



**ATUAÇÃO E INTERAÇÃO DE STAKEHOLDERS NO PLANEJAMENTO
TURÍSTICO: UM ESTUDO COMPARATIVO NOS MUNICÍPIOS DE SANTO
ANDRÉ E SÃO BERNARDO DO CAMPO/ SP**

**PERFORMANCE AND INTERACTION OF STAKEHOLDERS IN TOURISM PLANNING: A
COMPARATIVE STUDY IN THE MUNICIPALITIES OF SANTO ANDRÉ AND SÃO
BERNARDO DO CAMPO/ SP**

**ACCIÓN Y LA INTERACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA PLANIFICACIÓN DEL
TURISMO: UN ESTUDIO COMPARATIVO EN LOS MUNICIPIOS DE SANTO ANDRÉ Y SÃO
BERNARDO DO CAMPO/ SP**

Cristiane Coradini Chiorato, MSc.
Universidade Nove de Julho/Brazil
criscoradini@hotmail.com

Benny Kramer Costa, PhD
Universidade Nove de Julho/Brazil
bennycosta@yahoo.com.br

Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Dr.
Universidade Estadual de Londrina/Brazil
saulo@uel.br

Viviane Celina Carmona, MSc.
Universidade Nove de Julho/Brazil
viviane.carmona@hotmail.com

RESUMO

Este estudo buscou compreender a atuação e interação dos *stakeholders* no ambiente do planejamento do turismo municipal. O Estudo caracteriza-se como qualitativo, exploratório e descritivo desenvolvido utilizando-se do método de estudo de caso comparativo entre os municípios de Santo André e São Bernardo do Campo / SP. Balizada por 23 atributos extraídos da literatura de *stakeholders* e planejamento turístico, a análise comparativa dos casos detectou diversos pontos convergentes principalmente no tocante a identificação dos principais grupos de interesses, assim como pontos divergentes entre os quais a mobilização, formalização e gestão dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Estratégia; *Stakeholders*; Turismo; Gestão Pública.

ABSTRACT

This study investigated the performance and interaction of stakeholders in the planning of the municipal tourism environment. Is characterized as qualitative, exploratory and descriptive is developed using the method of comparative case study between the municipalities of Santo André and São Bernardo do Campo / SP. Imposed by 23 attributes extracted from the stakeholders and tourism planning literature, comparative analysis of the cases detected many converging points especially regarding the identification of key interest groups, as well as divergent points between which the mobilization, delivery and stakeholder management.

Keywords: Strategy; Stakeholders; Tourism; Public Management.

RESUMEN

Este estudio investigó el rendimiento y la interacción de las partes interesadas en la planificación del medio ambiente municipal de turismo. El estudio se caracteriza como cualitativo, exploratorio y descriptivo se desarrolla utilizando el método de estudio de caso comparativo entre los municipios de Santo André y São Bernardo do Campo / SP. Impuesto por 23 atributos extraídos de las partes interesadas y la literatura de planificación turística, el análisis comparativo de los casos detectados muchos puntos de convergencia, especialmente en cuanto a la identificación de los principales grupos de interés, así como los puntos divergentes entre los cuales la movilización, entrega y gestión de los interesados.

Palabras clave: Estrategia; Stakeholders; Turismo; Administración Pública.

1 INTRODUÇÃO

O termo *stakeholders* tem sido amplamente debatido, principalmente, em âmbito internacional. O marco consolidador da temática foi a publicação de Freeman (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach* que evidenciou 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” FREEMAN (1984).

Mesmo que de forma implícita as organizações compreendem a importância de alguns grupos de interesse 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.

Verifica-se atualmente um crescente aumento de importância da atividade turística no Brasil. Segundo o Ministério do Turismo, em dados divulgados em outubro de 2010 pelo Banco Central, referente aos gastos de turistas estrangeiros no Brasil (jan a out), é de US\$ 4.757 bilhões, superando em 10,13% o mesmo período de 2009, quando US\$ 4.320 bilhões ingressaram no País por meio de viagens internacionais. Comparando o acumulado de janeiro a outubro de 2010 com o mesmo período de 2003 – quando a Embratur passou a cuidar exclusivamente da promoção turística do País no exterior, o crescimento na entrada de divisas atingiu 142%. Tais dados evidenciam esse crescimento tanto no que se refere a turistas estrangeiros, quanto ao turismo interno que também demonstra crescimento, segundo a INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária.

Percebe-se, portanto, a ascensão do setor de turismo que cada vez mais se torna evidente e desperta a atenção como grande gerador de receitas, a exemplo dos recentes eventos esportivos que ocorrerão no país. Em contrapartida, tamanho crescimento sob perspectivas mínimas de planejamento e gestão, a atividade turística cresceu desordenadamente em algumas localidades, causando deterioração, perda das características culturais, entre outros.

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.

Os envolvidos na cadeia de turismo sofrem influências diretas ou indiretas sob as diretrizes públicas, ou influenciam de forma a alterá-las. O fato é que cada ente seja ele público, privado, sociedade civil, tem seu interesse, sua perspectiva de encarar o setor e valores intrínsecos impactando diretamente na atividade turística.

Nesse sentido, esse estudo tem como base principal compreender essa situação, na qual se tem um segmento com demandas urgentíssimas a serem resolvidas e necessitam do planejamento nas localidades como condutor de diretrizes sólidas e os *stakeholders* desconexos do processo.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte objetivo geral: analisar a atuação e a interação dos participantes envolvidos no planejamento do turismo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo/SP à luz 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.

