

A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA DE ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DA DIRETORIA DE TURISMO DE GUARULHOS/SP¹

THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE STRATEGY FOR PUBLIC AGENCIES:
THE CASE OF THE DEPARTMENT OF TOURISM GUARULHOS / SP

BENNY KRAMER COSTA² | SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA³
JOÃO MAURÍCIO GAMA BOAVENTURA⁴ | MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ⁵

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as características e ações estratégicas dos *stakeholders* do turismo de Guarulhos/SP sob a óptica do órgão público municipal de turismo. Quanto à metodologia, esta se caracteriza pela aplicação de uma pesquisa exploratória, eminentemente qualitativa, do tipo estudo de caso único do município de Guarulhos/SP. Foram analisadas e verificadas as ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no que se refere aos grupos de *stakeholders*, bem como as características dos grupos de *stakeholders* mais atuantes no município investigado. Esses aspectos foram analisados pela ótica do órgão de gestão público do turismo local. Assim, o trabalho buscou entender e encontrar uma sistemática que congregue as práticas ocorridas na organização investigada no que se referem às suas relações com os *stakeholders*. Conclui-se com o método empregado que foi possível uma boa compreensão sobre os *stakeholders* locais e regionais, sua forma de atuação, de como integrá-los com a administração e, principalmente, na articulação dos mesmos tanto em âmbito regional quanto municipal, a partir do conhecimento dos entrevistados. Entretanto, isso se deu por mérito do conhecimento dos entrevistados, não se podendo afirmar que a estrutura da Secretaria estudada, bem como seus sistemas e processos, também sejam detentores desse tipo de conhecimento.

Palavras-chave: Estratégia. *Stakeholders*. Turismo.

ABSTRACT

This research aims to analyze the characteristics and actions of strategic stakeholders of tourism Guarulhos / SP from the perspective of the public agency municipal tourism. Regarding the methodology, is characterized by the application of exploratory research, mostly qualitative, case study of one of the city of Guarulhos / SP. Were analyzed and verified the actions related to tourism in the face of national and state policies to promote the sector in relation to stakeholder groups as well as the characteristics of the stakeholder groups most active in the city investigated. These aspects were analyzed from the perspective of public management body of local tourism. Thus, the study attempts to understand and find a system that brings together the practices occurring in the investigated organization referred to in its relations with stakeholders. It concludes with the method employed made possible a good understanding of local and regional stakeholders, the way it operates, how to integrate them with the administration and especially in their articulation at both the regional and municipal levels, from the knowledge of respondents. However, this was done on merit of knowledge of respondents, it may be said that the structure of the Secretariat study, as their systems and processes are also holders of such knowledge.

Keywords: Strategy. Stakeholders. Tourism.

¹ Data de recepção: 30/09/2011. Data de aprovação: 29/11/2012. Publicação: 27/23/2013

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Doutor e pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE e Professor Livre-Docente do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - USP. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

³ Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor Adjunto do curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina e do Programa de Mestrado em Administração - PPGA/UEL. E-mail: saulo@uel.br

⁴ Mestre e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Pós-Doutorando em Administração na EAESP-FGV. Professor da FEA-USP e da FIA, na FECAP e no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista UNIP. Editor da Revista Brasileira em Gestão de Negócios RBGN. E-mail: jboaventura@usp.br

INTRODUÇÃO

Desde 1984, com a publicação de Richard E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, a literatura de negócios vem abordando com mais ênfase o tema sobre os *stakeholders*. Concomitantemente diversos estudos sugerem que a gestão dos *stakeholders* é considerada como um fator crítico de sucesso na medida em que cresce a sua importância para o diagnóstico e gestão das organizações de maneira mais ampla e complexa. Freeman (1984) relata que a suposição principal da teoria dos *stakeholders* é aquela em que 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. Bandeira-de-Melo, Marcon e Alberton (2005) relatam que a verificação empírica dessa causalidade é escassa na literatura brasileira.

Autores como Donaldson e Preston (1995) indicam que o entendimento da gestão dos *stakeholders* como um dos fatores determinantes da vantagem competitiva e da performance superior, encontra respaldo na perspectiva instrumental da teoria dos *stakeholders*, bem como tal gestão molda a relação entre estratégia empresarial e performance. Gomes (2004), porém, descreve que apesar dos esforços, a teoria dos *stakeholders* ainda permanece vaga porque não explica completamente a complexidade dos relacionamentos entre uma organização e pessoas, grupos e outras organizações de seu ambiente.

No que tange aos estudos de estratégia no turismo Costa (2001) relata que um número significativo de autores têm estudado a aplicação de estudos estratégicos no turismo no mundo, tais como: Farhangmehr e Simões (1999), Serson (1999), Olsen e Roper (1998), Philips e Moutinho (1998), Olsen (1995) e Murthy (1994), sendo que em sua maioria constituem de modelos relacionados à estratégia que foram desenvolvidos em outros setores econômicos e importados para a atividade turística.

Observa-se, ainda, que no setor turístico as organizações devem estar constantemente ligadas aos acontecimentos e novidades que vão se produzindo no meio ambiente. Neste contexto, as organizações têm contatos e contratos com empre-

sas, órgãos e instituições que produzem trabalhos e estudos específicos que analisam os fatos que costumemente estão surgindo e que tendem a ocorrer no macroambiente, bem como a inserção da organização neste panorama.

No que se refere à literatura desenvolvida sobre a teoria dos *stakeholders* tem-se que autores como Gomes (2005) e Vieira, Costa e Carmona (2010) relatam que, embora a teoria dos *stakeholders* tenha produzido alguns trabalhos na literatura de negócios, a sua aplicação no setor público é um campo inexplorado, em particular no contexto do governo local. Outra lacuna da aplicação da teoria dos *stakeholders* no turismo pode ser descrita nas pesquisas de Costa, Vieira e Carmona (2010, 2011), Vieira (2010), Vieira, Costa e Boaventura (2011), Vieira, Costa e Cintra (2011) e Vieira et al. (2011).

A pesquisa justifica-se ainda pelo fato de que o setor turístico brasileiro vem ganhando notoriedade nacional a partir da criação do Ministério do Turismo em 2003, bem como pelo fato de importantes eventos esportivos mundiais (Copa das Confederações, Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas) serem sediados nos próximos anos no Brasil (Vieira; Costa; Boaventura, 2011). Outro aspecto a se considerar é que o Município de Guarulhos está situado na região metropolitana de São Paulo, principal centro econômico do país. Abriga o maior aeroporto internacional do país, o Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro (Aeroporto Internacional de Guarulhos/Cumbica). Tem-se que o município de Guarulhos está entre os mais dinâmicos do país e um dos mais atraentes para investimentos dos mais variados setores. Guarulhos cresceu vertiginosamente no setor hoteleiro e na área de eventos, confirmando a vocação da cidade para o Turismo de Negócios (GRUCVB, 2009).

