

TURISMO LOCAL DE LONDRINA-PR: ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DO STAKEHOLDER

LOCAL TOURISM LONDRINA-PR: ANALYSIS OF THE STAKEHOLDER THEORY

LONDRINA-PR TURISMO LOCAL: ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LAS PARTES INTERESADAS

Renato Fabiano Cintra

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Funcionário Público Federal da Universidade Federal da Grande Dourados-MS
renatocintra@hotmail.com

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 31/12/2014

Aceito em 30/03/2015

2ª versão aceita em 07/05/2015

3ª versão aceita em 18/06/2015

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE); Professor Adjunto do curso de Administração da UEL
saulo@uel.br

Lidiane Parron Goncalves

Graduada em Administração Comércio Exterior pela Universidade Católica Dom Bosco; Funcionária Pública Federal da Universidade Federal da Grande Dourados
lidianeparron@gmail.com

Benny Kramer Costa

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo; Professor Titular do Programa de Pós-graduação em Administração da UNINOVE
bennycosta@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo buscou identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da Administração Pública, com base na Teoria dos *Stakeholders*. A pesquisa utilizou métodos qualitativos, com fins descritivos e estudo de caso único na Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina, órgão responsável pelo planejamento e gestão do turismo em Londrina. Aplicaram-se, para a coleta de dados, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Foram identificados o campo de turismo e as entidades envolvidas, o que resultou em uma amostra de 46 instituições (26 classificadas como *stakeholders* primários, 8 como secundários e 12 como não *stakeholders*). Vale ressaltar que, a partir dos critérios quantificáveis, apenas três instituições estariam fora do atributo poder e se enquadrariam no quesito não *stakeholder*. Além disso, uma parte considerável deveria ter sido enquadrada como *stakeholder* secundário, bem como uma minoria como *stakeholder* primário, porém isso não ocorreu.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Turismo local. Administração Pública. *Stakeholders*. Turismo.

ABSTRACT

The paper aims to identify and characterize the stakeholders of the local tourism Londrina, PR, from the perspective of public administration, based on the Theory of Stakeholder. The research used qualitative methods with descriptive purposes only and case study on the Tourist Board of Londrina Development Institute, the body responsible for the planning and management of tourism in Londrina. It is applied to the data collection, semi-structured interviews and documentary research. They were identified tourism field and the entities involved, resulting in a sample of 46 institutions (26 classified as primary stakeholder, 8 and 12 as secondary as non-stakeholder). It is noteworthy that, from quantifiable criteria, only three institutions would be out of power attribute and would fall in the category no stakeholder. Also, a considerable part should have been framed as a secondary stakeholder, as well as a minority as the primary stakeholder, but it did not.

Keywords: Stakeholder Theory. Local tourism. Public administration. Stakeholders. Tourism.

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo identificar y caracterizar los actores del turismo local Londrina, PR, desde la perspectiva de la administración pública, basado en la Teoría de Grupos de Interés. La investigación utilizó métodos cualitativos con sólo con fines descriptivos y estudio de caso en el Patronato de Turismo del Instituto de Desarrollo de Londrina, el órgano encargado de la planificación y gestión del turismo en Londrina. Se aplica a la recogida de datos, entrevistas semi-estructuradas y la investigación documental. Ellos fueron identificados campo del turismo y de las entidades involucradas, lo que resulta en una muestra de 46 instituciones (26 clasificados como actores primarios, 8 y 12 como secundaria como no actores). Es de destacar que, a partir de criterios cuantificables, sólo tres instituciones estarían fuera de atributo de poder y caerían en la categoría sin partes interesadas. Además, una parte considerable debería haber sido enmarcado como un actor secundario, así como una minoría como el actor principal, pero no fue así.

Palabras-clave: Teoría de las Partes Interessadas. Turismo local. Administración pública. Las partes interesadas. Turismo.

1 INTRODUÇÃO

O conceito *stakeholder* alcançou popularidade entre acadêmicos, formadores de opiniões, mídia, políticos e administradores (FRIEDMAN; MILES, 2006). A ideia de que as organizações dispõem de *stakeholders* se tornou senso comum (DONALDSON; PRESTON, 1995). Nesse contexto, é cada vez mais aceito que os *stakeholders* afetam a realização dos objetivos organizacionais, e suas iniciativas podem prejudicar ou contribuir a consecução das atividades de

negócios (WALIGO; CLARKE; HAWKINS, 2014).

A visão tradicional, até então, focava nas turbulências e nas mudanças vividas pelas organizações, tanto internas quanto externas, e o modelo de organização, como uma mera entidade de conversão de recursos, não era mais apropriado (FREEMAN, 1984). Nessa linha, percebe-se que o foco sistêmico (*input*, processamento, *output* e *feedback*) não mais se configurava como a essência dos negócios. As organizações se tornaram

mais complexas e precisavam utilizar, desenvolver e disseminar todo o seu conhecimento produzido, de forma organizada, com seus *stakeholders*, que, por sua vez, tinham responsabilidades a serem cumpridas (JUNQUEIRA; WADA, 2011).

Com esse argumento de mudança do ambiente organizacional, a Teoria dos *Stakeholders* ganha força na identificação e relacionamentos entre os diferentes atores organizacionais. Como trajetória a Teoria dos *Stakeholders* teve vários desdobramentos na literatura, tais como: no campo da estratégia, na Teoria dos Sistemas, na Responsabilidade Social Corporativa e na Teoria das Organizações (FREEMAN *et al.*, 2010). Também, tem a utilização da análise dos *stakeholders* como um campo oportuno e fecundo no turismo (AMÂNCIO-VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012), haja vista que, em levantamento prévio na base de dados da *Web of Science*, foi constatada a publicação, até o ano de 2014, de mais de 54 mil artigos com a palavra *stakeholders* (título, resumo e palavras-chave), em que 84 deles eram do setor de turismo e 37 eram focados na análise dos *stakeholders*.

Complementarmente, ao analisar os indicadores do setor do turismo, observa-se que em nível mundial ele tem destaque na formação do produto interno bruto (PIB), pois já representa 9% (OMT, 2014) e

importância no desenvolvimento e crescimento da economia mundial (OMT, 2012), haja vista que existiu um crescimento médio de 3,8% ao ano e quando se compara o último demonstrativo disponível (2013), tem-se o crescimento de 5% (MTUR, 2013). No Brasil, o turismo vem se consolidando como setor promissor, e o Estado do Paraná, atualmente, é considerado um dos polos de desenvolvimento do ecoturismo no Brasil em virtude das Cataratas do Iguçu, em Foz do Iguçu-PR. Desse modo, a compreensão das formas de atuação dos diversos *stakeholders* no setor pode auxiliar o processo de formulação de políticas públicas, possibilitando melhorias e avanços, bem como geração de emprego e renda.

Ressalta-se que a literatura “mostra que gerir organizações baseando-se na gestão dos seus *stakeholders* tem sido uma alternativa de gestão organizacional, especialmente em organizações com múltiplos e variados *stakeholders*” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 11), como é o caso da organização pública e do setor de turismo. Trabalhos que buscam compreender o processo de estruturação e identificação dos *stakeholders* no turismo local, bem como proporcionem melhorias tornam-se importantes à evolução da Teoria dos *Stakeholders* e à discussão do campo.

De tal modo, o artigo buscou identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da Administração Pública, com base na Teoria dos *Stakeholders*. Logo, a ideia central é que a análise de *stakeholders* na gestão turística, sob a ótica da Diretoria de Turismo do Instituto de Desenvolvimento de Londrina, possa contribuir para o desenvolvimento do setor, para o envolvimento dos interessados na criação e orientação de políticas públicas, bem como para a possibilidade de inclusão no processo de tomada de decisão daqueles atores e agentes sociais representativos (ARAÚJO, 2008). Também, espera-se que a análise do turismo local, a partir dessa teoria, possa colaborar para a compreensão das influências sobre a participação dos *stakeholders*, como sugeriu Waligo, Clarke e Hawkins (2014). Para tanto, o artigo foi organizado, além desta introdução, em: revisão da literatura da *Stakeholder Theory*; procedimentos metodológicos; resultados da pesquisa; e considerações, limitações e futuras pesquisas.

2 STAKEHOLDER THEORY

A origem da Teoria dos *Stakeholders* baseou-se na Sociologia, na Economia, na Política e na Ética (MAINARDES *et al.*, 2011), desenvolvidas na literatura do Planejamento Corporativo, da

Responsabilidade social Corporativa, da Teoria dos Sistemas e da Teoria das Organizações (FREEMAN, 1984). Como teoria, “os estudos de *stakeholders* têm passado por evoluções, sobretudo nas últimas duas décadas, com uma forte conotação gerencial e até mesmo com evoluções no campo social” (COSTA; AMÂNCIO-VIEIRA; CARMONA, 2011, p. 2). O interesse por essa teoria se enraizou no campo da gestão estratégica e, em seguida, no campo da Teoria Organizacional e da ética empresarial, ao passo que o elemento de responsabilidade social permitiu-lhe misturar-se com questões sociais em gestão (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). Mais recentemente, têm-se iniciado discussões atreladas ao desenvolvimento sustentável (ARAÚJO, 2008). Para Freeman *et al.* (2010) deve-se pensar na Teoria dos *Stakeholders* como um gênero de Teoria da Administração.