O artigo está estruturado nas seguintes seções: introdução, onde é apresentado o contexto da pesquisa e os seus objetivos; posteriormente apresenta-se o referencial teórico que embasa a pesquisa; na seção 3 os procedimentos metodológicos são descritos; em seguida é realizada a apresentação e análise dos dados finalizando com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura que embasa a temática em questão é vasta, principalmente, em âmbito internacional, a exemplo de: Mitroff (1983); Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995), Mitchel, Agle e Wood (1997); e Friedman e Miles (2002; 2006), entre outros.

O conceito norteador deste estudo é o proposto por Freeman (1984) define que *stakeholders* são as partes interessadas que afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.

Outro conceito utilizado, referiu-se ao modelo de análise amplamente utilizado nas pesquisas internacionais proposto 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.

Em referência aos estudos de *stakeholders* no turismo, encontram-se, principalmente nas bases de dados internacionais, diversos artigos embasados nos autores destacados, como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Mitchel, Agle e Wood (1997), tais estudos aplicam à teoria sob formas distintas, corroborando a ênfase na gestão dos *stakeholders* como papel fundamental para obtenção dos resultados organizacionais.

Um dos estudos levantados foi o de D'Angella e Go (2009), e de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) que envolvem a DMO (*Destination Management Organization*) e *stakeholders*. A DMO pode ser definida como uma espécie de entidade visível para chamar a atenção para o turismo, sensibilizando os autóctones e oferecendo diretrizes para as empresas privadas, além de subsidiar os turistas com informações. Sendo assim auxilia na intermediação entre o planejamento e os principais interessados no turismo. Nesse sentido, os resultados do estudo apontaram para duas vertentes: a) que o sucesso da colaboração e compromisso são dependentes da percepção da empresa sobre contribuições financeiras (recursos empenhados) e recompensas; e b) a colaboração aumenta a competitividade no destino (D'ANGELLA; GO, 2009).

Ainda se referindo à DMO o estudo de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), utilizando-se da teoria de Freeman (1984), analisam mediante a DMO e suas possíveis relações, tendo em vista que potencialmente, as DMOs possuem uma grande diversidade de grupos de interesses.

Os autores destacam a identificação dos *stakeholders* como papel crítico, uma vez que o conceito de Freeman (1984) se faz muito abrangente e pontuam autores que classificam os principais *stakeholders* por diversas maneiras, já que se faz necessário priorizar certos grupos dentre uma vasta gama. Utilizam-se de três abordagens principais para priorização, a considerar: a) proposta por Clarkson (1995) entre *stakeholders* voluntários e involuntários; b) sugerida por Mitchell, Agle e Wood (1997) que congregam atributos de poder, legitimidade e urgência. (BORNHORST, RITCHIE e SHEEHAN, 2010). Portanto, é passível dizer, que dentre as conclusões do estudo de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), destaca-se a comprovação empírica das relações em função principalmente do aporte de recursos financeiros, uma vez que as DMOs estudadas reconhecem os *stakeholders* como sendo de fundamental importância, pois, são fontes de financiamento, participam ou apoiam seus programas em geral.

No que tange a pesquisas que versam sobre planejamento turístico, conforme já descrito, é notória a necessidade 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 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.

Em seu estudo, Jamal e Getz (1995) pautam o envolvimento da comunidade e o planejamento sugerindo a colaboração como uma estratégia para gerenciar possíveis conflitos de interesses entre *stakeholders* e estabelecem um conjunto de seis proposições para determinação de tal colaboração:

- a) reconhecimento de um elevado grau de interdependência no planejamento e gestão, pontuam ainda que tal interdependência pode ser melhorada destacando os recursos comuns e amenidades, porém, sem esquecer do papel fundamental que cada qual exerce;
- b) reconhecimento do indivíduo e/ou benefícios mútuos, sendo que ao considerar os benefícios mútuos, os autores citam o desenvolvimento de um turismo muito mais eficiente e eficaz, prevenindo inclusive conflitos.

- c) percepção de que as decisões serão implementadas (ou seja, o processo tem legitimidade e poder para fazer ou influenciar fortemente as decisões de planejamento). Destacam ainda que a legitimidade se dará em função da participação dos *stakeholders*, da percepção de um mandato externo ou interno e da presença adequada de recursos para realização de processos.
- d) participação efetiva dos seguintes *stakeholders*: governo local, outras organizações públicas que tenham relação direta com alocação de recursos, trade, associações e entidades como Câmara de Comércio/ Associações Comerciais, Convention e Visitors Bureaus, turista, comunidade, e grupos de interesses especiais, destacam ainda que a representação dos moradores deve ser assegurada;
- e) um “organizador” contemplando características como competência, legitimidade e autoridade. Tal organizador pode ser uma agência governamental, uma empresa, um comércio, ou até mesmo uma associação como o CVB. E por fim,
- f) processo de colaboração efetiva da comunidade para o turismo exige formulação conjunta de objetivos como forma de colaborar no ajustamento das estratégias a longo prazo, visando traçar diretrizes concretas para um planejamento flexível e dinâmico, capaz de ser sustentado mesmo após a mudança de governo, por exemplo. Jamal e Getz (1995, p. 7)

As proposições de Jamal e Getz (1995) refletem aos seguintes atributos utilizados para balizar esse estudo: “interdependência”, “benefícios”, “legitimidade”, “influência” e “recursos”.