Com base no exposto anteriormente, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as características e ações estratégicas dos *stakeholders* do turismo de Guarulhos/SP sob a ótica do órgão público municipal de turismo. Para tanto, formulou-se as seguintes questões de pesquisa: Quais são as características dos *stakeholders* (grupos de interesses)? Quais ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no

⁵ DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. PÓS DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL NO CENTRO D'ETUDES EM ADMINISTRATION INTERNACIONALE DA ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCILES (HEC), Affiliée à l'Université de Montréal, (Canadá). COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRN. PROFESSOR TITULAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE.. E-mail: anez1957@yahoo.com.br

que se refere aos grupos de interesse? Essas questões de pesquisa se subdividiram em doze variáveis operacionais analisadas.

A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Diversos estudiosos têm abordado ao longo dos anos temas e pesquisa relacionados à análise dos *stakeholders*, tais como: Freeman (1984); Friedman e Miles (2006); Glaesser (2003); Grant (1998); Mitroff (1983); Wood (1993); Wartick e Wood (2001).

Especificamente no que se refere à análise dos *stakeholders* no turismo percebe-se na literatura que Céspedes-Lorente, Burgos-Jimenez e Alvarez-Gil (2003); Evans (2003); Murphy e Murphy (2004); Robson e Robson (1996) utilizaram alguns aspectos relacionados aos *stakeholders* nas atividades do turismo e hotelaria.

Outras contribuições que, embora não tratem diretamente da análise dos *stakeholders*, são Butler e Waldbrook (2003); e Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000), estudam as questões relacionadas à análise e ao planejamento turístico, os quais chamam a atenção para os atores existentes no turismo e hotelaria.

Glaesser (2003, p. 30-1) aponta que os *stakeholders* particularmente são um importante fator que influencia as organizações em um ambiente de complexas e rápidas mudanças; e mostra que o significado dos *stakeholders* dentro de um contexto de eventos negativos é subjetivo em função de algumas peculiaridades que dependem da distância e do tipo do produto. Este autor ainda demonstra alguns boicotes ocorridos na indústria do turismo.

EVOLUÇÃO CONCEITUAL E MODELOS DE STAKEHOLDERS

Freeman (1984) mostra que a descrição dos tipos de *stakeholders*, pelo ponto de vista da firma, corresponde aos seguintes atores: proprietários, defensores dos consumidores, consumidores, competidores, mídia, empregados, grupos de interesses especiais, ambientalistas, fornecedores, governantes e as organizações comunitárias locais.

Conforme descrevem Friedman e Miles (2006), as definições de *stakeholder* geralmente esclarecem seu conceito das seguintes formas: (a) Inicialmente, indicam o tipo de conexão entre organizações e *stakeholders*, que normalmente fica evidente por um verbo, como, por exemplo, o emprego do verbo *afetar* na definição de Freeman (1984), que

pode ser classificado como amplo, enquanto outras definições também possuem verbos amplos e relativamente neutros como *impactar*, *influenciar*, *interagir*; (b) Entretanto, alguns verbos descrevem mais precisamente o tipo de relação, como *responsabilizar*, *apoiar*, *depende*, *dar significado*, *arriscar algo de valor ou investir*, *prejudicar* e *beneficiar*, *expressar* (revelando os interesses).

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). Friedman e Miles (2006) relatam que, de maneira geral, o conceito de *stakeholder* representa a redefinição de todas as organizações: como elas devem ser conceitualizadas e o que devem ser.

Freeman (1984) compara a mudança conceitual necessária àquela que ocorreu com o reconhecimento da separação da propriedade do controle de empresas. Ele ilustra sua visão da empresa utilizando o sistema de cubo e raio (*hub and spoke*) bastante comum atualmente (figura 1). Grupos de *stakeholders* são representados por círculos nas extremidades dos raios emanados da empresa.

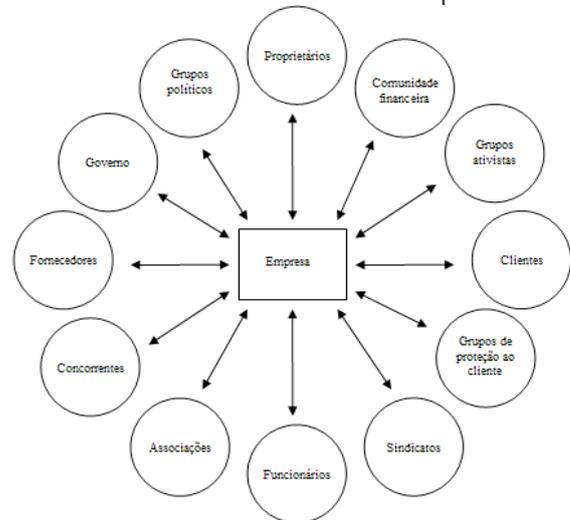


Figura 1: Mapa de *stakeholders* de uma grande organização em volta de uma questão estratégica chave.

Fonte: Freeman (1984, p. 55)

O autor relata a simplificação da representação da visão de *stakeholder* da empresa, considerando que cada um dos grupos mostrados pode ser dividido em categorias mais específicas.

Assim, a organização propriamente dita deve ser imaginada como um agrupamento de *stakeholders* cujos interesses, necessidades e pontos de vista devem ser administrados. Nessas condições, um grupo específico de *stakeholders* – gerentes (do alto escalão) – é imaginado como o grupo focal, encarregado de cumprir com o papel da gerência

de *stakeholder* Friedman e Miles (2006). Os autores esclarecem que o conceito foi elaborado por Evan e Freeman (1993, p. 82) com base nos dois princípios a seguir:

1. *Princípio da legitimidade empresarial.* A empresa deve ser gerenciada em benefício de seus *stakeholders*: seus clientes, fornecedores, proprietários, funcionários e comunidades locais. Deve haver garantia dos direitos desses grupos, os quais, por sua vez, devem participar de algum modo das decisões que afetam seu bem-estar consideravelmente.
2. *Princípio fiduciário do stakeholder.* A gerência possui uma relação de confiança com os *stakeholders* e com a empresa enquanto entidade abstrata. Deve agir de acordo com os interesses do *stakeholder* na qualidade de seu agente, e de acordo com os interesses da empresa a fim de garantir a sobrevivência dessa, protegendo os interesses a longo prazo de cada grupo. (Evan; Freeman, 1993, p. 82 *apud* Friedman; Miles, 2006)