A Teoria dos *Stakeholders* passou por três períodos no cenário internacional: incubação (1984 até 1991); crescimento incremental (1991 até 1998), o qual impulsionou o desenvolvimento à teoria; e maturidade, iniciado por volta de 1999 e que continua até o presente (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008). O termo *stakeholder* foi primeiramente empregado em 1963 no *Stanford Research Institute* em um memorando interno, o qual estabeleceu

stakeholder como aqueles grupos que sem o seu apoio à organização, deixariam de existir (FREEMAN, 1984). Considera-se marco à discussão o livro de Freeman (1984), intitulado *Strategic Management: a stakeholder approach*, o qual buscou explicar o vínculo entre organização e ambiente externo, em que a aquela está localizada no centro de várias relações interdependentes com diversos grupos.

A definição clássica de *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 25). Até 2003 já haviam sido contabilizadas 55 definições, e essa variedade tem levado o campo a caracterizar-se como confuso, resultando em um conceito que se torna vago, escorregadio e sem profundidade (FRIEDMAN; MILES, 2006). Amâncio-Vieira (2010) atualizou os desdobramentos conceituais e identificou um total de 81 definições. O debate na literatura sobre a definição de *stakeholder* é em parte devido ao fato de o problema constituir-se um jogo legítimo (REED *et al.*, 2009). Ao passo que Hasnas (2013), a partir da revisão de literatura acadêmica, indicou que existe atualmente uma grande confusão sobre a natureza da Teoria dos *Stakeholders*.

“A forma mais comum de classificação dos *stakeholders* é considerar grupos de pessoas com um relacionamento

distinto com a empresa” (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 13), os quais podem ser distribuídos em: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais (visão restrita do termo *stakeholder*). Enquanto na visão mais ampla do termo, quase todos podem ser considerados como afetados de algum modo pelas diversas ações que a organização realiza. Freeman *et al.* (2007 *apud* FREEMAN *et al.*, 2010) identificam os *stakeholders* como primários (atrelados diretamente à sobrevivência da organização e, por isso, têm deveres especiais) e secundários (não possuem nenhuma reivindicação formal sobre a organização, não têm assim os deveres especiais, entretanto a organização possui deveres morais, como não fazer-lhes mal algum). Logo, resgatando Waligo, Clarke e Hawkins (2013), neste artigo tem-se o entendimento de *stakeholder* como um grupo ou indivíduo que está associado às iniciativas de desenvolvimento do turismo e, portanto, podem afetar ou serem afetados pelas decisões e atividades relativas a essas iniciativas.

Quanto aos modelos teóricos, o artigo restringiu-se aos de: Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Mitchell, Agle e Wood (1997); Almeida, Fontes Filho e Martins (2000); e Reed *et al.* (2009). Para Reed *et al.* (2009), a análise de *stakeholders* tem significado distinto e com o intuito de superar as

divergências, os autores propõem uma representação de condução às pesquisas. Baseiam-se no argumento de que os modelos teóricos até então vigentes têm o potencial de marginalizar grupos importantes, similar ao de Mainardes *et al.* (2010, 2011), em virtude de os resultados da polarização e viabilidade a longo prazo puderem comprometer o apoio ao processo. O debate inclui muitas perguntas em relação à: representação dos *stakeholders*, à legitimidade, à participação, ao poder e ao conhecimento.

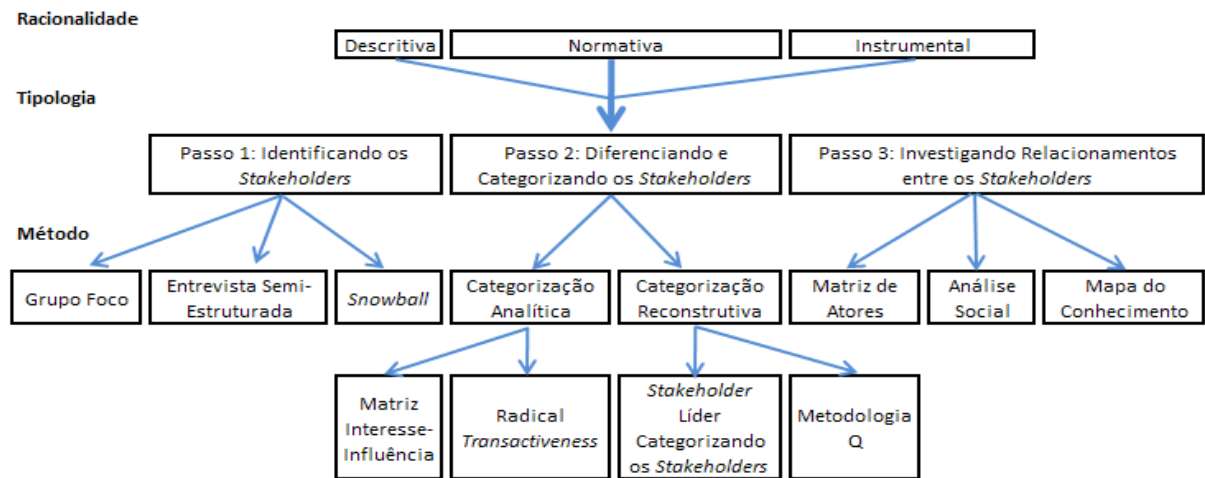
Assim, Reed *et al.* (2009) evidenciaram os aspectos de Donaldson e Preston (1995) à Teoria dos *Stakeholders*: descritivo-empírico (a organização é vista como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos contendo valores intrínsecos), instrumental (estabelece um quadro para examinar conexões *ceteris paribus* entre a prática da administração de *stakeholder* e a realização de vários objetivos da *performance* organizacional) e normativo (trata da identificação dos guias morais e/ou

filosóficos à administração das organizações).

Contraopondo essa disposição, Freeman *et al.* (2010) rejeitaram explicitamente a ideia de que se pode distinguir nitidamente as fronteiras entre as três visões da Teoria dos *Stakeholders*, que, na melhor das hipóteses, podem-se fazer distinções pragmáticas entre as partes da teoria e que, em termos práticos, uma boa teoria tem que ajudar os gestores a criarem valores para os *stakeholders* e capacitá-los para ter uma vida melhor no mundo atual.

Logo, Reed *et al.* (2009) sintetizaram sua proposição de condução à análise dos *stakeholders* conforme demonstrado na Figura 1. O primeiro nível da racionalidade é baseado nos aspectos, já apresentados, de Donaldson e Preston (1995). No segundo nível têm-se os três processos da tipologia de análises dos *stakeholders*: (i) identificação; (ii) diferenciação e categorização; e (iii) relações existentes. Para cada processo, são indicados métodos de coleta e/ou investigação mais utilizados, a partir da revisão de literatura.

Figura 1 – Representação Esquemática à Análise dos Stakeholders



Fonte: Traduzido de Reed *et al.* (2009, p. 1936).

Similarmente à tipologia de Reed *et al.* (2009), Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) desenvolveram um modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders*, o qual compreende a execução de três etapas principais: (i) identificação prévia dos *stakeholders*; (ii) categorização dos grupos através do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997); e o (iii) processo de priorização. No processo de identificação, utilizam-se dos argumentos de *stakeholders* primários e secundários apresentados por Freeman (1984), além da representação do mapa dos *stakeholders*, denominada de sistema *hub and spoke*.