Ainda no sentido de colaboração e visão compartilhada para o planejamento, McVetty e Deakin (1999) pontuam em seu estudo, que nas abordagens tradicionais de planejamento do turismo a tendência é que o documento reflita a perspectiva de seu patrocinador, e que em longo prazo a utilidade de tal documento é limitada, pois não condiz com as perspectivas dos *stakeholders*. Os autores ainda apontam a necessidade de encontrar um “denominador” comum, que minimize as problemáticas e distintas perspectivas dos diferentes *stakeholders*. Além disso, enfatizam que, de acordo com os casos estudados os ambientes legislativo e político têm profundo efeito sob o sucesso ou fracasso dos planos de turismo e que tais planos recebem cobertura insuficiente nas metodologias tradicionais. (MCVETTY; DEAKIN (1999)

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 múltiplo, mais especificamente estudo comparativo. O estudo comparativo, segundo Miles e Huberman (1994), proporciona dois tipos de análise complementares, a intra-caso e inter-casos, sendo a primeira compreendida como uma análise em profundidade a partir dos dados coletados em cada caso e a segunda entendida como uma comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados. Assim, por permitir uma análise bem estruturada tal método foi utilizado neste estudo.

Visando o cumprimento dos objetivos propostos, no processo de seleção dos casos estudados 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. Foram identificados então os municípios de Santo André e São Bernardo do Campo/SP.

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.

Quadro 1 - Atributos e respectivos autores

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)
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)
Qualificação	Baum e Szivas (2008)
Envolvimento	Clarkson (1995) e McVetty e Deakin (1999)
Recompensas/ Benefícios	D’Angella e Go (2009) e Jamal e Getz (1995)

Fonte: Autores

Salienta-se, ainda, que cada entrevistado participou de uma reunião (de aproximadamente duas horas) para coleta de dados. No total, foram entrevistadas 13 pessoas que representaram 10 *stakeholders*, a saber: em Santo André - 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); em São Bernardo do Campo – Coordenador Técnico (H); Proprietário Happy House (I); Diretor Assorth (J); Diretor Jurídico Aerg (K); e Membro integrante do grupo de trabalho de turismo – CIGABC (G).

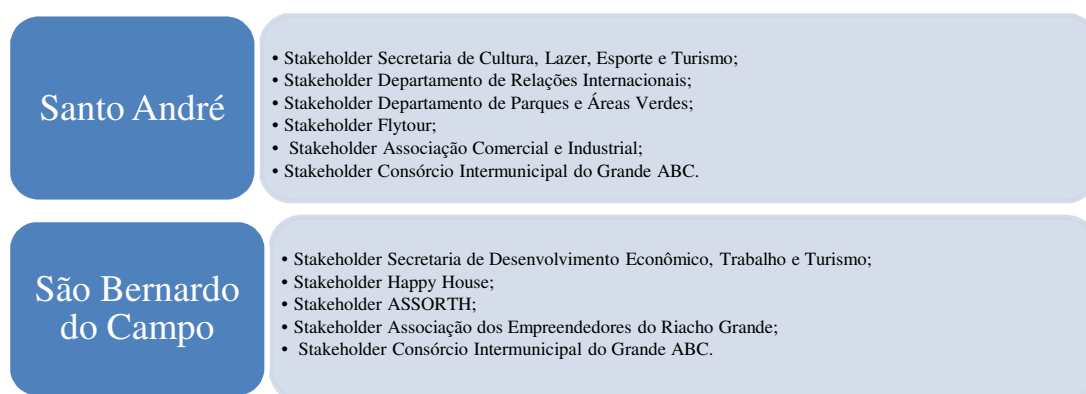
As entrevistas, com a devida autorização dos entrevistados, foram gravadas com o auxílio de um gravador digital, em seguida transcritas. O processo de análise de dados ocorreu por intermédio da análise intra e inter-caso apoiado pelo software Atlas TI. Os dados secundários foram utilizados em conjunto 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, as municipalidades de Santo André e São Bernardo do Campo foram escolhidas para balizar tal estudo que tem por objetivo compreender como as partes interessadas atuam e interagem no planejamento turismo à luz da teoria dos *stakeholders*.

Como evidenciado nos métodos utilizados por esse estudo, para analisar cada municipalidade em sua totalidade, foram entrevistados os *stakeholders* participantes do planejamento do turismo. Dessa forma, conforme explicitado na figura 1 para cada municipalidade encontram-se perspectivas de *stakeholders* distintos, analisadas individualmente e posteriormente em conjunto.

Figura 1 - Lista de *stakeholders*



Fonte: Autores

Dessa maneira, este capítulo está organizado de forma a realizar 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 dados do “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 O Município de São Bernardo do Campo

São Bernardo do Campo é popularmente conhecida como o berço da indústria automobilística, capital do móvel e terra do sindicalismo. Com 408.773 Km² de extensão territorial e 765.463 habitantes, atualmente vislumbra no turismo uma grande alternativa para o desenvolvimento econômico da cidade, uma vez que seu território é contemplado por belezas naturais principalmente por estar as margens da Represa Billings, a exemplo do Parque Estoril e Polo Ecoturístico Caminhos do Mar, assim como atrativos consolidados no passado como é o caso da Cidade das Crianças e o Pavilhão Vera Cruz.