Tem-se, entretanto, que o conceito de *stakeholder*, a caracterização da organização e seu objeto social, caracterização do papel assumido pelos gerentes ou que deveria ser assumido, são contestadas por seus próprios proponentes, como relatam Friedman e Miles (2006) ao citar a definição de Freeman (2004) de *stakeholders*, “grupos cruciais para a sobrevivência e sucesso da empresa”, em que os dois princípios são modificados e renomeados (2004, p. 64):

1. *Princípio da responsabilidade do stakeholder.* As empresas serão gerenciadas de acordo com os interesses dos *stakeholders*.
2. *Princípio da responsabilidade do diretor.* Os diretores da empresa deverão agir com cuidado e bom senso ao definir e dirigir os negócios corporativos conforme o princípio da responsabilidade do *stakeholder*. (Freeman, 2004, p.64 *apud* Friedman; Miles, 2006)

Os autores destacam outro princípio que reflete uma tendência relativamente nova na teoria do *stakeholder*, considerando o conceito de *stakeholder* a partir da perspectiva dos próprios *stakeholders* e suas atividades, Princípio do Recurso do *Stakeholder*, no qual estes podem instaurar processos contra os diretores caso os mesmos não cumpram o princípio da responsabilidade. Tais abordagens do conceito podem ser consideradas versões da teoria *normativa* do *stakeholder*, isto é, englobam como gerentes (e, às vezes, *stakehol-*

ders) devem agir e enxergar o objeto da organização com base em algum princípio ético (Friedman; Miles, 2006).

Posteriormente à compreensão do conceito de *stakeholders*, se faz necessário descrever o processo de formulação estratégica voltada para os mesmos. Freeman (1984, p. 131) descreve que o processo de formulação de estratégias para os *stakeholders* é centrado nos seguintes pontos: (1) análise de seu comportamento; (2) explanação de seu comportamento; (3) análise de coalização; (4) estratégias genéricas (avaliação das forças estratégicas); (5) programas específicos para os *stakeholders*; e (6) programa de integração dos *stakeholders*.

Mitroff (1983, p. 36) descreve ainda que o detalhamento da caracterização do comportamento dos *stakeholders* deve ser subdividido nas seguintes categorias:

- 1) As propostas e as motivações;
- 2) Os recursos impostos, que podem ser: material, simbólico, físico, *status*, informacional, habilidade;
- 3) Conhecimentos específicos e opiniões;
- 4) Comprometimentos de ordem legal e de outros tipos;
- 5) Relacionamentos com outros *stakeholders* no sistema em virtude do poder, autoridade, responsabilidade e controle.

Outro aspecto a ser considerado foi sugerido por Grant (1998, p. 32-3), que aponta para o argumento que a abordagem dos *stakeholders* na definição dos objetivos de uma firma se baseia no reconhecimento que o negócio de uma organização é uma instituição social perseguindo interesses de múltiplos grupos. Destaca que tanto no Japão quanto na Alemanha, a noção de corporações equilibrando os interesses de diversos grupos tem longa tradição. No caso alemão, há uma institucionalização de se aplicar uma ampla supervisão que inclui representantes tanto dos proprietários quanto dos empregados. Sob o ponto de vista da organização, o autor aponta que uma regra básica da alta administração é reconhecer os interesses divergentes dos diversos *stakeholders* envolvidos.

Já Agranoff e McGuire (2003, p. 49) evidenciam que é importante a efetivação de uma conjunção entre o processo de planejamento estratégico de uma localidade com os *stakeholders* em nível da comunidade que não fazem formalmente parte da gestão pública da cidade. Para eles, esse processo desencadeia uma agenda de ações que envolvem a cidade à frente dos interesses daqueles que são colaboradores atuais e em potencial.

Murphy e Murphy (2004, p. 192) demonstram que o entendimento das posições, motivações, necessidades e recursos dos grupos de *stakeholders* é, antes de tudo, de valor incalculável para o desenvolvimento de estratégias e planos para o turismo. Recomendam que os objetivos de cada grupo de *stakeholders* sejam descritos no sentido de se isolar seus interesses-chave; em seguida, é realizado um exame de suas necessidades por meio do uso das quatro funções administrativas, planejamento, organização, direção e controle; para enfatizar a pertinência e o potencial efetivo de sua gestão ligando-o com o planejamento estratégico dos negócios do turismo em nível da comunidade.

Por fim merecem ser mostradas as contribuições de Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000, p. 785), que estudam o gerenciamento das mudanças na cadeia hoteleira Novotel, enfatizando os aspectos diversos, como necessidade dos clientes, novas competências e habilidades dos empregados e obtenção de apoio dos *stakeholders* externos para transformações em grande escala e os seus custos financeiros implícitos.

Tipologias da Teoria de Stakeholders

A teoria do *stakeholder* tem evoluído e se justificado na produção científica administrativa tomando como base três aspectos: (a) sua precisão descritiva; (b) seu poder instrumental e; (c) sua validade normativa.

Desta base, quatro teses foram apresentadas, entendendo as teorias conforme segue (Donaldson; Preston, 1995): 1) *Descritiva*: a empresa é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos dotados de valor intrínseco; a teoria é usada para descrever características específicas da empresa, tais como: o tipo, a ideia de administrar dos gerentes, gerenciamento utilizado, pensamento dos membros do conselho sobre os grupos de interesse. Também conhecida como visão “empírica”; 2) *Instrumental*: estabelece uma estrutura de avaliação de conexões *ceteris paribus*, se houver, entre a prática da gerência de *stakeholder* e a realização de várias metas de desempenho da empresa (rentabilidade, crescimento); 3) *Normativa*: a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a gerência, é categórica e trabalha na linha do faça (ou não faça), determina por que essa é a atitude correta (ou incorreta), o que presume aceitar que: (a) *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou relevantes de atividades corporativas e são identificados por seus interesses na empresa,

(b) Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, cada grupo merece consideração para seu próprio bem e não apenas por ser capaz de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas; 4) *Amplitude gerencial*: recomenda-se atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem a gerência de *stakeholder*, que, por sua vez, requer, como principal atributo, atenção simultânea nos interesses legítimos de todos os *stakeholders*, considerando-os na constituição de estruturas organizacionais e políticas, e no processo de tomada de decisão.