O fenômeno que Freeman (1984) procurou explicar foi a relação da organização com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro do ambiente. Como crítica, Frooman (1999) destacou que a definição de *stakeholder*, originalmente de Freeman (1984), embora

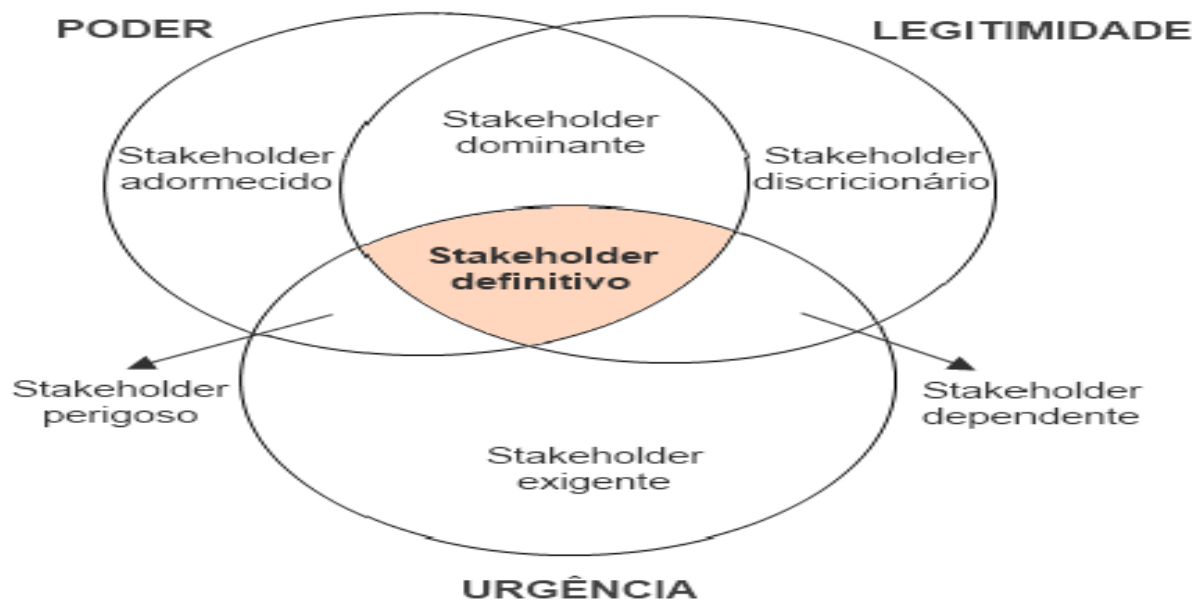
amplamente utilizada, incentiva à introspecção, pois implica dois tipos de intervenientes (estratégica e moral) e uma maneira de ver os *stakeholders* em termos de dois raios (ida e volta).

No modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), na etapa de identificação prévia dos *stakeholders*, são elencados quatro subgrupos: aqueles que são influenciados ou influenciam as ações das organizações através dos (1) *inputs*; (2) *outputs*; (3) operações internas; e (4) macro ambiente. Por meio do processo de *brainstorming*, os gestores listam quais são os atores que podem, direta ou indiretamente, influenciar a organização. Na segunda etapa, para a diferenciação e categorização entre os *stakeholders*, o artigo busca respaldo teórico no modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) e na constante de criticidade *k* desenvolvida por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Mitchell, Agle e Wood (1997), com o intuito de produzir tal diferenciação entre os *stakeholders*, defenderam o modelo de saliência sustentado em três atributos: poder (a capacidade que diferentes *stakeholders* afetados por uma determinada questão têm de influenciar a relação entre eles); legitimidade (percepção de que as reivindicações dos *stakeholders* são legítimas); e urgência (refere-se à velocidade de reivindicação do *stakeholder*

na organização). Ao associar os atributos, resulta-se na classificação dos *stakeholders*, conforme modelo de saliência demonstrado na Figura 2. O modelo é subdividido em: adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*.

Figura 2 – Modelo de Saliência dos *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 872).

Os tipos de *stakeholders* são agrupados em classes: latentes, expectantes e definitivos. A primeira compreende os que possuem um atributo (adormecido, exigente e discricionário). A segunda é formada pelos que possuem dois atributos simultaneamente (perigoso, dominante e dependente). A última possui os três

atributos (definitivo) (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

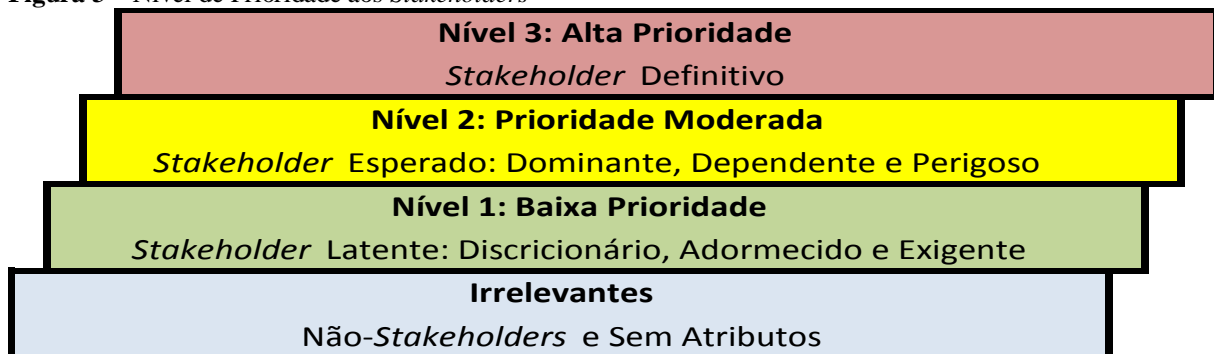
Para Mainardes *et al.* (2011), o modelo de saliência dos *stakeholders* apresenta três vantagens: é político (considera a organização como resultante de interesses conflitantes e desiguais); é operacionalizável (qualifica os *stakeholders*); e é dinâmico (considera as

mudanças de interesses no espaço tempo social). Para Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo proposto é dinâmico por três aspectos: os atributos são variáveis e não estáticos (ou em estado estacionário); são socialmente construídos (e não objetivos); e nem sempre os *stakeholders* têm consciência de possuírem um ou mais atributos.

Ampliando o modelo de saliência, Friedman e Miles (2006) afirmaram que determinados *stakeholders* têm a

possibilidade de impactar em maior grau as organizações, quando comparados a outros. Assim, a partir da identificação dos atributos, a gestão dará atenção aos *stakeholders* (FREEMAN *et al.*, 2010). Para tanto, faz-se necessário estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) (DELGADO, 2011), conforme Figura 3.

Figura 3 – Nível de Prioridade aos *Stakeholders*



Fonte: Delgado (2011, p. 33).

Como crítica, Mainardes *et al.* (2011) destacaram que a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentava algumas limitações: necessidade de ampliação de estudos quantitativos que de fato testem o modelo; superação da atribuição binária de mensuração dos atributos (sim ou não), a qual não investiga a intensidade; falta de clareza na priorização entre vários *stakeholders* enquadrados na mesma categoria; e como proceder à diferenciação. “Estas limitações são devidas, principalmente, à falta de uma

escala que possa determinar qual o *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência” (MAINARDES *et al.*, 2011, p. 8) ou à intensidade do atributo. Isso “parece ser uma lacuna no modelo *Stakeholder Saliency*” (MAINARDES *et al.*, 2010, p. 26).

Fato que é levado em consideração nas matrizes de poder, urgência e legitimidade apresentadas no modelo de identificação e avaliação dos *stakeholders*

a partir dos critérios de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). Assim, criam-se critérios quantificáveis para os três atributos do modelo de saliência: o critério de poder vai desde a escala de força física, pela utilização de meios coercitivos, até o reconhecimento e estima, por meios simbólicos; o de legitimidade é mensurado pela matriz de “desejabilidade”, à qual os *stakeholders* devem atribuir valores de um (ações percebidas como indesejáveis) a

cinco (como ações altamente desejáveis); e o de urgência, o qual é definido de forma semelhante ao de legitimidade, com uma escala de mensuração que varia de um (atribuído aos casos em que o atraso é totalmente aceitável) até cinco (em que o atraso é totalmente inaceitável). Na terceira etapa (priorização), a avaliação feita na fase anterior é contabilizada, e o resultado demonstra quais atores serão priorizados nas ações da organização (Quadro 1).

Quadro 1 – Matriz de Classificação

	Grau de Poder dos atores GP	Grau de Legitimidade dos atores GL	Grau de Urgência Total GU
Ator 1			
Ator 2			
Ator n			

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

Portanto, a classificação de cada *stakeholder* se dá em função do score obtido nos três atributos (GP, GL e GU) e da adequação em relação à constante de criticidade *k* – ou ponto de corte – (Quadro 2). Esta, para a categorização dos *stakeholders*, pode ser definida de duas

maneiras: média geral dos dados somada com a média do desvio padrão dos três atributos ou de forma arbitrária, com base no entendimento de um ponto de corte (ALMEIDA; FONTE FILHO; MARTINS, 2000).

Quadro 2 – Combinações de Escores e Categorias dos *Stakeholders*

$GP \geq k; GU < k; GL < k$	Discrecionário
$GP < k; GU \geq k; GL < k$	Exigente
$GP < k; GU < k; GL \geq k$	Adormecido
$GP \geq k; GU \geq k; GL < k$	Perigoso
$GP \geq k; GU < k; GL \geq k$	Dominante
$GP < k; GU \geq k; GL \geq k$	Dependente
$GP \geq k; GU \geq k; GL \geq k$	Definitivo
$GP < k; GU < k; GL < k$	Irrelevante (não-stakeholders)

Fonte: Almeida, Fontes Filho e Martins (2000, p. 8).

