergências objetivando buscar respostas para a investigação que se propõe.

4.1 O Município de Santo André

Com 174,947 Km² de extensão territorial, 676.407 habitantes (IBGE, 2010), com uma economia potencialmente voltada a serviços e consolidada industrial, a cidade de Santo André desponta como uma pioneira no turismo do Grande ABC e do Estado de São Paulo, principalmente por contemplar em seu território a histórica Vila de Paranapiacaba.

Segundo a publicação do Governo do Estado de São Paulo “ROTAS DE SÃO PAULO”, Santo André contempla em seu território os seguintes segmentos turísticos: Histórico Cultural e Grandes eventos. Complementando a oferta turística, a municipalidade conta com 11 Parques Municipais, milhares de restaurantes, bares e casas noturnas, uma boa infraestrutura hoteleira em sua Região Central, potencializando o município como destino turístico.

Tal afirmação pode ser comprovada pelo Estudo de Competitividade do Turismo (ECT), onde Santo André obteve uma média geral de 61,5 pontos (escala de 0 a 100), um excelente resultado quando comparado com a média Brasil é de 54,0 pontos e média de não capitais (48,4), aproximando-se da média das capitais (61,9). Dentre as dimensões que influenciaram negativamente o índice geral do município, o que neste podemos considerar como pontos fracos, estão o marketing e promoção do destino (36,3) e políticas públicas (40,2), contrapondo-se com as dimensões de capacidade empresarial (85,2), aspectos ambientais (83,2) e acesso (78,2) pontos fortes, respectivamente. BRASIL (2010)

4.2. Visão Geral dos *Stakeholders* do Município de Santo André

Os *stakeholders* do trade turístico de Santo André podem ser considerados: Departamento de Turismo, Departamento de Relações Internacionais, Departamento de Parques e Áreas Verdes, Flytour e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC. Sendo a análise norteada pelos objetivos específicos do presente estudo.

A) Identificação Dos *Stakeholders* E Seus Respetivos Interesses

A identificação dos *stakeholders* que influenciam e/ou exercem influência para o turismo do município de Santo André, ainda não se faz clara para alguns grupos de interesses entrevistados.

Pela análise das entrevistas e também com a leitura de atas de reuniões, tal fato remete-se pelos *stakeholders* pertencerem a outras áreas de atuação. Em outro ponto, os respondentes (D, E

e G) citaram a gestão do turismo local como o *stakeholder* principal, haja vista que oferece diretrizes e organiza o setor na municipalidade.

Fica evidente, pela leitura das atas e também das transcrições das entrevistas que todos os *stakeholders* divergem de opinião no tocante a visão para o setor, todos têm uma perspectiva e expectativa distinta o que aumenta ainda mais a complexibilidade das relações.

Assim como as visões distintas, também se notam divergências nos atributos 2, 3 e 4, que se referem a propósitos, motivação e crenças, respectivamente, atributos imprescindíveis para criação de uma visão compartilhada.

De acordo com o preconizado por McVetty e Deakin (1999) se faz necessário encontrar um “denominador” comum que minimize tais divergências, no entanto, durante o processo de investigação, verificou-se que o único desejo corroborado entre todos os *stakeholders* é o de concretização de alguma ação. Neste sentido a abordagem incluindo passos práticos sugerida por McVetty e Deakin (1999) seria de grande valia.

No tocante a benefícios (atributo 23) notam-se também algumas semelhanças, todos os entrevistados contemplam um horizonte de curto, médio e longo prazo. Alguns entrevistados pontuam que ao se tratar de *stakeholders* no turismo os principais benefícios seriam de cunho social e econômico. Para outros, os benefícios são financeiros, como o aumento de receitas do empreendedor.

Em referência a recursos (atributos 5, 6 e 7) disponibilizados pelos *stakeholders* nota-se perspectivas distintas, entre elas no tocante a recursos financeiros, que para os entrevistados (C, E e F) são, predominantemente, provenientes a gestão de turismo local, contrapondo-se com a opinião do entrevistado (G) que elenca o Governo Federal e Estadual como fontes prioritárias de recursos, e também contraria o ponto de vista do entrevistado (D) que pontuou as empresas privadas como maiores detentoras de recursos.

Assim acontece com os demais recursos, o que enfatiza a percepção de que se faz necessário uma visão compartilhada, por mais que se argumente que visões distintas são complementares (conforme entrevistado D).

A interdisciplinaridade, de acordo com entrevistado G, tem outro papel e outra função no sentido de colaboração e não somente de enxergar sob óticas diferentes.

Neste sentido, as posturas assumidas (atributo 19) são pertinentes a cada perspectiva e motivações (atributo 4), ou seja, mais uma vez contraditórias entre os *stakeholders*.

B) Atuação, Interação e Articulação dos Stakeholders no Planejamento do Turismo Municipal

Se a análise do objetivo específico 1 foi pontuada por divergências e contradições, no que tange ao 2 objetivo específico encontram-se diversos pontos convergentes.