Contribuindo para uma teoria geral da identificação dos *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam a proposição de um modelo sustentado em três dimensões: “(1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a empresa, (2) a legalidade do *stakeholder* no relacionamento com a empresa, e (3) a urgência do *stakeholder* de reivindicação na empresa”. As bases das três dimensões são tratadas como segue. Gomes (2004) descreve a percepção de Mitchell, Agle e Wood (1997) da seguinte maneira:

- Poder: sugeriu-se que o poder resultasse provavelmente de três dimensões contextuais: poder normativo, poder coercitivo e poder utilitário.
- Urgência: a urgência possui muitos significados, mas nos termos de gerência de *stakeholders* é em consequência da sensibilidade e da criticidade do tempo. Ou seja, para um *stakeholder* há urgência quando suas demandas têm que ser tratadas em um curto período de tempo, caso contrário, a organização terá um sério problema.
- Legalidade: considerada uma dimensão crítica na identificação de um *stakeholder*, verifica-se que, às vezes, um ator tem na organização uma demanda que não é nem legal nem moral. O autor sugere que somente os atores que têm estacas legítimas devessem ser considerados como *stakeholders*. Para tal, define a legalidade como “uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriado, ou apropriado dentro de alguns sistemas social construídos de normas, de valores, de opinião, e de definições”.

Outro princípio que reflete uma tendência relativamente nova na teoria do *stakeholder* é a consideração do conceito de *stakeholder* a partir da perspectiva dos próprios e suas atividades, o *Princípio do Recurso do Stakeholder*, em que estes podem instaurar processos contra os diretores caso os mesmos não cumpram o princípio da responsabilidade.

Considerada uma versão da teoria *normativa* do *stakeholder*, engloba como gerentes devem agir e enxergar o objeto da organização com base em algum princípio ético (Friedman; Miles, 2006).

Assim, na presente pesquisa buscou-se utilizar dos pressupostos teóricos expostos anteriormente para elucidar os objetivos propostos. Destacam-se as categorias relacionadas à identificação dos *stakeholders*, descrição de suas características, interesses e motivações e relações entre eles.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao delineamento da presente pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa, exploratória e descritiva, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso. Pela perspectiva de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ir a campo, buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

A pesquisa classifica-se como exploratória em função de se desejar um melhor conhecimento e delineamento dos atores atuantes na atividade do turismo à luz da metodologia de análise dos *stakeholders*.

Quanto a mesma ser descritiva, Triviños (1995) define um estudo descritivo como sendo aquele que o pesquisador pretende conhecer uma comunidade, seus traços característicos, seus valores etc. Tais características se fazem presentes nesta pesquisa considerando que a mesma visa analisar as características e ações estratégicas dos *stakeholders* do turismo de Guarulhos/SP sob a ótica do órgão público municipal de turismo.

Para este fim, foram realizados dois encaminhamentos. No primeiro se realizou um levantamento de dados secundários por meio da leitura de diversos estudos relacionados às áreas de investigação, tais como: análise dos *stakeholders* e análise dos *stakeholders* no turismo, lazer e hospitalidade; isto se deu por consultas a diversos artigos científicos de *journals* e revistas, bem como a livros especializados e anais de congressos. Outro meio importante foi a busca por meio de *sites* virtuais e bancos de dados na Internet, como Periódicos da Capes, EBSCOhost, ProQuest, Emerald e Google acadêmico.

Sobre o segundo, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, desenvolvendo a partir deste encaminhamento um estudo de caso, seguindo parâmetros conforme preconizado por Yin (2001).

O caso escolhido para o estudo e aprofundamento nesta investigação compreendeu a Diretoria de Turismo da Secretaria de Desenvolvimento

Econômico da Prefeitura de Guarulhos por ser o órgão máximo do turismo na administração pública municipal. Sua escolha foi feita de forma intencional, levando-se em consideração a facilidade de acesso e a importância desse organismo para a economia regional na qual esta localidade está inserida. Outro aspecto a se considerar é que Guarulhos está situado na região metropolitana de São Paulo, principal centro econômico do país, abriga o maior aeroporto internacional do país (Aeroporto Internacional de Guarulhos/Cumbica), e está entre os mais dinâmicos municípios do país e um dos mais atraentes para investimentos dos mais variados setores.

Foram realizadas entrevistas com os principais executivos do órgão investigado, por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado, focado, e composto de questões abertas (Gaskell, 2002). Nesse procedimento, foi introduzido o tópico e, a partir daí, a discussão foi guiada por um conjunto de questões específicas. Foram entrevistadas e consultadas três pessoas da diretoria, o diretor, o coordenador e um técnico. Todos têm curso superior. O coordenador tem especialização e o diretor mestrado. O tempo de atuação desses na organização varia de 3 a 12 anos. Com experiências em turismo, formulação de políticas e gestão do turismo na esfera pública. O processo de entrevistas ocorreu entre dezembro de 2008 e janeiro de 2009.

Quanto às características da organização investigada, foram analisadas as respostas provenientes das entrevistas e as verificações realizadas nos documentos fornecidos pela organização. Para tanto, as investigações foram feitas no sentido de se buscar respostas as duas questões de pesquisa, a saber:

- QP 1 – Quais são as características dos *stakeholders* (grupos de interesses)?
- QP 2 – Qual (ais) ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no que se refere aos *stakeholders* (grupos de interesses)?

Para cada uma dessas questões de pesquisa foi construído um conjunto de categorias de análise que foram submetidas aos respondentes num total de 12 categorias, denominadas de CA 01 até CA 12. A relação QP e CA foi assim definida:

- QP 1 – De CA 1 a CA 09
- QP 2 – De CA 10 a CA 12

Ao término das entrevistas, foram realizadas as transcrições dos dados gravados, bem como a análise das informações coletadas, sendo básica-

mente de caráter qualitativo. Todas as considerações relevantes obtidas através da análise documental foram registradas nas páginas de anotação de campo, sendo que se somando às entrevistas realizadas, complementaram as informações obtidas. As informações foram organizadas conforme as categorias selecionadas na literatura, a saber: Quem são os *stakeholders*, quais são seus propósitos e motivações, benefícios que os *stakeholders* têm ou poderão vir a ter, clareza dos objetivos e interesses-chave de cada grupo de interesse, clareza da pertinência (ou não) dos interesses de cada um dos *stakeholders*, clareza dos recursos controlados e disponibilizados por cada um dos *stakeholders*.