De forma diferente à Mitchell, Agle e Wood (1997), o modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), apesar de

utilizar as categorias de poder, legitimidade e urgência, inovou ao criar escala com os respectivos pesos para cada

atributo a fim de mensurar a intensidade – diferente do modelo de saliência dos *stakeholders*, que se preocupa em compreender se este possui o atributo (poder, legitimidade e urgência). Por fim, o modelo adota “visão pluralista da organização, ao considerar seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente conflitantes” (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000, p. 5). Assim, o presente estudo contempla a necessidade de pesquisas que devem centrar-se sobre os limites do que constitui um grupo de *stakeholders*, bem como a definição dos critérios para a atribuição de adesão individual a um ou outro grupo (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011). Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso único. Abrange as características de pesquisa qualitativa, pois parte da perspectiva dos *stakeholders* envolvidos no processo de formulação das estratégias e políticas públicas do turismo local; estuda o fenômeno de forma estruturada e profunda; apoia-se na visão de estudo do caso único em profundidade; e a partir da

coleta dos dados, busca identificar os *stakeholders* do turismo local.

O recorte geográfico da pesquisa é a cidade de Londrina-PR, compreendendo o órgão gestor do turismo local: a Diretoria de Turismo (DT) do Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL), assim como os demais *stakeholders* que foram identificados pela Diretoria. A opção de escolha da DT-CODEL é justificada por representar a instituição municipal responsável pela elaboração das estratégias do turismo local. A escolha foi feita de forma intencional, levando-se em consideração acesso às informações e importância do órgão na compreensão da dinâmica no turismo local.

A coleta de dados para a realização do estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (YIN, 2001). Na visão de Reed *et al.* (2009), os trabalhos que utilizam a Teoria dos *Stakeholders* devem obedecer três etapas: identificação; categorização e diferenciação; e investigação dos relacionamentos entre os *stakeholders*. Como o artigo objetiva identificar e categorizar os *stakeholders* do turismo de Londrina à luz da teoria dos *stakeholder*, optou-se por usar entrevista semiestruturada e *snowball* (bola de neve) para identificá-los. Para diferenciá-los, utilizou-se a categorização reconstrutiva, em que o *stakeholder* líder, nesse caso a Diretoria de Turismo, categoriza-os no

campo. Logo, entende-se como a mais exequível para este artigo a entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

Três processos de amostragem utilizados em pesquisa qualitativa foram articulados para a construção: intencional, conveniência e bola de neve. Utilizou-se o critério de suficiência e saturação dos dados quanto à quantidade total de entrevistados, identificando as repetições e saturação das informações. Informantes-chave indicam outros entrevistados, caracterizando a técnica de bola de neve. Para Araújo (2008), a técnica bola de neve pode ser mais efetiva em análises e identificação dos *stakeholders* em nível local, como é o caso.

Dentre o rol dos entrevistados, respeitaram-se as seguintes características: informantes-chave da DT-CODEL; membros do Conselho Municipal de Turismo (CONTUR); e entidades ligadas ao turismo local. Na identificação dos *stakeholders* no turismo e após a entrevista com a DT-CODEL, foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* identificados, visando analisar a perspectiva da organização em relação à DT-CODEL e ao turismo local. Objetivando a análise, as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização, e transcritas.

A partir dos *stakeholders* identificados, foi possível entrevistar cinco

dos nove citados: Unopar, Londrina-C&VB, Setu-Escritório Regional de Londrina, Sebrae-Regional Norte do Paraná e Abrasel-Regional Londrina. Buscou-se contato com os que não abriram agenda, assim a ACIL respondeu o formulário via e-mail, o que totalizou seis dos nove citados além da Diretoria de Turismo. A etapa da identificação e entrevistas foi desenvolvida de junho a novembro de 2012, contemplando a visão interna e externa dos gestores do turismo. Ressalta-se ainda que todos os entrevistados satisfizeram as características de informantes-chaves no turismo local, além de ocuparem cargos que possibilitam determinar a direção de sua organização e influenciar o percurso do turismo local de Londrina.

Adicionalmente, na etapa da pesquisa documental, foi realizada a pesquisa em documentos que registram a história das instituições, resgatam cenários e contextos, retratam acontecimentos, fatos relevantes ao turismo local, bem como atas das reuniões do CONTUR, os quais, de acordo com Yin (2001), podem ser utilizados para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações, além de suportar a análise dos dados.

Quanto à análise dos dados, a ela foi conduzida considerando os aspectos propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997), Almeida, Fontes Filho e Martins

(2000) e Reed *et al.* (2009), assim como a análise de conteúdo das entrevistas. Assim, buscou-se identificar quem são os *stakeholders*, tanto a partir da visão da DT-CODEL, quanto dos *stakeholders* identificados por ela, levando em consideração o alerta de Waglio, Clarke e Hawkins (2014) de que muitos teóricos de *stakeholders* concentram o olhar na organização e em seu direito próprio. Na sequência buscou-se segmentá-los em *stakeholder* primários e secundários, além de categorizá-los no modelo de saliência, conforme a intensidade dos atributos poder, urgência e legitimidade. Por fim, identificou-se a atenção dispensada a cada *stakeholder*, classificando em irrelevante, baixa, moderada ou alta. Portanto, a partir do corpo teórico, entrevista (transcrições) e pesquisa documental foi possibilitada a triangulação dos dados, no sentido de reduzir as inconsistências, paradoxos e vieses da pesquisa, visando responder ao objetivo central.

4 RESULTADOS

Para apresentar os resultados da pesquisa, foi necessária a segmentação em três partes: um breve histórico do turismo de Londrina-PR; a CODEL e a Diretoria de Turismo; e por fim, a identificação, caracterização e categorização dos *stakeholders* do turismo local de Londrina.

4.1 Breve Histórico do Turismo de Londrina-PR

Londrina é município polo da região e foi uma cidade planejada pela Companhia de Terras do Norte do Paraná (CTNP) que nasceu e cresceu em razão do ciclo do café e que teve seu desenvolvimento baseado em Planos Diretores (GUIA..., 2011). Entre 1920 a 1960, o Norte do Paraná cresceu mais que o restante do estado (BEIDACK, 2011). Londrina é a 3ª maior cidade do sul do Brasil, atrás de Curitiba e Porto Alegre (CODEL, 2012), e é a 5ª melhor cidade do sul do Brasil para se trabalhar e morar (ABRASEL, 2012), além de ser considerada como o Paraná jovem e moderno, bem como exemplo de modernidade e progresso.

Ela surgiu em 1929, como primeiro posto avançado do projeto de colonização inglesa, a pedido do governo brasileiro (PML, 2012). O nome da cidade foi uma homenagem prestada à Londres pelo Dr. João Domingues Sampaio (pequena Londres), um dos primeiros diretores da CTNP. A criação do município ocorreu cinco anos mais tarde através do Decreto Estadual nº. 2.519, assinado pelo interventor Manoel Ribas em 3/12/1934. Sua instalação foi em 10/12/1934, data em que se comemora o aniversário da cidade.

O primeiro prefeito nomeado foi Joaquim Vicente de Castro (PML, 2012).

A cidade tem sua população formada por pioneiros procedentes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e das regiões Norte e Nordeste, além de japoneses e etnias europeias (ABRASEL, 2012). Entre 1929 a 1940, ela era o ponto convergente da população oriunda de vários pontos do país que procuravam terras para comprar (BEIDACK, 2011). Em 2013 a cidade contava com mais de meio milhão de habitantes, polarizava ainda uma macrorregião com 4,5 milhões de pessoas, era a 34ª cidade em potencial de consumo no Brasil, 2ª cidade do Paraná e responsável por 7% do poder de compra do Estado; além de ter característica de polo universitário com 17 instituições de ensino.

Embora o turismo na região Norte do Paraná seja considerado novo, a região oferece rede hoteleira e gastronômica, bem como alternativas culturais e parques ecológicos. Os “atrativos da cidade ao turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico” (SOARES, 2005, p. 112). A herança histórica e cultural é evidenciada, pois “antigos sobrados do tempo dos barões do café convivem em harmonia com uma exótica mesquita muçulmana, um templo budista e uma velha estação ferroviária tipicamente inglesa” (PARANÁ

BRASIL, s/d, p. 79 *apud* CINTRA, 2013, p. 89).

No contexto gastronômico, percebe-se a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo *trade* turístico com apelo para a gastronomia rural e de lazer, além da afinidade com produtos que contenham o aroma ou o café como ingrediente na receita, pois Londrina possui a Rota do Café como passeio turístico. O projeto Rota do Café foi desenvolvido pelo SEBRAE-PR e é administrado pelos próprios empreendedores em reuniões mensais (ROTA DO CAFÉ, 2012). Em 2011, o projeto recebeu o prêmio do Ministério do Turismo (MTur) como melhor roteiro turístico do Brasil, e por isso, na visão do Entrevistado 7, “acontece uma ruptura de paradigma, porque não tínhamos uma cultura de turismo na região, que se limitava ao turismo de negócio”.