No que tange o estudo de competitividade, São Bernardo do Campo obteve uma média geral de 53,7 pontos (escala de 0 a 100), um desempenho que desperta alerta quando comparado com a média Brasil é de 54,0 pontos, e também com a média das capitais (61,9) e acima da média de não capitais (48,4). BRASIL (2010)

Dentre as dimensões que influenciaram negativamente o índice geral estão o monitoramento (13,4) e marketing e promoção do destino (18,0), contrapondo-se com as dimensões de economia (80,5) e acesso (78,0). Objetivando discutir os índices de competitividade da municipalidade e propor soluções foi criado um grupo gestor com os mais diversos *stakeholders* envolvidos no turismo, dessa forma, os próximos subcapítulos trarão a discussão o detalhamento de como a cidade está se articulando, mobilizando e realizando o planejamento nos moldes do GPD. BRASIL (2010)

4.3 Análise Comparativa Dos Casos Estudados

Para nortear a análise, foi concebido o quadro 2 com as abordagens de Santo André e São Bernardo do Campo frente aos atributos que balizam a investigação.

Quadro 2 - Atributos: Abordagens *Stakeholders* Santo André/ São Bernardo do Campo

Atributos	Abordagem <i>Stakeholder</i> Departamento de Turismo de Santo André	Abordagem <i>Stakeholder</i> Departamento de Turismo de São Bernardo do Campo
Comportamento	Maneira muito passiva, aguardando diretrizes dos gestores	<i>Stakeholders</i> participam do planejamento e da execução das ações cada qual com sua limitação
Propósito	Consolidação do turismo municipal	Obtenção de lucro e aumento de receitas (empresas privadas) e fomento do turismo e aumento da visibilidade para o setor (iniciativa pública e instituições)
Motivação	Diversas motivações e foco no fortalecimento do turismo municipal	Planejamento embasado em pilares técnicos e concretização das ações
Crença	Potencial da cidade e na concretização de um bom planejamento norteado com ações pontuais	Maior lucratividade e que o setor gera benefícios sociais e econômicos
Recursos	Materiais, Simbólicos, Políticos e Financeiros (baseado em suposição, passível ou não de execução)	Materiais, Simbólicos, Políticos, <i>Positional resources</i> e Financeiros (todos já empenhados em algum momento)
Habilidade	Todos os <i>stakeholders</i> detêm de tais recursos	Pontuou as Instituições de Ensino Superior e Agências
Conhecimentos especiais	Todos os <i>stakeholders</i> detêm de tais recursos	Pontuou as Instituições de Ensino Superior
Compromissos e aspectos legais	As ações são acordadas de forma tácita	As ações são amparadas pela legislação e seguem os trâmites jurídicos necessários
Relacionamento	Quando ocorrem, se dão por meio de ações pontuais	Ocorrem por meio de ações previamente planejadas pelo grupo gestor
Influência	Não prioritários e Prioritários (aqueles que participam ativamente em todas as reuniões): DPAV, DRI, Flytour e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC.	Indiretos e Diretos (que participam com todos os recursos possíveis): Faculdade Anchieta, Happy House, Hotéis e Consórcio Intermunicipal do Grande ABC
Interesses	Distintos, falta de uma visão integrada	Crescimento de suas atividades comerciais e/ou maior visibilidade a sua instituição
Normas de atuação	Não existem	Existem por meio do regimento interno
Adoção de princípios e práticas	Não existe nada formalizado, nenhuma estratégia, implicitamente vínculo de amizade	Chamamento público, termo de compromisso e resolução
Gerenciamento	Não existem programas, tampouco estratégias	Não existe estratégia formal, mas diálogo informal com os coordenadores
Legitimidade	Embutida no desejo de realização de ações	Embutida no desejo de realização de ações
Urgência	Mediante as demandas do IMB	Trabalham com os prazos estipulados nas ações do grupo
Interdependência	Não ocorre	Não ocorre
Contratos	As alianças quando ocorrem são para ações pontuais e são realizadas de forma tácita	Maioria das ações são formalizadas por meio de convênios
Posturas assumidas	Distintas e desintegradoras	Decorrentes do perfil de cada ente e de acordo com a visão empreendedora, iniciativa, capital e poder de decisão
Impactos	Amadorismo com que se gerencia o destino ocasionando uma morosidade na atuação/resultados	Impactos ambientais, como uso e degradação do meio ambiente sem controle e capacidade de carga
Qualificação	Extrema importância, ações de estímulo à qualificação	Colabora com uma postura mais entusiasta, porém, na ausência de qualificação não atrapalha
Envolvimento	Mediantes as demandas do IMB e prazos	Envolvimento a medida que colaboram com proposituras e ações
Recompensas/ Benefícios	Uma boa gestão gera visibilidade do turismo municipal (perspectiva pública) e geração de receitas (perspectiva do empreendedor)	Exposição das empresas e suas respectivas marcas

Fonte: Autores.

Observa-se no quadro 2 a diferença de perspectiva nos casos estudados, nesse sentido, os próximos subitens têm por objetivo investigar os motivos de tais discrepâncias entre as municipalidades, assim como de responder os objetivos dispostos neste estudo.

4.3.1 Identificação dos Stakeholders e seus Respectivos Interesses

Para a análise comparativa entre os municípios foram utilizados os atributos a seguir, para melhor elucidar a discussão dos resultados em relação ao objetivo específico 1, são eles: propósitos (2), motivação (3), crença (4), recursos (5), habilidade (6), conhecimentos especiais (7), influência (10), interesses (11), legitimidade (15), posturas assumidas (19) e benefícios (23).