O CASO DA DIRETORIA DE TURISMO DE GUARULHOS

Nesta seção é apresentada a descrição geral do caso, bem como as análises e discussões dos resultados oriundos das entrevistas e da análise documental efetuada. Os resultados são apresentados de acordo com as seções do roteiro de entrevista, a saber: dados gerais da organização, características dos respondentes e das organizações.

Breve Histórico do Município de Guarulhos/SP

Conforme dados disponibilizados no site de sua prefeitura municipal, o Município de Guarulhos está situado na região metropolitana de São Paulo, principal centro econômico do país, a 17 km da capital. Com população estimada pelo IBGE em 1.286.523 habitantes para o ano de 2007 (3,14% da população do estado e 0,69% do total do Brasil), em que 98,16% da população reside na zona urbana, abriga o maior aeroporto internacional do país, o Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro (Aeroporto Internacional de Guarulhos/Cumbica).

Com o segundo maior parque industrial de São Paulo, está na 25ª posição entre as maiores economias do país (incluindo estados e municípios), a economia de Guarulhos se mantém equilibrada entre o setor de serviços e o setor industrial. Até 2003, o setor de serviços tinha participação maior na economia, no entanto, o setor industrial vinha crescendo em ritmo maior e em 2004 assumiu a primeira posição em valor adicionado.

Assim, tem-se que o município de Guarulhos está entre os mais dinâmicos do país e um dos mais atraentes para investimentos dos mais variados setores. Guarulhos cresceu vertiginosamente no setor hoteleiro e na área de eventos, confirmando

a vocação da cidade para o Turismo de Negócios (GRUCVB, 2009).

Para operacionalizar as ações do setor turístico o município tem vinculado a sua Secretaria de Desenvolvimento Econômico, a Diretoria de Turismo, que é objeto de estudo no presente artigo.

Discussão e Análise dos Dados

Nesta seção é realizada a análise das duas questões de pesquisa propostas a saber: Características dos *stakeholders* (grupos de interesses) e Ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no que se refere aos *stakeholders* (grupos de interesses).

Características dos grupos de interesses

Os respondentes apontaram como principais grupos de interesse as seguintes entidades e organizações, sendo que algumas já plenamente engajadas nos planos e ações locais e regionais e outras ainda por se envolver:

- COMTUR – Conselho Municipal do Turismo;
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo/Diretoria de Turismo;
- Agências de Viagens (receptivas) - Não estão organizadas em associações;
- Taxistas – Organizados em cooperativas;
- Hotéis – Por meio, principalmente, da Associação Hoteleira de Atibaia;
- ABIM (tem vice-presidente da regional);
- ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens - Não está representada, há interesse que se envolvam no processo;
- CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo;
- Associação Comercial de Guarulhos;
- Sincomércio - Sindicato dos Comerciantes Varejistas de Guarulhos;
- Escolas técnicas e universidades;
- CVB - *Convention & Visitors Bureau* de Guarulhos;
- Sindicatos rurais;
- Bares e restaurantes.

Dentre os *stakeholders* identificados, foram elencados os que são considerados pelos entrevistados com mais relevância (*stakeholders* primários), de formar que os mesmos tenham suas características descritas no Quadro 1: Características do *stakeholders* de Guarulhos, exposta a seguir:

A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA DE ÓRGÃOS PÚBLICOS:
O CASO DA DIRETORIA DE TURISMO DE GUARULHOS/SP

Quadro 1: Características do stakeholders de Guarulhos

Categories / Stakeholders	Diretoria do Turismo	Diretoria do Turismo	CVB	Assoc. CVB	CIESP
<i>Propósitos e motivações básicas dos principais grupos de interesse.</i>	Vontade de fazer acontecer.	Grupo motivado por pessoas que acreditam no turismo	Captação de eventos e negócios, além de interesses econômicos	É motivada por interesses econômicos e vislumbra possibilidades de crescimento do município	Interesses econômicos, e se preocupa com a questão da sustentabilidade.
<i>Benefícios que os stakeholders têm ou poderão vir a ter.</i>	Reconhecimento e crescimento do setor.	Organização do setor e crescimento da categoria	Benefícios financeiros	Organização do setor e obtenção de benefícios financeiros para o comércio	Organização e crescimento do setor e economia.
<i>Clareza dos objetivos e interesses-chave de cada grupo de interesse</i>	Consolidação do departamento e cumprir a missão que é desenvolver o turismo de forma sustentável	Consolidação do turismo como força na cidade e reconhecimento como entidade	Busca de associados, captação de eventos e interesses econômicos.	Interesses econômicos e atores articulados que antes estavam desagregados	Articulação e destaque no setor, além da boa interface com o poder público.
<i>Clareza da pertinência (ou não) dos interesses de cada um dos stakeholders.</i>	Os respondentes demonstraram clareza neste quesito, à medida que concordam com os objetivos e desejos de cada um dos principais grupos envolvidos no destino do turismo local.				
<i>Clareza dos recursos controlados e disponibilizados por cada um dos stakeholders</i>	Dispõe de materiais e investimentos públicos, além de recursos físicos e carros (SECRETARIA).	Obtém recursos financeiros via FUMTUR. Não tem sede própria, nem técnicos suficientes. Divulgação é falha.	Dispõe de material de divulgação e comercialização, também de um plano de marketing.	Agências e, indiretamente, refletindo no turismo.	Agências e, indiretamente, refletindo no turismo.

Fonte: Os autores

Em relação aos propósitos e motivações dos principais *stakeholders* que foram identificados pelos dirigentes da Diretoria de Turismo de Guarulhos, destacaram-se vontade de fazer acontecer; motivado por pessoas que acreditam no turismo; captação de eventos e negócios, além de interesses econômicos; possibilidades de crescimento do município; a questão da sustentabilidade. Complementarmente tem-se que os empresários envolvidos nos programas e projetos turísticos do município, de uma forma geral, visam ganhos econômicos, têm preocupação com a geração futura, preocupação com a água local (fonte fornecedora de 75% da região metropolitana), não querem aventureiros a frente da prefeitura, e também propõem inovação tecnológica (criação de polos).

Além dessas características pontuais apresentadas para cada um dos *stakeholders* listados, outras motivações e propósitos foram levantados e informados, tais como: capacitação do grupo atrai outras partes; fazem nivelamento técnico e de conceito, existência de muita rotatividade.