Associados à Rota do Café foram realizados o primeiro (2011) e o segundo (2012) Circuito Gastronômico com Café. “Este evento conta com receitas especiais aromatizadas com café” (Entrevistado 3). O evento foi idealizado e fomentado pela ABRASEL-Londrina e apoiado pelo SEBRAE-Londrina, bem como por faculdades de gastronomia de Londrina-PR. O evento foi incorporado ao calendário da cidade e consiste na elaboração de receitas de pratos, bebidas e sobremesas a

partir do tradicional café (FESTCAFÉ, 2012). Percebe nesse processo o reflexo cultural, haja vista que, “até meados da década de 70, Londrina era um importante centro cafeeiro brasileiro” (AGRONEGÓCIO, 2004, p. 4).

Tais características fazem com que Londrina configure-se como um segmento da oferta turística, denominado Turismo de Negócios & Eventos. Ela é considerada uma das 20 melhores cidades para a captação de investimentos e a 17ª no país para se realizar negócio (TURISMO, HOTELARIA E EVENTOS, 2004). Para o Entrevistado 2, “Londrina é uma cidade turística do ponto de vista de eventos e negócios, isso nós somos”, que já movimenta mais de 50 milhões de reais por ano (TURISMO, HOTELARIA E EVENTOS, 2004).

Anualmente vem apresentando números positivos na movimentação de passageiros que desembarcam em Londrina, na ocupação hoteleira e nos serviços da economia (CODEL, 2012). “A captação e promoção de eventos no mundo vêm sendo considerada o setor que mais retorno econômico e social oferece ao País e à cidade que sedia o evento” (TURISMO, HOTELARIA E EVENTOS, 2004, p. 7). Tais resultados demonstram que década a década verifica-se que Londrina teve um crescimento constante, consolidando-se como ponto de referência

no Norte do Paraná, bem como exercendo grande influência e atração regional (PML, 2012), ultrapassando inclusive as fronteiras administrativas e penetrando no Sul do Mato Grosso do Sul e Sudeste de São Paulo (ABRASEL, 2009). Tal fato, “lhe dá o título de polo de desenvolvimento regional” (SOARES, 2005, p. 108). Na sequência serão evidenciadas a CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR.

4.2 A CODEL e a Diretoria de Turismo de Londrina-PR

A Companhia de Desenvolvimento de Londrina (CODEL) foi criada em 1973 pela Lei nº. 2.396 de 22/12/1973. Em 2002 foi publicada a Lei nº. 8.834 de 1º/7/2002, a qual alterou e revogou a lei anterior (2.396/73). Mais tarde, a CODEL foi transformada em Autarquia Municipal pela Lei nº. 9.872 de 22/12/2005, dispoendo em seu artigo primeiro que a referida “empresa pública municipal, transformada em ente autárquico integrante da administração pública descentralizada do município de Londrina, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira” (JORNAL OFICIAL DE LONDRINA, 22/12/2005, p. 20), tem as seguintes atribuições:

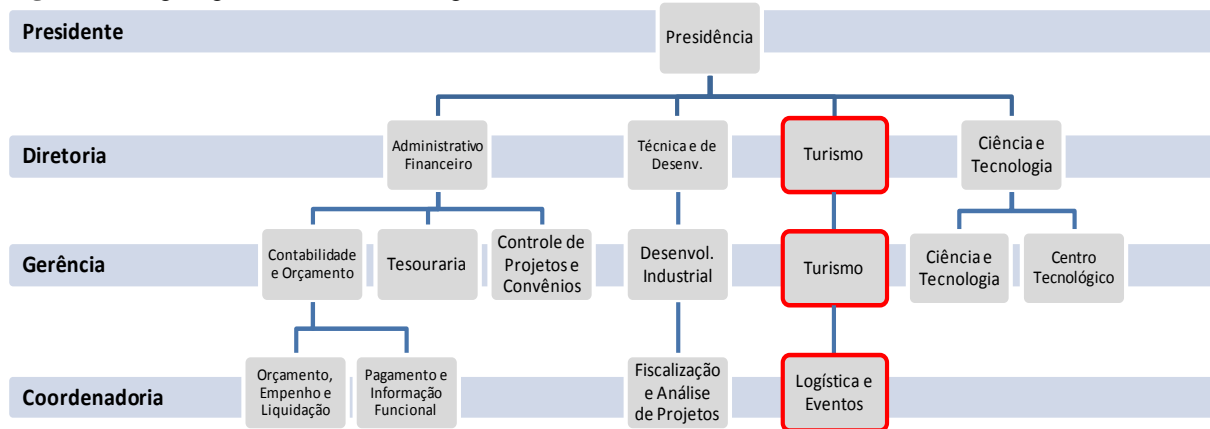
Promover o desenvolvimento da atividade econômica; executar a política relativa à economia solidária,

estimulando, assessorando e gerindo as ações visando a sua efetivação plena; adquirir e alienar, por compra e venda, bem como promover desapropriações de imóveis, obedecidas a legislação pertinente, em razão da estrita execução dos programas e planos de melhoramentos específicos anteriormente aprovados; celebrar convênios com entidades públicas e particulares; realizar financiamentos e outras operações de crédito, observada a legislação pertinente; desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas; desenvolver atividades voltadas à

ciência e tecnologia; efetuar outras atividades afins no âmbito de sua competência; desenvolver, promover, divulgar e planejar atividades relacionadas ao terceiro setor (JORNAL OFICIAL DE LONDRINA, 22/12/2005, p. 21).

De forma simplificada tem-se o organograma atual da CODEL, conforme Figura 4.

Figura 4 – Organograma da CODEL (Regimento Interno de 2009)



Fonte: Jornal Oficial de Londrina (2009). *Contorno vermelho o foco da presente análise.

A Diretoria de Turismo da CODEL está respaldada no inciso seis do artigo terceiro da Lei nº. 9872/2005, a qual estabelece a competência em desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas no município. Desse modo, o artigo dezoito do decreto nº. 541/2009 estabelece que compete à Diretoria de Turismo:

Estimular e efetuar a viabilidade de desenvolvimento turístico; fomentar as atividades turísticas, através de programas e projetos que estimulem a atração pública aos polos naturais e econômicos na região; fomentar os acontecimentos sociais e culturais, principalmente os que se referem às tradições do povo londrinense, estimulando a atração pública; manter

e organizar material de divulgação das potencialidades turísticas do município e região; orientar a elaboração do calendário oficial de eventos turísticos; organizar material de divulgação e informações das potencialidades turísticas; elaborar, divulgar e distribuir material publicitário do patrimônio turístico; atender as especificações do Ministério do Turismo e Secretaria de Estado do Turismo e órgãos ligados ao turismo, de modo a viabilizar o desenvolvimento turístico do município e região; disponibilizar informações e dados turísticos do município e realizar estudos técnicos e pesquisas em sua área; prestar assistência na promoção, convocação e encaminhamento das pautas e deliberações do Conselho Municipal de Turismo; e desenvolver outras

atividades afins, no âmbito de sua competência (JORNAL OFICIAL DE LONDRINA, 6/8/2009, p. 11).

Por fim, tem-se a identificação, caracterização e categorização dos *stakeholders*.

4.3 Identificação, Caracterização e Categorização dos Stakeholders

Após apresentação do contexto histórico do setor turístico de Londrina e da Diretoria de Turismo da CODEL, buscou-se a análise dos *stakeholders*, segmentadas nas três etapas proposta na revisão de literatura: (i) identificação, (ii) características e (iii) categorização, conforme Figura 5.

Figura 5 – Fluxo de Identificação e Caracterização dos *Stakeholders*



Fonte: Resultados da Pesquisa (2013).

Dessa forma, conforme caminho metodológico buscou-se a visão da Diretoria de Turismo da CODEL e foi identificado nove *stakeholders*: Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV); Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL);

Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL); Londrina *Convention & Visitors Bureau* (Londrina-C&VB); Prefeitura Municipal de Londrina (PML); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Secretaria de Turismo do Paraná (SETU);

Universidade Estadual de Londrina (UEL); e Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Procurou-se identificar as características dessas instituições e os perfis dos entrevistados:

- DT-CODEL: responsável por planejar, organizar e implementar as políticas de turismo em Londrina-PR. Entrevistado: Turismólogo pelo Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL) em 2008. Foi Diretor Executivo do Londrina-C&VB. É atualmente Diretor de Turismo da CODEL, com 2 anos e 6 meses de nomeação no cargo. Para compor esse cargo foi indicado pela ACIL.

- Londrina-C&VB: associação sem fins lucrativos, constituída pela iniciativa privada, com envolvimento de mais de 40 entidades que buscam o desenvolvimento de Londrina e região, por meio do turismo e suas ferramentas. Possui como missão fomentar o turismo, através da captação e apoio a eventos, gerando oportunidades de negócios para Londrina e região. Entrevistado: Turismólogo, com pós-graduação em metodologia do ensino superior, MBA em Planejamento e Gestão em Marketing Turístico e mestrando em geografia (trancado). É Diretor Executivo há 2 anos e 7 meses, tempo que está na instituição.