Ambas municipalidades identificaram seus *stakeholders*, para a gestão de turismo de Santo André existem aqueles grupos de interesses prioritários, que participam ativamente de todas as reuniões do projeto, e por conseguinte, exercem influência (atributo 10) no planejamento, são eles o Departamento de Parques e Áreas Verdes Municipal, o Departamento de Relações Internacionais, o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC e a Flytour. Para a gestão de turismo de São Bernardo do Campo os *stakeholders* podem ser classificados como diretos e indiretos (de acordo com a participação, sendo diretos, aqueles que participam com todos os recursos que podem, não necessariamente ser financeiros), a exemplo da Faculdade Anchieta, Happy House, Hotel Liao e Consórcio Intermunicipal do Grande Abc.

Analisando as classificações realizadas pela gestão de turismo das localidades estudadas sob a perspectiva da teoria proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) onde se tem tipos diferentes de *stakeholders*, e que para um ente ser considerado um *stakeholder* definitivo tem de contemplar as dimensões de poder, legitimidade e urgência simultaneamente, percebe-se que é aplicável neste estudo, uma vez que os municípios ao determinarem que o *stakeholder* é “não prioritário” ou “indiretos” se embasam indutivamente nas dimensões propostas pelos autores,

Nesse sentido, todos os *stakeholders* foram listados como detentores de um ou mais recursos, sejam eles físicos, financeiros, simbólicos entre outros, além de que, implicitamente foi percebido no discurso dos entrevistados que estes grupos de interesses usam desses recursos para exercer influência e sutilmente impor atenção as demandas, o que para Mitchell, Agle e Wood (1997) são características de poder. É percebido também, características de urgência, pois, várias demandas surgem como prioritárias, além de legitimidade, que aparece nas expectativas de cada *stakeholder*.

Independente da nomenclatura utilizada pelos entrevistados (A, B, C e H), seja prioritários ou não, diretos ou indiretos, o que se percebe é que a classificação utilizada é decorrente da participação e atuação dos *stakeholders* no grupo de discussão e planejamento, e que tal participação não necessariamente é com recursos financeiros, e sim com habilidades, conhecimentos técnicos, empenho e até mesmo entusiasmo. Fato este, que demonstra uma evolução no tocante a *stakeholders*, corroborando a perspectiva de Freeman (1984) condizente com os passos iniciais do processo de formulação de estratégias e criação de programa de integração dos *stakeholders*.

Ainda em referência a participação dos *stakeholders*, percebe-se que desde a primeira reunião a cidade de Santo André sempre se articulou muito bem com os entes públicos (representação de 10 departamentos) e realizou um esforço considerável para mobilizar empresas privadas, fato que não aconteceu na municipalidade de São Bernardo do Campo, que embora também não teve uma participação expressiva das empresas privadas, tampouco de outros departamentos, contou com as entidades e associações nas primeiras reuniões.

Nota-se também, que ao elencar os *stakeholders* centrais, os municípios não apontaram os mesmos constatados na literatura utilizada neste estudo, credita-se tal fato a realidade turística de cada cidade, assim

como o momento em que o setor se encontra. A exemplo de Sindicatos e entidades de classe, pontuados na literatura como importantes, porém, nos municípios não existem, ou simplesmente, se existem não tem atuação que supra as necessidades.

Em relação à identificação e mobilização inicial dos *stakeholders*, as municipalidades utilizaram-se de estratégias diferenciadas, sendo que Santo André, convidou os entes que constavam em seu *mailing* e também contactou os diversos grupos de interesse por telefone, já São Bernardo do Campo realizou chamamento público e também utilizou-se de contato pessoal, porém, ao invés do telefone, disponibilizou um representante do governo municipal que se deslocou pessoalmente nos principais entes e realizou o convite.

Um ponto compartilhado por ambos os municípios foi em relação à evasão, que nos dois casos quando justificada ausência, o principal motivo se deu pela falta de tempo para participar das reuniões, que a princípio ocorreriam toda a semana.

De acordo com a análise documental, ao perceber que a evasão se daria por ter quatro reuniões mensais, o grupo de São Bernardo do Campo pactuou que as reuniões seriam a cada 15 dias, o que aparentemente solucionou tal problemática, já o grupo de Santo André optou por manter as reuniões semanais. Porém, percebe-se que não é somente a falta de tempo que está relacionado a evasão, mas também pelo não suprimento de expectativas individuais e resoluções de problemáticas.

Para preencher as lacunas da evasão, São Bernardo do Campo, realizou um novo chamamento público para os segmentos que deixaram de ser representados no grupo gestor, dessa maneira, o grupo se reintegrou e nenhum segmento deixou de ser representado, ação esta considerada de suma importância conforme descrito por Jamal e Getz (1995). Realidade que não aconteceu em Santo André, que as lacunas permaneceram latentes.

Ainda em relação à participação dos *stakeholders* no planejamento, ambos os grupos sofrem com a grande oscilação dos membros, o que dificulta a criação de uma visão compartilhada preconizada por Jamal e Getz (1995) e McVetty e Deakin (1999). Os entrevistados (A, B, D, E, F e G) salientaram que por várias vezes se fez necessário retomar algum conteúdo perdido para "...que os entes pudessem entender o contexto, que acabou desestimulando a participação daqueles que participam sempre" (ENTREVISTADO E).

No tocante a propósitos (atributo 2), ambas as municipalidades pontuaram que na perspectiva pública e de associações sem fins lucrativos é o fomento do turismo e o aumento da visibilidade do setor, em outro ponto na perspectiva da iniciativa privada o grande propósito é a obtenção de lucro e aumento de receitas.