Os respondentes descreveram que os benefícios que os principais atores recebem ou receberão com o envolvimento na atividade turística, como

sendo: reconhecimento e crescimento do setor; organização do setor refletindo diretamente no crescimento da categoria; benefícios financeiros, que foram listados para a maioria dos *stakeholders*.

Já no que tange à clareza dos objetivos e interesses-chave de cada grupo de interesse, verificou-se que certo nível de conscientização em relação aos objetivos e interesses das partes envolvidas no turismo local, à medida que enfatizaram em cada um dos principais atores locais ligados ao turismo as suas aspirações, conforme descrito no quadro 1.

Quanto à clareza da pertinência (ou não) dos interesses de cada um dos *stakeholders* houve consenso entre os respondentes ao concordarem com os objetivos e desejos de cada um dos principais grupos envolvidos no destino do turismo local. Esse aspecto é considerado por Murphy e Murphy (2004) como sendo primordial no processo de planejamento turístico, pois o entendimento das motivações, necessidades e posições dos *stakeholders* trazem mais consistência aos planos elaborados.

Em relação aos recursos controlados e disponibilizados por cada um dos *stakeholders*, tem-se como principais fontes de recursos: o FUMTUR

– Fundo Municipal do Turismo, investimentos públicos, material de divulgação e comercialização, também de um plano de marketing.

Ao analisar a questão de pesquisa 1, características dos grupos de interesse, se observou que há, de certa forma, consenso entre os respondentes sobre quem são e suas principais características, porém ao ser transposto para o campo teórico-conceitual, a confusão citada por Friedman e Miles (2006) fica evidente, pois grupos de interesses como sociedade e Governo Federal não são elencados como principais. Tendo-se como ponto de partida a definição de Frieman (1984) que descreve os *stakeholders* como grupos que afetam ou são afetados, os grupos citados anteriormente podem ser considerados muito importantes, já que têm ações que afetam diretamente a sociedade, via a geração de emprego/renda, bem como os possíveis impactos ambientais. No que tange ao Governo Federal, verifica-se que o mesmo se configura como sendo a principal fonte de financiamento das ações no setor, ou seja, claramente caracterizado como *stakeholder* primário.

Destaca-se ainda que a clareza em relação às características e interesses dos *stakeholders* auxilia no processo de legitimação da organização. Meyer e Rowam (1977), Scott (1992) e Berger e Luckmann (2001) sugerem que, como a empresa busca eficiência técnica e institucional, o conhecimento dos *stakeholders* favorece a sua legitimidade institucional. Tal processo pode ocorrer considerando que ao conhecer as características/expectativas dos *stakeholders* a organização tende a atender seus pleitos, o que auxilia no seu reconhecimento/legitimação. Como exemplo pode ser citado o auxílio na captação de eventos/divulgação da cidade em conjunto com o CVB.

Ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no que se refere aos grupos de interesse

Na categoria analisada: ações adotadas para o turismo regional e voltadas para os diversos grupos de interesse locais, identificaram-se as seguintes ações no município:

a) Geo Parque Candim - Caracterizado como sendo um espaço remanescente de escravos, que objetiva resgatar a cultura e o meio ambiente, por meio do turismo, inclusive pelo turismo pedagógico. A ideia maior foi restaurar esta fazenda e torná-la um produto cultural, incorporando outras áreas desapropriadas de Gua-

arulhos. Os parceiros envolvidos neste projeto foram CVB de Guarulhos, COMTUR local, e outros órgãos da prefeitura, como as secretarias de Cultura e Meio Ambiente, e a própria diretoria de Turismo. Para gerir o projeto foi criada uma comissão, nomeada por portaria. A situação atual mostra que está aguardando decreto de criação, emenda de recurso e valor de orçamento. O prazo de execução é de dois a três anos.

b) Lago Azul – Uma região com lago para despoluir, que objetiva tornar o espaço um centro de convivência, equipamento de lazer e balneário, contendo salva-vidas, bombeiros, entre outros. Os parceiros são: Ministério do Turismo e Câmara dos Deputados por meio de recursos orçamentários. Quanto à situação atual, o projeto está pronto, e a área do turismo municipal é acompanhada com intervenções desenvolvimento urbano e meio ambiente. O prazo de execução é de um ano.

c) Restaurante Escola – Com o objetivo de Qualificação da mão de obra local e as parcerias neste projeto são a Secretaria do Trabalho e Ministério do Turismo, por meio da liberação de recursos na ordem de R\$ 150.000,00 e com diversos restaurantes do estado. A situação atual mostra que já há o projeto baseado no modelo de São Paulo capital, faltando ainda o espaço para construção, sendo que estão verificando a possibilidade de sediá-lo no prédio antigo da Ocêm. O prazo de execução corresponde a dois anos.

d) Tour corporativo - Ou Turismo industrial, com o objetivo de realizar visitação nas empresas. Os parceiros são: Itapemirim, Infraero, Bauducco, CAE (Simulador), COMTUR e CVB locais. A situação atual demonstra que o projeto foi lançado em dezembro de 2008, e está em negociação a entrada de outros parceiros (inclusive Roché) e a estruturação. O prazo de execução é de um ano.

e) Terminal Rodoviário – O objetivo é a construção de um terminal com interligação entre o trem expresso e o trem de Campinas. A realização é da Prefeitura Municipal de Guarulhos, sob a coordenação da Secretaria de Transportes. A situação atual mostra que há projeto e captação de recursos, obras estimadas em 5.5 milhões. O prazo de execução é estimado em um ano.

F) Curso para receptivo – Foca na capacitação dos taxistas. Os parceiros são: COMTUR (entra com o núcleo docente), CVB (com recursos e materiais didáticos), Faculdades (capacitação) e também o Departamento de Trânsito Municipal, que exige na renovação de licença do taxista a necessidade de se efetuar e se certificar neste curso. O prazo de execução é permanente.

g) COMTUR (Conselho Municipal de Turismo) – formado por 50% da iniciativa privada e 50% pelo poder público local. Pelo lado privado contempla representantes do SEBRAE, CIESP, taxistas, hoteleiros, sindicatos ligados ao turismo e outras diversas representações. Como resultado dessa iniciativa, tem a criação do CVB, em 2003, que contribuiu significativamente para o aumento substancialmente da taxa de ocupação dos hotéis, e outros diversos projetos que surgiram das demandas evidenciadas na reunião do conselho.