- SETU: órgão de primeiro nível hierárquico da Administração Estadual e que tem por finalidade as atividades relativas à: definição de diretrizes, proposição e implementação da política estadual na área do turismo, e ainda,

normatização, fiscalização e incentivo, como fator de desenvolvimento econômico e social. Entrevistado: Pedagoga. Há 1 ano exerce a função de Chefe do Escritório Regional. É funcionária efetiva do Estado no cargo de Técnica Administrativa e tem experiência na área educacional.

- SEBRAE: é uma instituição sem fins lucrativos, criada na década de 1960 para auxiliar os empreendedores e empresários de pequenos negócios de todo o Brasil. O SEBRAE-PR possui 5 regionais e 11 escritórios, conseguindo atingir todos os 399 municípios do Estado por meio do atendimento itinerante e de parceiros. Entrevistado: Administrador. Possui pós-graduação em Gerenciamento de Pessoas. É Gestor do Projeto de Turismo Norte desde a sua criação em 2008. Possui 18 anos de vínculo com o SEBRAE-PR.

- ABRASEL: representa o setor de alimentação fora do lar, promovendo ações que contribuem ao crescimento sustentável de Londrina e região. Entre as políticas para o setor, estão os investimentos na profissionalização e na inclusão social; melhoria da segurança alimentar; criação de eventos promocionais para estimular o turismo gastronômico; formação de parcerias; fortalecimento do associativismo; conformidade com os principais objetivos traçados pela ABRASEL-Nacional e desenvolvimento da responsabilidade social. Entrevistado: Ensino médio. Atualmente exerce o cargo de Diretor Executivo, o qual está há 3

meses, sendo vinculado à instituição há 5 anos e 5 meses.

- UNOPAR: o curso de Turismo - ênfase em Hotelaria - da UNOPAR tem por objetivo habilitar o aluno a exercer atividades ligadas ao planejamento, organização e execução de ações nas áreas do Turismo e Hotelaria, com espírito crítico e criativo, de modo a contribuir à sociedade, aliando teoria e prática para torná-lo um profissional apto a atuar em um mercado competitivo e em constante transformação. Entrevistado: Graduação em Turismo e Geografia. É mestre em Geografia pela UEL. É Coordenadora do Curso de Turismo, com 3 anos de vínculo com a UNOPAR, dos quais há 2 meses atua como Coordenadora.

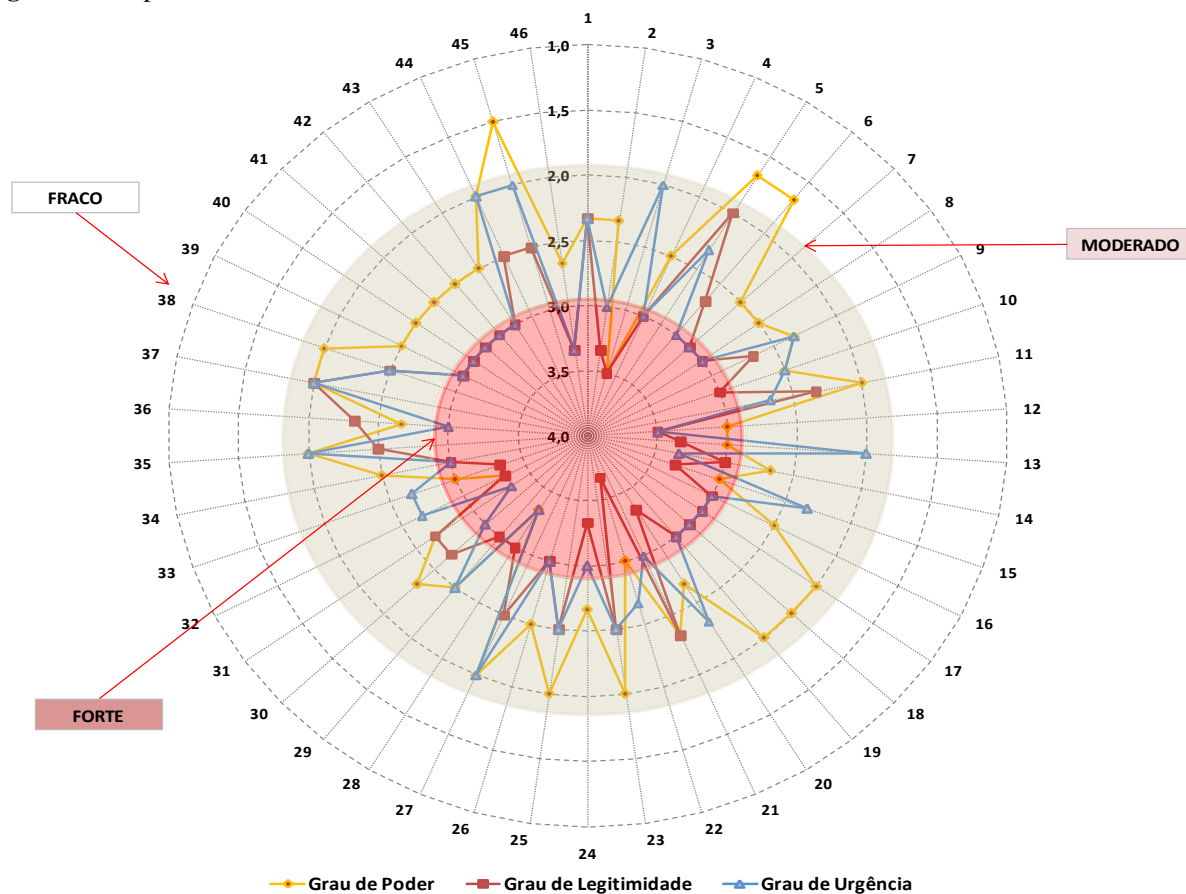
- ACIL: foi criada por um grupo de comerciantes, pequenos empresários e profissionais que apostaram na união como caminho para a solução de problemas do então recém-criado município de Londrina. No dia 5 de junho de 1937, assinaram a ata de fundação da entidade. Tem como objetivo geral: defender os direitos e interesses da classe empresarial; liderar ou participar de todas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento local e regional. Entrevistado: Graduação em Comunicação e Jornalismo. Exerce o cargo de Assessor de Imprensa. Tem contrato com a ACIL desde fevereiro de 2012 (1 ano de vínculo).

Quanto ao objetivo de identificar os *stakeholders* do turismo de Londrina-PR, foram citadas, a partir da compilação das entrevistas, 46 instituições participantes do

turismo local e que de alguma forma são consideradas *stakeholders* (primários e secundários para os entrevistados). Logo, o trabalho contribui com a ressalva de Hall, Bacho e Matos (2014), a qual diz que a análise deve contemplar o desenvolvimento de práticas de comunicação e facilitação de coordenação para coletar e compreender os pontos de vista específicos para cada *stakeholder* identificado o mais cedo possível. Além de complementar os achados de Waligo, Clarke e Hawkins (2013), os quais destacam que a falta ou ineficaz participação dos *stakeholders* é um dos principais obstáculos à realização do turismo sustentável, além de haver pouca clareza quanto à melhor forma de resolver esse problema.

Concomitante à identificação dos *stakeholders*, buscou-se mensurar a intensidade dos atributos poder, legitimidade e urgência, por meio de critérios quantificáveis pelo modelo de saliência. Para tanto, adotou-se a escala Likert de quatro pontos: 1 (não contempla nenhuma característica elencada para o atributo) até 4 (contempla todas as características elencadas para o atributo). Como critério de corte, adotou-se média superior a três para a constante de criticidade k . Com isso, elaborou-se o mapa dos *stakeholders* identificados (Figura 6).

Figura 6 – Mapa dos Stakeholders Identificados no Turismo de Londrina-PR



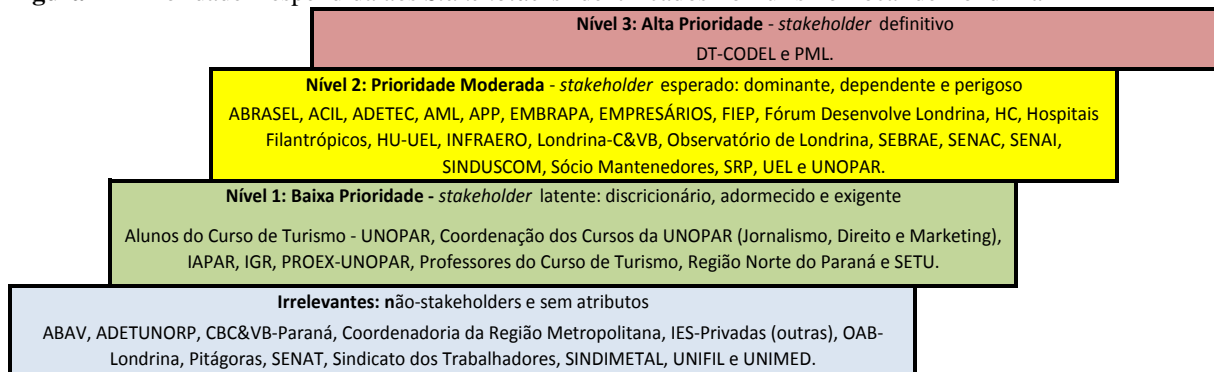
Fonte: Resultados da Pesquisa (2013).