Nesse mesmo sentido, permanecem as crenças (atributo 4) que nos dois casos foram compartilhados, tanto na perspectiva da iniciativa pública que o turismo gera benefícios sociais e econômicos, quanto da iniciativa privada que o planejamento do turismo e a concretização de ações aumentam o fluxos de turistas.

Ainda no que tange a benefícios (atributo 23), ambos os municípios pontuaram que uma boa gestão garante uma melhor visibilidade do turismo municipal e um aumento da lucratividade para o empresariado, porém, de acordo com análise documental, nenhuma ação foi programada pelo grupo gestor do GPD de Santo André, tampouco, concretizada, e as reuniões se restringiram somente a debates e deliberações das demandas do Instituto Marca Brasil.

De outro modo, São Bernardo do Campo, planejou e concretizou ações de promoção em feiras e eventos como Workshop CVC, Salão São Paulo de Turismo, Salão Nacional de Turismo, AVIESTUR e *Adventure Sports Fair* que garantiu uma maior exposição das empresas e suas respectivas marcas para aproximadamente 58.000 mil pessoas.

Um fator que despertou a atenção pela análise documental, é que ambos os municípios tiveram oportunidades iguais (exposição sem custo) de participação na *Adventure Sports Fair*, porém, São Bernardo do Campo promoveu tal informação dentro do grupo gestor e Santo André não, somente informou a participação após o evento, o que poderia ter sido diferente e gerado estímulo aos *stakeholders* se avisado previamente.

Em referência a recursos (atributo 5), a principal diferença entre os grupos é que ao pontuar tais recursos, Santo André supõe que tais *stakeholders* dispõem ou podem dispor dos mesmos, quanto São Bernardo do Campo, utilizou-se de tais recursos para as ações. Nota-se também que não é só o recurso financeiro que é valorizado por ambos os grupos, os recursos são complementares e essenciais tendo em vista as limitações da gestão de turismo, visão esta que contraria a teoria de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010).

Nesse sentido, quando da complementaridade das limitações da gestão do turismo as habilidades (atributo 6) e conhecimentos especiais (atributo 7) são fundamentais. Para o município de Santo André todos os *stakeholders* detêm de tais recursos e são imprescindíveis para o planejamento do turismo da municipalidade, em São Bernardo do Campo, esta realidade é diferente consideram detentores de tais recursos somente as instituições de ensino superior e as agências de turismo.

Ambos os municípios percebem que as posturas (atributo 19) são provenientes de um conjunto de valores e visão que cada *stakeholder* possui. Em Santo André existem posturas divergentes na gestão local do turismo, o que dificulta no diálogo com os *stakeholders*. Ao perceber estas divergências implicitamente os *stakeholders* acabam desestimulando ou tomando certas posições em favor de um ou outro, quando o correto seria a favor do turismo da municipalidade.

Observam-se em São Bernardo do Campo posturas distintas, variando de acordo com a) autonomia na tomada de decisão; b) visão empreendedora; c) capital para investimento; e d) recursos diversos. Dessa forma, a estratégia implícita da municipalidade é trabalhar por ações pontuais, o que facilita para administrar conflitos e manter os *stakeholders* motivados, corroborando a teoria de McVetty e Deakin (1999).

Relativo à motivação (atributo 3), em ambos os casos nota-se fatores motivadores distintos provenientes das crenças e propósitos dos *stakeholders*, porém, nos discursos dos entrevistados (A, B, C e H) nota-se que a maioria dos grupos de interesses obtêm sucesso profissional nas atividades que exercem, mesmo que a motivação seja um aumento das receitas, o grande foco motivador é o fortalecimento do turismo, que segundo Jamal e Getz (1995) tal fato comprova a existência do atributo 15.

O mesmo acontece com os interesses (atributo 11), que obviamente todos pontuam o crescimento de suas atividades comerciais e/ou visibilidade de sua instituição, porém, indiretamente ou diretamente acabam contribuindo para o fomento do setor.

Enquanto os empresários de Santo André não estão interessados em participar do planejamento do turismo, pois, segundo os respondentes (A, B e C) estão em uma zona de conforto, os empresários de São Bernardo do Campo, mesmo estando neste mesmo patamar participam ativamente do grupo gestor do GPD, como é o caso da Estância Alto da Serra e da Pousada dos Pescadores.

4.3.2 Interação e Articulação dos Stakeholders no Planejamento do Turismo Municipal

Para balizar a análise comparativa frente ao objetivo específico 2 foram utilizados os seguintes atributos: aspectos legais (8), relacionamentos (9), normas de atuação (12), adoção de princípios e práticas (13), gerenciamento (14), urgência (16), interdependência (17), contratos (18) e envolvimento (22).

Ao que se refere a atuação, nota-se que os grupos executam suas atividades de maneiras distintas. A princípio as demandas são as mesmas, uma vez que são enviadas pelo IMB. O que difere é a dinâmica do grupo e também as posturas assumidas. A exemplo das reuniões, que o grupo gestor de Santo André são motivadas pelas atividades solicitadas pelo IMB, com o cumprimento das tarefas, as reuniões não ocorrem mais. Em São Bernardo do Campo, o próprio grupo cria novas demandas e sugere novas reuniões o que auxilia na manutenção de um grupo unido e coeso.