A considerar que, todos os *stakeholders* pontuam que atuam de forma satisfatória no grupo gestor de turismo, porém, quando avaliam o outro *stakeholder* ponderam que a postura ainda é muito passiva.

Outro ponto a considerar é que todos salientaram ações informais de interação, articulação e mobilização dos *stakeholders*, porém, desconhecem alguma estratégia formalizada.

Salienta-se ainda, que ao se observar o atributo relacionamento (9) percebe-se que existem vínculos de amizade entre a gestão local de turismo e seus *stakeholders*, o que implicitamente colabora com a participação.

Porém, ao se colocar em pauta o relacionamento (9) entre os *stakeholders*, ainda se observa muita formalidade e distanciamento. Mesmo assim, alguns entes estão quebrando tais barreiras e propondo ações em conjunto. A exemplo de ACISA e DPAV.

Em decorrência do pouco contato entre os *stakeholders*, os entes entrevistados não souberam mensurar em grande parte qual é o envolvimento por ordem de cada participante no grupo gestor.

C) Adaptação dos Stakeholders frente ao Planejamento do Turismo

Dentre os *stakeholders* estudados, nota-se que nenhum dos entes possui um planejamento formal, com exceção do Consórcio Intermunicipal do Grande ABC que estabelece projetos e ações até 2020, o que embora seja um fator muito negativo, facilita a inclusão de ações para o fomento do turismo, ou adaptação de ações preconizadas antes do GPD.

No tocante ao comportamento dos *stakeholders* nas etapas do planejamento é possível detectar, principalmente, pela análise documental que os entes possuem uma postura muito passiva e que só participam com sugestões quando solicitados.

Outro ponto passível de observação pela análise documental é a formalização (atributos 8 e 18) das alianças e parcerias realizadas, onde no que se refere ao setor de turismo, somente as

iniciativas em âmbito do Consórcio Intermunicipal são formalizadas, para o restante os acordos são realizados de forma tácita.

Um dos pontos conflitantes entre os *stakeholders* do município de Santo André, se refere a como a qualificação de mão de obra (atributo 21) pode impactar no desenvolvimento do planejamento, para os entrevistados (A, B e C) impacta diretamente, pois, creditam a falta de perspectivas positivas do setor a ausência da compreensão do que é composta a atividade. Por outro lado, o entrevistado (D) não credita tanto impacto, pois, vislumbra a interdisciplinaridade como fator primordial para a construção de um planejamento embasado em diretrizes sólidas. Completando tal visão, o entrevistado E, afirma que é necessário saber usar o conhecimento, caso contrário ele não é tão importante.

Outro ponto convergente é em relação aos efeitos positivos da atividade do turismo (se bem planejado) em que todos os *stakeholders* pontuaram o setor como propulsor de benefícios sociais, e principalmente, gerador de receitas.

Em outro ponto, os entrevistados pontuaram os impactos como: a) amadorismo gerando morosidade na gestão; imagem negativa caso não consiga suprir as necessidades da demanda e também impactos ambientais. Percebe-se que tais enfoques são provenientes do viés de cada *stakeholder*.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa possibilitou a investigação e a resposta para a pergunta norteadora do presente estudo: Como os *stakeholders* atuam e interagem no planejamento do turismo municipal à luz da teoria dos *stakeholders*? No entanto, utilizou-se de objetivos específicos direcionadores para condução da pesquisa, que no decorrer do presente trabalho foram evidenciados e esclarecidos.

O primeiro objetivo específico versou sobre a identificação dos *stakeholders* atuantes na atividade de planejamento turístico e seus respectivos interesses, foi possível observar que embora a literatura aponte alguns entes de fundamental importância, o município tem suas peculiaridades e características, o que por vezes não se fazem presentes em outros destinos.

Outro ponto passível de observação, é que ao elencar os principais grupos de interesses atuantes no planejamento turístico de cada município, cada *stakeholder* pontuou embasado em sua visão do que é turismo e também com pressupostos embutidos na perspectiva de gestão.

No que tange ao levantamento dos interesses dos respectivos *stakeholders*, observou-se o subsídio que o método qualitativo proporcionou para a investigação. Foi verificado *in loco* os reais interesses e também foi realizada a avaliação de diferentes opiniões e perspectivas dos distintos *stakeholders* sobre o mesmo ponto.

Ainda no sentido de levantamento dos interesses, conclui-se que os interesses são provenientes de um conjunto de valores e crenças atrelados a expectativa e motivação para com o setor.

No tocante ao segundo objetivo específico deste estudo, que se referiu a atuação, interação e articulação dos *stakeholders* no planejamento do turismo municipal, observou-se que para avaliar a atuação dos *stakeholders* se faz necessário o entendimento e observação das posturas assumidas e de seus respectivos interesses.

As posturas assumidas são provenientes dos propósitos, crenças, e notoriamente, da visão de cada *stakeholder*, assim, ao participar do planejamento, além de embutir tais pressupostos em suas proposituras, o ente vislumbra o setor da sua perspectiva do que é turismo, e não da perspectiva do público alvo da municipalidade, que pensa, age e principalmente, consome de forma diferenciada.