Verifica-se nesta categoria que mesmo sem ter plena clareza dos *stakeholders* a Diretoria do Turismo desenvolve ações que atendem, *a priori*, aos interesses de um grupo significativo, obedecendo assim ao princípio básico descrito por Freeman (1984) em que a eficácia organizacional deve ser medida pela habilidade da organização de lidar com todos os agentes que tem vínculo com a mesma. Tal pressuposto auxilia na minimização de custos implícitos da não-observância da integração dos *stakeholders*, conforme citado por Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000).

A segunda categoria de análise, Ações em harmonia com as políticas nacionais e estaduais e relacionadas com os grupos de interesses (*stakeholders*), verificou-se que o órgão investigado procura geralmente estar em sintonia com as políticas estabelecidas pelos governos federal e estadual no que tange ao turismo. Tal aspecto evidenciou-se ao analisar os documentos da diretoria, nos quais observa-se que estão alinhados com o Programa de Regionalização por meio dos Circuitos turísticos e do Conselho Regional, ambos de autoria do poder público estadual e federal.

Anteriormente ao atual programa havia participação no Fórum Metropolitano de Turismo, no qual atualmente preside uma de suas subdivisões (a Região Norte). Posteriormente, a ideia de criação dos circuitos turísticos partiu de Guarulhos, primeiramente para trocar experiências, no qual se juntaram os municípios advindos da Região Norte do Fórum, conjuntamente com outros municípios que não estavam integrados, neste processo também se levantou trabalhos acadêmicos feitos sobre a região no sentido de melhor agregar conhecimento e participantes ao processo. A partir disso, criou-se o Plano de Marketing do Circuito, entre as ações existe um evento nomeado de “Esqui na grama” que está atualmente sendo patenteado.

No que tange à categoria de análise, Contemplação dos atores do turismo nos planos e ações de turismo municipal, observou-se que diversas ações estão sendo implantadas as quais envolvem em seu

planejamento e execução os diferentes grupos de interesses, dentre elas se pode destacar:

- 1) Sinalização turística na malha rodoviária, com verba já destinada do Ministério do Turismo, concorrência realizada e obra em execução; contribui para facilitar os acessos pela rodovia federal aos diversos municípios por ela ligada, assim como beneficia os diversos negócios a margem ou próximo desta via.
- 2) Plano Diretor de Turismo dos 13 municípios constituintes do circuito, que tem como princípio, a partir das ações locais, pensa-se no regional; este plano segue a metodologia do Ministério do Turismo para inventariar o município de Vargem; a verba é destinada pela Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (FAPESP) e tem apoio da Universidade São Francisco, do município de Bragança Paulista.
- 3) Circuito entre Serras e Águas criado em 2005, logo em seguida, já em 2006, foram criados os conselhos regionais existentes neste circuito com representantes do poder público de cada um dos municípios envolvidos.
- 4) AMAT – Associação dos Municípios do Alto Tietê: Criada a 11 anos, na qual os prefeitos se reúnem mensalmente para deliberar os diversos itens e agendas nele discutidos.
- 5) Câmara do Meio Ambiente - vislumbra solucionar problemas como a questão do lixo, com destaque propõe a construção de uma usina de reciclagem, seus representantes têm visitado e conhecido diversas experiências neste sentido, com vista a buscar alternativa para a região neste quesito.
- 6) Participação da Agenda 21, que propõe ações do princípio verde. Neste aspecto existem também alguns projetos específicos em um município com apoio dos outros. Porém, necessita de melhor estruturação, inclusive pela proposição do regimento interno.
- 7) Câmara de comércio exterior - Trabalho realizado com empresas exportadoras, para a estruturação do setor, por meio da criação de uma base de dados e da ligação da Rodovia Dom Pedro com o Porto de Santos, que facilitará o escoamento das exportações de produtos regionais.
- 8) Câmara de Educação – Sob coordenação de um professor de uma universidade local, está em fase inicial, realizando uma estruturação e sondagem para melhor observar como anda a educação do município. Tinha em sua agenda, para o início de 2009, a visita aos prefeitos da região para trazer suas secretarias da educação em parceria para a câmara.

9) Câmara da Saúde - Coordenada pelo Professor Lincoln, com doutorado em saúde pública e qualidade de vida, e experiência docente na Faculdade Toricelli, instituição local. Contempla verbas federais e estaduais para o consórcio de municípios.

10) Criação de uma Agência Desenvolvimento Regional – Que engloba uma dimensão mais ampla do que apenas o Turismo, chamada de Unicidade; cabe mencionar aqui que Guarulhos é o único município que está nas duas entidades concomitantemente: na AMAT e na Agência Desenvolvimento Regional.

Observa-se no presente caso um processo significativo de envolvimento dos atores que interagem com a Diretoria do Turismo de Guarulhos, o que pode facilitar o desenvolvimento do setor. No entanto, observa-se que o ambiente institucional carece ser melhor desenvolvido desde a criação da própria Secretaria de Turismo do Município até o desenvolvimento de instrumentos regulatórios que impeçam a continuidade das atividades, conforme descrito pelos respondentes corroborando com os aspectos mencionados por Gomes (2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar as características e ações estratégicas dos *stakeholders* do turismo de Guarulhos/SP sob a óptica do órgão público municipal de turismo, através das questões de pesquisa: quais são as características dos grupos de interesses e as ações voltadas ao turismo frente às políticas nacionais e estaduais de fomento ao setor no que se refere aos grupos de interesse.

No que tange à primeira questão de pesquisa verificou-se consenso entre os respondentes sobre quem são os *stakeholders* e suas principais características, porém, grupos de interesses como sociedade e Governo Federal não são elencados. A ausência de tais grupos pode evidenciar que as ações organizacionais não estejam contemplando adequadamente os grupos de interesse o que pode comprometer os resultados organizacionais, o que diverge das proposições de Freeman (1984).

Cumpra aqui apontar uma limitação da pesquisa, a qual construiu uma visão dos *stakeholders* deste setor a partir do ponto de vista da Diretoria da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Guarulhos. Como sugestão de estudos futuros, cabe propor que esta análise seja robustecida com informações de outros especialistas deste setor, pertencentes a outros grupos de *stakeholders*, tais como a CVB, Associação Comercial e a CIESP.