No que tange a articulação (envolve os atributos 12 e 13) com os diversos *stakeholders* no planejamento do turismo, nota-se que ambas as municipalidades não possuem nenhuma estratégia formalizada. A gestão de turismo do município de Santo André, embora considera o fator crucial e impactante, se articula por meio de telefonemas e emails, mas ainda têm dificuldade na presença dos convidados. Muito embora, todos os participantes presentes na primeira reunião assinaram um termo de compromisso junto ao IMB, nota-se a grande evasão, ou seja, no município nem a formalidade inibiu os *stakeholders*.

Em São Bernardo do Campo, a gestão do turismo local, se articula com os *stakeholders* por meio de chamamento público e contato pessoal. Conforme discurso do entrevistado (H), o chamamento público garante legitimidade nas ações e o contato pessoal possibilita uma maior aproximação inicial com o ente. O departamento de turismo da municipalidade utilizou-se de ações como a formalização do grupo por meio de resolução e também a assinatura de um termo de compromisso junto ao IMB (na primeira reunião) objetivando implicitamente firmar um compromisso com os grupos de interesse e garantir uma participação constante. Tal fato que corrobora indiretamente com o proposto por D'Angella e GO (2009) e Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010).

Outro ponto a ser observado, é que tais ações não inibiram alguns *stakeholders*, que assim como no município de Santo André deixaram de participar, a diferença percebida entre os municípios foi a ação após a evasão, onde a gestão de turismo de São Bernardo do Campo, promoveu uma rápida reposição das representatividades ausentes (com a repetição do processo de chamamento público e contato pessoal) garantindo um grupo completo e mais coeso.

Quanto à mobilização e integração (envolve os atributos 12, 13 e 14) dos diversos *stakeholders* em ambas as municipalidades não existem programas e nenhuma estratégia formalizada, o que se percebe implicitamente nos discursos, é que em Santo André, existem ações para manutenção dos contatos criados e vínculos de amizade o que facilita a mobilização. Já em São Bernardo do Campo, utiliza-se de estratégias implícitas, porém, não formais como normatização e chamamento público para se preencher as lacunas de segmentos não representados.

Um fator discrepante nos casos é a questão do envolvimento (atributo 22), quanto em Santo André, aparentemente pela análise documental o envolvimento ocorre mediante as demandas do Instituto Marca Brasil, em que se percebe que o grupo está mais ligado ao cumprimento de metas e prazos impostos do que propriamente a construção de diretrizes.

Em São Bernardo do Campo, os *stakeholders* se envolvem de acordo com que colaboram com as proposituras e ações, o envolvimento não ocorre da mesma maneira com todos, mas cada um se compromete dentro de suas limitações e condições.

Os relacionamentos (atributo 9) com os *stakeholders*, também ocorrem de maneiras distintas nos casos estudados. Santo André dialoga formalmente com seus *stakeholders* por intermédio das reuniões que são agendadas de acordo com as demandas do IMB (o que pode constatar o atributo 16) e se relaciona com seus *stakeholders* por meio de contatos esporádicos e emails.

Por sua vez, São Bernardo do Campo dialoga com seus grupos de interesses por meio de ações previamente planejadas pelo grupo gestor, onde é realizado um levantamento de necessidades, faz-se um chamamento público para se verificar quem irá participar e com quais recursos, seja de qualquer ordem, financeiros, físicos, mão de obra, e após tais definições estabelecem termos de parcerias para documentar tal relação.

Do ponto de vista operacional tal sistemática (atuação por ações) é defendida por McVetty e Deakin (1999) que salientam que para minimizar a falta de colaboração e visão compartilhada entre os grupos de interesses envolvidos no planejamento, se faz necessário pautar em resultados e inserir passos práticos para integrar planos e políticas do turismo. Do ponto de vista, de formalização a ideia é compartilhada de D'Angella e Go (2009).

Entre os diversos *stakeholders* existentes não ocorrem relacionamentos do ponto de vista formal (atributo 17), tampouco, alianças e parcerias para ações, seja em Santo André ou em São Bernardo do Campo, ambos os grupos ainda estão intimidados e não existem iniciativas perceptíveis e/ou relevantes, estão sempre aguardando o poder público demandar.

4.3.4 Adaptação dos Stakeholders frente ao Planejamento do Turismo

Para analisar o objetivo específico 03 frente aos municípios estudados, foram considerados os seguintes atributos: comportamento (1), aspectos legais (8), contratos (18), impactos (20) e qualificação (21).

O planejamento do município de Santo André era realizado por projetos, após o GPD, onde realizou-se dois módulos (contemplando as ferramentas S.W.O.T. e G.U.T.) junto aos *stakeholders*, não se estabeleceram nem ações e nem prazos, tampouco responsáveis, os *stakeholders* não se apropriaram do planejamento do turismo municipal e aguardam um posicionamento por parte dos gestores de turismo. Considerando que as principais dificuldades iniciais foram à articulação e mobilização dos grupos de interesses.

Em outro ponto, São Bernardo do Campo, realizava seu planejamento semestral e GPD, onde realizou-se dois módulos (contemplando e finalizando as ferramentas S.W.O.T. e G.U.T.) junto aos principais grupos de interesses, estabeleceram-se ações como a participação em eventos, criação de material de divulgação, criação de um site, criação de logomarca, criação de perfil em redes sociais, entre outros mais que estão realizando de acordo com os prazos estabelecidos. As principais dificuldades encontradas inicialmente foram a falta de credibilidade do governo e suas ações com o trade.