De acordo com os entrevistados, apenas três dos 46 (quarenta e seis) *stakeholders* não possuíam o atributo poder maior que 2, ou seja, com intensidade moderada a fraca. Ainda, pode-se perceber que, ao analisar o atributo poder, constata-se que 6 (seis) *stakeholders* detinham o poder como característica intensa, ou seja, acima da linha de corte, que foi 3 pontos. Logo, as instituições identificadas são de alguma forma correlacionada ao turismo local de Londrina-PR. Entretanto, a partir das entrevistas, foi possível identificar, de maneira mais forte, as diferenças entre

stakeholder primário, secundário e não *stakeholders*. Fato que, na matriz de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), foi possível enquadrar e corroborar a proposição de identificar a intensidade dos atributos dos *stakeholders*.

No intuito de complementar o entendimento do mapa dos *stakeholders* (Figura 6), elaborou-se a Figura 7 com a prioridade despendida aos *stakeholders* identificados, os quais foram classificados de acordo com o Modelo de Saliência e nível de prioridade.

Figura 7 – Prioridade Despendida aos Stakeholders Identificados no Turismo Local de Londrina-PR

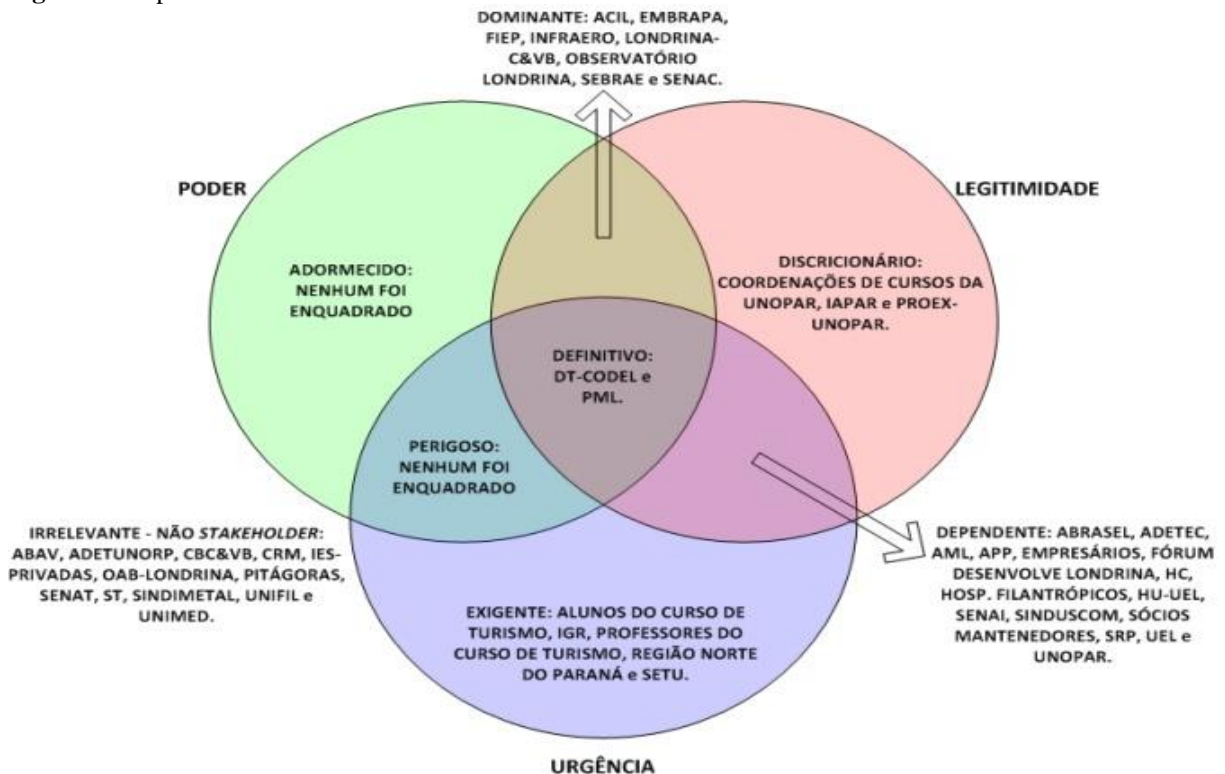


Fonte: Resultados da Pesquisa, 2013.

Assim, percebe-se que a organização deve priorizar suas forças para que continue com os *stakeholders* definitivos, haja vista que os mesmos possuem forte influência na organização. Deve-se ter em mente que é necessário o acompanhamento dos outros níveis, visto que o enquadramento dos *stakeholders* nos atributos não é estático e varia de acordo com o tempo.

Complementarmente, agruparam-se os *stakeholders* pelo tipo (Modelo de Saliência) e pela linha de corte (constante de criticidade k). A junção foi sintetizada na Figura 8.

Figura 8 – Tipos de Stakeholders no Turismo Local de Londrina-PR



Fonte: Resultado da Pesquisa (2013).

Portanto, das 46 instituições identificadas, 26 foram consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina-PR: DT-CODEL, PML, ACIL, EMBRAPA, FIEP, INFRAERO, LONDRINA-C&VB, OBSERVATÓRIO LDB, SEBRAE, SENAC, ABRASEL, ADETEC, AML, APP, EMPRESÁRIOS DO SETOR TURÍSTICO, FÓRUM DESENVOLVE LDB, HC, HOSP. FILANTRÓPICOS, HU-UDEL, SENAI, SINDUSCOM, SÓCIOS MANTENEDORES – ABRASEL e LONDRINA-C&VB, SRP, UEL e UNOPAR. Ao passo que 8 instituições foram consideradas como *stakeholders* secundários: COORDENAÇÕES DE CURSO DA UNOPAR, IAPAR, PROEX-UNOPAR, ALUNOS DO CURSO DE TURISMO, IGR, PROFESSORES DO CURSO DE TURISMO, REGIÃO NORTE DO PARANÁ e SETU. Além disso, 12 instituições foram identificadas como não *stakeholders*: ABAV, ADETUNORP, CBC&VB, COORDENARIA REGIONAL METROPOLITANA, IES-PRIVADAS, OAB-LONDRINA, PITÁGORAS, SENAT, SINDICATO DOS TRABALHADORES, SINDIMETAL, UNIFIL e UNIMED.

É interessante ressaltar que, a partir dos critérios quantificáveis, apenas três instituições estariam fora do atributo poder

e se enquadrariam no quesito não *stakeholder*. Além disso, uma parte considerável deveria ter sido enquadrada como *stakeholder* secundário, bem como uma minoria como *stakeholder* primário, porém isso não ocorreu. Acredita-se que isso se deve principalmente à dificuldade na identificação da intensidade dos atributos (escala de 1 até 4), a qual fica mais fácil de identificar se tem ou não (forma binária) – mesmo que haja a crítica de Mainardes *et al.* (2010, 2011). Após a pesquisa, pôde-se perceber ainda que a escala considerada como ideal para mensurar e que estaria mais próxima ao conhecimento geral dos entrevistados seria uma que variasse de 1 até 10 pontos. Também, ficou claro que os entrevistados, pelo menos em regra, tendem a evidenciar suas respostas quando não são indagados diretamente. Esse resultado evidenciou que entrevista em profundidade e entendimento dos quesitos por parte do pesquisador faz com que os entrevistados tendam a responder, mesmo que indiretamente, o que de fato pensam sobre a instituição a ser analisada.

Por fim, entende-se que existe oportunidade em pesquisas futuras que aproximem métodos qualitativos de quantitativos e minimizem essas incoerências dos resultados de pesquisas. Uma oportunidade seria um inventário de quesitos que poderão vir a compor um

formulário mais amplo para cada atributo e, ainda, uma análise fatorial exploratória a cerca dos quesitos, compondo assim cada atributo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou identificar e caracterizar os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, a partir da perspectiva da Administração Pública com base na Teoria dos *Stakeholders*.