Em relação aos grupos de interesses e às ações voltadas ao turismo frente a políticas públicas, verifica-se que mesmo sem ter plena clareza dos grupos de interesse a Diretoria do Turismo de Guarulhos desenvolve ações que atendem, *a priori*, os interesses de um grupo significativo de *stakeholders*. Assim obedece ao princípio básico descrito por Freeman (1984) em que a eficácia organizacional deve ser medida pela habilidade da organização de lidar com todos os agentes que tem vínculo com a mesma, considerando, conforme relata Calori, Baden-Fuller e Hunt (2000), possíveis

Observa-se, ainda, no presente caso um processo significativo de envolvimento dos atores que interagem com a Diretoria do Turismo o que pode facilitar o desenvolvimento do setor. Todavia, o ambiente institucional carece ser melhor desenvolvido desde a criação da Secretaria de Turismo do Município até o desenvolvimento instrumentos regulatórios/normativos que impeçam a continuidade das atividades, conforme descrito pelos respondentes, bem como corroborado por Meyer e Rowan (1977) e Gomes (2004). Neste ponto vale ressaltar que o envolvimento da sociedade civil no processo de planejamento e execução é importante para que a mesma não fique à mercê de consequências tanto positivas quanto negativas relativas e decorrentes das relações e ações de diversos outros atores participantes do turismo.

Assim, conclui-se com o método empregado que foi possível uma boa compreensão sobre os *stakeholders* locais e regionais, sua forma de atuação, de como integrá-los com a administração e principalmente na articulação dos mesmos tanto em âmbito regional quanto municipal, a partir do conhecimento dos entrevistados. Entretanto, isso deu-se por mérito do conhecimento dos entrevistados, não se podendo afirmar que a estrutura da Secretaria estudada, bem como seus sistemas e processos também sejam detentores desse tipo de conhecimento.

REFERÊNCIAS

AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. *Collaborative public management: new strategies for local governments*. Washington: Georgetown University Press, 2003.

BANDEIRA-DE-MELO, R.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Teoria Instrumental dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma verificação Empírica Utilizando as Doações Políticas e Sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17 a 21 de setembro de 2005, 29, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA DE ÓRGÃOS PÚBLICOS:
O CASO DA DIRETORIA DE TURISMO DE GUARULHOS/SP

- BERGER, L. Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BUTLER, R. W.; WALDBROOK, L. A. A new planning tool: the tourism opportunity spectrum. *The Journal of Tourism Studies*, vol. 14, n. 1, p. 25-36, may 2003.
- CALORI, Roland; BADEN-FULLER, Charles; HUNT, Brian. Managing change at Novotel: back to the future. *Long Range Planning*, v. 33, p. 779-804, 2000. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>> Acesso em: 1 out. 2003.
- CESPEDES-LORENTE, J.; BURGOS-JIMENEZ, J.; ALVAREZ-GIL, M. J. Stakeholders environmental influence: an empirical analysis in the spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, n. 3, pp. 333-358(26), sep. 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. *Marketing research*. 7. ed. Orlando: The Dryden Press, 1979.
- COSTA, B. K, RIBEIRO, M. I, COSTA, F. K. Modelo resultante de análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DONALDSON, T.; L. E. PRESTON. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91. 1995.
- EVANS, Nigel. *Strategic management for travel and tourism*. Butterworth-Heinemann, 2003.
- EVANS, W. M.; FREEMAN, R. Edward. *A stakeholders theory of the modern corporation: kantian capitalism*. In: BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (Org.). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- FREEMAN, R. Edward. 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.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.
- FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholder: theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2006.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GLAESSER, Dirk. *Crisis management in the tourism industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- GOMES, R. C.. Uma Proposta de Instrumento de Pesquisa para Explorar as Influências dos Stakeholders nas Organizações Públicas. *Alcance – UNIVALI*, v. 12, n. 1, p. 9-26, jan./abr. 2005.
- GOMES, Ricardo Correa. Stakeholders management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation with the english local government. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba, 2004.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3 edition. Malden: Blackwell, 1998.
- GRUCVB. *Guarulhos Conventional e Visitors Bureau*. Disponível em: <<http://www.grucvb.com.br>> Acesso em: 21 fev. 2009.
- HILL, C. W.; JONES, T. W. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n.2, p.131-54, 1992.
- JOYCE, P. *Strategic management for the public services*. Philadelphia: Open University Press, 1999.
- MASON, Peter. *Tourism impacts, planning and management*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, John; SCOTT, W. Richard; STRANG, David. Centralization, fragmentation, and school district complexity. *Administrative Science Quarterly*, 32, 2, jun., 1987. ABI/INFORM Global, p. 186.
- MINTZBERG, H. *Power in and around Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1983.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Brandley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification

- and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.853-886, oct. 1997.
- MITROFF, Ian I. *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1983.
- MURPHY, Peter E.; MURPHY, Ann E. *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*. Aspects of Tourism 16. Clevedon, UK: Channel View Publications, 2004.
- PMG. *Prefeitura Municipal de Guarulhos*. Disponível em: <<http://www.guarulhos.sp.gov.br>> Acesso em: 21 fev. 2009.
- ROBSON, J.; ROBSON, I. From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, vol.17, n.7, p. 533-540, nov. 1996.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. 5. ed. London: Prentice Hall, 1992.
- SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1992.
- THOMPSON, J. K.; WARTICK, S. L.; SMITH, H. L. Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, p.207-30, 1991.
- TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. *A institucionalização da teoria institucional*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. cap. 3. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- TRIVIÑOS, A. N. S.. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1995.
- VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D.; CARVALHO, C. A. P. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...Foz do Iguaçu, PR*, 1999. 1 CD-ROM.
- VIEIRA, S. F. A.. *Dinâmica de Atuação dos Stakeholders em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná*. 2010. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2010.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; BOAVENTURA, J. M. G.. Análise de Stakeholders Aplicada em Órgãos Públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. *Revista de Ciências da Administração (RCA/UFSC)*, v. 13, n. 31, p. 81-110, set./dez. 2011.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CARMONA, V. C.. Teoria dos Stakeholders Aplicada ao Setor Público: uma revisão de literatura. In: ENCONTRO LUSO BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA (ELBE) E SLADE BRASIL SOCIEDADE LATINO-AMERICANA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA, seção Brasil, 3, Fortaleza, 2010.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F.. *Stakeholders Analysis: um novo campo pesquisa no turismo*. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR), UNIVALI, 8, Balneário Camboriú/SC, 2011.
- VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; OGUIDO, W. S.; CINTRA, R. F.. Pesquisa no Turismo Utilizando a Teoria dos Stakeholders: revisando a literatura. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 17, n. 3, p. 796-818, set./dez. 2011.
- WARTICK, Steven L.; WOOD, Donna J. *International business and society*. North America Blackwell Series in Business. 2 ed. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers, 2001.
- WOOD, Donna J. *Business and society*. 2 ed. Harpercollins College Div, 1993.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.