Em relação aos interesses, nota-se que cada *stakeholder* se vale de seus anseios pessoais, no entanto, a representatividade de todos os grupos de interesse no ato de se planejar não permite extravagâncias no sentido de autoridade, poder e urgência, porém, observa-se que as posturas são decorrentes da autonomia na tomada de decisão, do capital disponível, de outros recursos entre os quais conhecimentos técnicos e habilidades, assim como da visão empreendedora.

Quanto às estratégias utilizadas no município para identificação e articulação com os *stakeholders*, todas são válidas e complementares, porém, fundamentais, principalmente, quando utilizadas em conjunto. Percebe-se que quanto mais formalizadas (no ponto de vista documental), mais válidas se tornam, uma vez que geram credibilidade.

Ao que se refere a articulação e mobilização com os diversos *stakeholders* no planejamento do turismo, nota-se que há necessidade de evoluir. Criar programas que gerenciam estes grupos de interesses, inserir outros grupos de interesses, entre outras ações, uma vez que consideram os *stakeholders* de extrema importância ao turismo.

Em relação ao último objetivo específico deste estudo, que se propôs a investigar a adaptação dos grupos de interesse frente ao planejamento do turismo, é passível dizer que os *stakeholders* do trade turístico de Santo André ajustaram suas ações e/ou seu planejamento para acoplar os objetivos e planos preconizados no grupo gestor.

Mesmo que aparentemente os grupos de interesses estudados não se apropriaram do planejamento, ao que parece, aguardam ordens de um líder, tal fato pode ser remetido ao pouco tempo de atuação do grupo (fator gerador de insegurança) ou até mesmo, pelo chamamento inicial ter sido realizado pelo poder público, e por conseguinte, não consideram de responsabilidade própria e sim da gestão local. Por outro lado, congregaram das ideias e ideais, estimulando novas ações de fomento do setor, o que de fato demonstra legitimidade nas intenções.

Visando contemplar a compreensão de todos os objetivos propostos por este estudo, este trabalho buscou o entendimento da atuação e da interação entre os *stakeholders* no planejamento turístico e pode apresentar desdobramentos, pois, o setor de turismo é vasto, complexo e pouco explorado, principalmente quando se associa turismo à *stakeholders*.

Para compreensão de como os *stakeholders* atuam e interagem, este estudo foi balizado no ambiente de planejamento, que é envolto de interações e propício para a investigação que se propôs, no entanto, outros ambientes podem servir como plano de fundo para a realização de tal investigação.

Quanto aos limites da pesquisa, tem-se que no presente trabalho, não foram estudadas as perspectivas dos *stakeholders* que não participam do planejamento, mas que podem influenciar as organizações e/ou municipalidades, neste sentido, outras abordagens no ambiente do planejamento podem ser realizadas de forma complementar.

Referências

- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SANTO ANDRÉ. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.acisa.com.br>>. Acesso em: 20/10/2011.
- BRASIL (2010). Ministério do Turismo. **Dados e fatos**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20101123.html> . Acesso em 30 out.
- BRASIL (2010a). Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade Santo André**. Brasília.
- CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DO GRANDE ABC. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <http://www.consortioabc.sp.gov.br/consorcio/index.php?id=1116>>. Acesso em: 02/03/2011.
- DONALDSON, T. e PRESTON, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications*. Academy of management review.
- DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: < <http://www2.santoandre.sp.gov.br/page/125/40>>. Acesso em: 02/03/2011.
- DREDGE, D (1999). *Destination place planning*. Annals of Tourism Research.
- FLICK, U (2004). **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2 ed. Bookman. Porto Alegre.
- FREEMAN, R. E (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, S. J.; WICKS, C. A.; PARMAR, L. B.; DE COLLE, S (2010). *Stakeholder theory. The State of the Art*. Cambridge University.
- FRIEDMAN, A.L.; MILES, S (2002). *Developing stakeholder theory*. Journal of Management Studies.
- _____. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- FROOMAN, J (1999). *Stakeholder influence strategies*. Academy of Management Review, 1999.
- GOMES, R.C (2004). *Stakeholders Management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation with the English local government*. In; Anais do XXVIII ENANPAD.
- JAMAL, T.; GETZ, D (1995). *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*. Annals of Tourism Research.
- LEWIS, A (2006). *Stakeholder Informed Tourism Education: Voices from the Caribbean*. Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education.
- MCVETTY, D.; DEAKIN, M. *Optimising the outcomes of tourism in co-managed protected heritage areas: the cases of Aulavik National Park and Gwall Haanas National Park reserve/Haida Heritage site*. Coastal and Marine Tourism.
- MITCHELL, AGLE e WOOD, R. K (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review.
- MITROFF, I (1983). *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*.. California: Bass Publishers.
- STONER, J.; FREEMAN, R. E (1999). **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.
- YIN, R.K (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.