Dentre os fatores relevantes no contexto histórico à formação do turismo em Londrina-PR, destacam-se: presença de núcleos populacionais na região; características que ligam Londrina ao Paraná Jovem e Moderno; herança histórica e cultura da tradição ligada ao café; fato de a região norte do Paraná por muito tempo ter crescido mais que o resto do Estado; economia forte e diversificada; influência cultural da Inglaterra e Japão; polo universitário com 17 instituições de ensino; rede hoteleira e gastronômica, com alternativas culturais e parques ecológicos; diversidades nos atrativos da cidade ao turista, além de abranger o setor histórico, artístico, cultural e ecológico; criação de roteiros gastronômicos; polo de desenvolvimento regional; boa infraestrutura e aeroporto com ligação para todo o Brasil.

Quanto à identificação dos *stakeholders* do turismo local, foram

citadas 46 instituições, das quais 26 foram consideradas como primários do turismo local de Londrina, 8 como secundários e 12 como não *stakeholders* ou irrelevantes. Foi importante notar que, a partir dos critérios quantificáveis, apenas três instituições estariam fora do atributo poder e se enquadrariam no quesito não *stakeholder*. Além disso, uma parte considerável deveria ter sido enquadrada como *stakeholder* secundário, bem como uma minoria como *stakeholder* primário, porém isso não ocorreu. Quanto às características dos *stakeholders* existentes no turismo local de Londrina-PR, pode-se evidenciar que as instituições citadas foram de órgãos públicos municipais (PML e DT-CODEL) e estadual (SETU); duas eram universidades, uma estadual (UEL) e outra privada (UNOPAR); e as outras cinco eram entidades que representam o segmento ou a classe do turismo, como a ABAV, que representa as agências de viagens; a ABRASEL, que representa os bares e restaurantes; a ACIL, que representa o comércio e indústria e o SEBRAE, que representa as micro e pequenas empresas.

Ao observar os aspectos apresentados: a junção do modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997), a constante de criticidade k e os critérios de intensidade de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) e a visão dos *stakeholders*

identificados, o presente artigo contribui para o avanço dos estudos da Teoria dos *Stakeholders* no que se refere à aplicação ao turismo e, ainda, ao governo local. Tais aspectos de aproximação do modelo de saliência e mensuração da intensidade, bem como a aplicação ao turismo, caracterizam-se como inovadores ao serem analisados conjuntamente, assim como desafiadores. Logo, as instituições identificadas estão de alguma forma relacionada ao turismo local de Londrina-PR. Entretanto, a partir das entrevistas, foi possível identificar, de maneira mais explícita, as diferenças entre *stakeholder* primário, secundário e não *stakeholders*. Fato que, na matriz de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), foi possível enquadrar e corroborar a proposição de identificar a intensidade dos atributos dos *stakeholders*.

Espera-se que a pesquisa fomenta a discussão e a reflexão acerca da utilização da Teoria dos *Stakeholders* no contexto do turismo, evidenciando possíveis comparações. Além disso, tem-se a necessidade de ampliar o entendimento dos quesitos propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997), haja vista a dificuldade de identificação da intensidade encontrada nesse estudo (escala Likert de 1 até 4), comparado com a identificação binária (sim ou não), e aumentar o desenvolvimento de pesquisas quali-

quanti, principalmente para analisar possíveis divergências apresentadas nesta pesquisa. Uma oportunidade seria um inventário de quesitos que poderão vir a compor um formulário mais amplo para cada atributo e, ainda, uma análise fatorial exploratória a cerca dos quesitos, compondo assim cada atributo.

Quanto ao campo empírico, tem-se a contribuição para o desenvolvimento do turismo local, já que a pesquisa elucida quem são os *stakeholders* do turismo local de Londrina-PR, bem como a estruturação do *trade* turístico. Também, espera-se que a análise do turismo local, a partir da Teoria dos *Stakeholders*, possa contribuir para a compreensão das influências sobre a participação dos *stakeholders*.

Logo, cabe apontar ainda as limitações do estudo: a pesquisa analisou os aspectos entre *stakeholders* partindo da visão do alto escalão das instituições investigadas, mas, pelo tempo, não foi possível ampliar para todos os integrantes, mesmo que tenha minimizado tais apontamentos unilaterais à medida que tentou-se entrevistar todos os *stakeholders* identificados pela DT-CODEL. Além disso, o ano em análise se tratou de ano político (eleição municipal).

PUBLICAÇÃO

Artigo publicado no X Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (2013)

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. *Guia Abrasel Londrina: roteiro de bares e restaurantes* (1ª. ed.) [Folheto]. Londrina: Guia ABRASEL, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. *Guia Abrasel Londrina: roteiro gastronômico* (4ª. ed.) [Folheto]. Londrina: Guia ABRASEL, 2012.

AGRONEGÓCIO. *Jornal de Londrina – Londrina: 2004*. [Folheto]. Londrina: Cadernos Setoriais 1: Agronegócio, 12p, 2004.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. Identificando *Stakeholders* para Formulação de Estratégias Organizacionais. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 24, 2000.

ARAÚJO, L. M. Análise de *Stakeholders* para o Turismo Sustentável. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 8, n. 1, p. 91-99, 2008.

BEIDACK, A. R. S. O Olhar do Turista da Zona Norte de Londrina/PR. *RA'EGA: O Espaço Geográfico em Análise*, v. 21, n. 1, p. 139-165, 2011.

CINTRA, R. F. *Stakeholders e Setor Turístico Brasileiro: Uma Investigação na Cidade de Londrina-PR*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil, 2013.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DE LONDRINA - CODEL. *Página Institucional*, 2012. Disponível em: <http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php?option=com_content&view=article&id=7702&Itemid=1300>. Acesso em: 31 jul. 2012.

COSTA, B. K.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; CARMONA, V. C. *Stakeholders Theory: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo*. *Anais do Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, UNIVALI, Balneário Camboriú, SC, Brasil, 8, 2011.

AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F. *Stakeholders Analysis: um novo campo de pesquisa no turismo*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 6, n. 2, p. 21-33, 2012.

DELGADO, A. K. C. *Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa-PB*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil, 2011.

DONLADSON, T.; PRESTON, L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Sage, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge: University Press, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholder: theory and practice*. Oxford: University Press, 2006.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GUIA TURÍSTICO REGIONAL. Norte do Paraná - ADETUNORP. 2011. Disponível em:
<http://www.adetunorp.com.br/site/ilustracoes/Guia_Turistico_Parana_2011.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2013.

HALL, J.; BACHOR, V.; MATOS, S. The Impact of Stakeholder Heterogeneity on Risk Perceptions in Technological Innovation. *Technovation*, v. 34, n. 8, p. 410-419, 2014.

HASNAS, J. Whither Stakeholder Theory? A Guide for the perplexed revisited. *Journal Business Ethics*, v. 112, n. 1, p. 47-57, 2013.

JORNAL OFICIAL DE LONDRINA [JOL]. Diário Oficial de 2005 a 2009. Disponível em:
<http://www1.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=997>. Acesso em: 12 dez. 2012.

JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2011.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ; R. A. Stakeholder Theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n. 3, p. 5-40, 2010.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S.

Um Novo Modelo de Classificação de Stakeholders. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Porto Alegre, RS, Brasil, 5, 2011.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder Theory: issues to resolve. *Management Decision*, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MANENTI, D. Z. *Identificação dos Principais Stakeholders e Análise dos Relacionamentos Existentes no Contexto do Roteiro Turístico da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, SC, Brasil, 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO [MTUR]. Panorama do Turismo no Mundo. 2013. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatistica_e_indicadores_Turismo_no_mundo_2013.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO [OMT]. *Compendium of Tourism Statistics 2006–2010*. 2012. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/content/n64u35/?p=ea8fd241c3914c30bbe5f8d25e91b49b&pi=1>>. Acesso em: 3 jan. 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO [OMT]. Panorama da OMT del Turismo Internacional. 2014. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/OMT_Turismo_highlights_2014_sp.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA [PML]. (2012). *História da Cidade*. Disponível em: <http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5>. Acesso em: 20 dez. 2012.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C. H.; STRINGER, L. C. Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, v. 90, n. 1, p.1933-1949, 2009.

ROTA DO CAFÉ. Rota do Café em Londrina, Paraná. 2012. <<http://www.rotadocafe.tur.br/>>. Acessado em: 04 jan. 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO PARANÁ - SETU. *Plano de Desenvolvimento do Turismo do Paraná 2008-2011*. 2007. <http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/plano_desenv2008_2011.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

SOARES, T. *As Relações Públicas em Organizações do Setor Turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil, 2005.

TURISMO, HOTELARIA E EVENTOS. *Jornal de Londrina, 2004*. Cadernos Setoriais 6: Turismo, hotelaria e eventos, 12 p, 2004.

AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. *Dinâmica de Atuação dos Stakeholders em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná*. Tese de Doutorado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (2ª ed.). Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

WALIGO, V. M.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. Implementing Sustainable Tourism: a multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, v. 36, n. 1, p. 342-353, 2013.

WALIGO, V. M.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. The 'Leadership-Stakeholder Involvement Capacity' Nexus in Stakeholder Management. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 7, p. 1342-1352, 2014.