Tanto em Santo André, como em São Bernardo do Campo é possível dizer que os *stakeholders* assimilaram a importância de fomento ao setor e adaptaram ações em seu planejamento, a exemplo do DPAV, ACISA, Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, ASSORTH, AERG e Happy House.

De todas as ações realizadas ou a realizar, nenhuma delas beneficia diretamente a região, embora algumas contemplem de uma forma indireta, como é o caso do aumento do fluxo de turistas com os grandes eventos.

Os diversos grupos de interesse do turismo estão sendo contemplados nos planos e ações de turismo com o GPD, na medida em que se oferece espaço para debate e proposições para os respectivos segmentos representados, tanto em Santo André, quanto em São Bernardo do Campo, porém, os *stakeholders* se comportam (atributo 1) de uma forma muito diferente, em Santo André, são muito passivos e aguardando o posicionamento dos gestores de turismo, em São Bernardo do Campo, a maioria dos grupos de interesses participam das ações cada qual com sua limitação.

Outro ponto, muito divergente entre as municipalidades é quanto a formalização das principais alianças e parcerias feitas (atributos 8 e 18) em Santo André, quando ocorrem alianças, são para ações pontuais e são realizadas de forma tácitas, e em São Bernardo do Campo a maioria das ações são formalizadas por meio de convênios, conforme quadro 14.

Ainda no sentido de divergências entre as municipalidades, a questão da qualificação da mão de obra (atributo 21) é visto em perspectivas distintas. A gestão de turismo de Santo André considera este ponto como algo de extrema importância, principalmente pelo grau de colaboração para com o setor, e enfatizam ações para destacar a importância e estimular a qualificação de profissionais. Por sua vez, em São Bernardo do Campo, a gestão de turismo local considera que um profissional qualificado colabora com uma postura mais entusiasta, mas a falta de qualificação não atrapalha.

Por fim, ambos pontuam impactos (atributo 20) do turismo, Santo André em uma perspectiva de gestão (considerando que o amadorismo com que se gerencia o destino gera uma morosidade na atuação) e São Bernardo do Campo em uma perspectiva ambiental (degradação do meio ambiente sem controle de capacidade de carga). Por outro lado, ambos os municípios consideram o turismo como uma atividade geradora de receitas, emprego e desenvolvimento.

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 das abordagens de *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, cada municipalidade tem suas peculiaridades e características do setor, 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.

Conclui-se que os interesses são provenientes de um conjunto de valores e crenças atrelados a expectativa e motivação para com o setor.

Em relação 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.

No tocante a 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/habilidades e visão empreendedora.

Quanto às estratégias utilizadas pelos municípios 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 à articulação e mobilização com os diversos *stakeholders* no planejamento do turismo (segundo objetivo específico norteador deste trabalho), nota-se que ambas as municipalidades necessitam 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.

No entanto, apesar de patamares diferenciados no tocante a articulação dos grupos de interesses e patamares similares no que tange a mobilização dos *stakeholders*, ambos os mantêm esforços para compreensão de qual estratégia é a correta para aplicação.

Percebe-se também que ações geram estímulo e motivam a participação dos *stakeholders*, uma vez que o retorno é mensurado em curto prazo, além disto, realizações criam um ambiente favorável para uma visão compartilhada. Desta forma, destaca-se que as principais disparidades entre os casos estudados são decorrentes do fato de São Bernardo do Campo sair das emblemáticas discussões acerca do setor, e conduzir o grupo gestor do planejamento para ações pontuais.

Quanto aos resultados do 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* de ambas as localidades 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.

Cada municipalidade tem suas características e suas peculiaridades, neste contexto, sugere-se replicar o trabalho em outras localidades para verificar se os resultados obtidos por estudo corroboram em outros destinos.

Artigo submetido para avaliação em 09/12/2013 e aceito para publicação em 27/12/2013

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SANTO ANDRÉ. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.acisa.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2011.

BORNHRST, T. J.R.; RITCHIE, B.; SHEEHAN, L. **Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives**. Tourism Management, 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Dados e fatos**, 2010. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20101123.html> . Acesso em 30 out.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade Santo André**. Brasília, 2010a.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Competitividade São Bernardo do Campo**, 2010b.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo: Uma Viagem de Inclusão**, 2007.

CLARKSON, M.B. **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**. Academy of Management Review, 1995.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DO GRANDE ABC. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <http://www.consorcioabc.sp.gov.br/consorcio/index.php?id=1116>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

D'ANGELLA, F.; GO, F. M. **Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment**. Tourism Management, 2009.

FLYTOUR (2011). **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.flytour.com>>. Acesso em: 02 out. 2011.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications**. Academy of management review, 1995.

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 mar. 2011.

DREDGE, D. **Destination place planning**. Annals of Tourism Research, 1999.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Bookman. Porto Alegre, 2004.

FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach.** Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. **Developing stakeholder theory.** Journal of Management Studies, 2002.

_____. **Stakeholders: theory and practice.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, J. **Stakeholder influence strategies.** Academy of Management Review, 1999.

JAMAL, T.; GETZ, D. **Collaboration Theory and Community Tourism Planning.** Annals of Tourism Research, 1995.

LEWIS, A. **Stakeholder Informed Tourism Education: Voices from the Caribbean.** Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 2006.

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, 1999.

MILES, M B., HUBERMAN A. M. **Qualitative data analysis: an expanded resourcebook.** 2. ed. Sage, 1994.

MITCHELL, AGLE; WOOD, R. K. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.** Academy of Manag Review, 1997.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.