

# *Stakeholder theory* e turismo: uma análise metodológica das publicações científicas no cenário brasileiro, 2000-2012

Renato Fabiano CINTRA<sup>1</sup>

Ivano RIBEIRO<sup>2</sup>

Benny Kramer COSTA<sup>3</sup>

**Resumo:** A ideia de que as organizações têm *stakeholders* e necessitam olhar para eles já é consenso na literatura. Entretanto, o processo de identificação e organização dos aspectos metodológicos das pesquisas sobre a teoria do *stakeholder* ainda é divergente entre os autores e suas pesquisas. Nesse sentido, esse artigo objetiva, a partir do roteiro de Reed et al. (2009) sintetizar a produção científica brasileira (2000-2012) no que se refere aos aspectos metodológicos. Para tanto, utilizou-se a literatura do setor do turismo, pois Vieira, Costa e Cintra (2011) o identificam como um campo oportuno e fecundo para a publicação da teoria do *stakeholder* e assim demonstram a utilização emergente. A pesquisa teve abordagem qualitativa e para tanto foram levantadas dissertações, teses, artigos de periódicos e de eventos nacionais. Os dados foram submetidos à análise do conteúdo, e como suporte teórico têm-se os aspectos conceituais da teoria dos *stakeholders*, campos de aplicação e roteiro às pesquisas de *stakeholder* utilizou-se a tipologia de *stakeholder analysis*. Como resultados o trabalho consolida a produção na área de turismo no cenário nacional no que tange a utilização da teoria do *stakeholder*, bem como apresenta as principais estratégias de pesquisa, técnicas de coleta e de análise dos dados, além de discutir a aplicação metodológica da tipologia de *stakeholder analysis*. Em termos práticos, o artigo vislumbra contribuição na orientação das práticas adequadas na investigação no campo de *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*. Turismo. Aspectos Metodológicos.

## Introdução

A ideia de que as organizações têm *stakeholders* e necessitam olhar para eles já é consenso na literatura (Donaldson & Preston, 1995). O termo *stakeholder* foi empregado em 1963, no *Stanford Research Institute* para estabelecer “aqueles grupos que sem o seu apoio, a organização deixaria de existir” (Freeman, 1984, p. 31). Cada grupo apresenta diversas necessidades e expectativas esperadas pela relação estabelecida e, então, a organização deve atingir um equilíbrio de interesses para que não ocorram conflitos e sua existência se torne estável. Questões como essas tem despertado interesse nas últimas décadas e, por conseguinte há uma grande ênfase na teoria dos *stakeholders* (Vieira, 2010) nos diversos campos do saber.

Vieira, Costa e Cintra (2011) constataram crescente interesse na utilização da temática *stakeholders* e intensificada a partir de 2005, comprovando o potencial e o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho/SP. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina/PR. E-mail: [renatocintra@hotmail.com](mailto:renatocintra@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho/SP. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná/PR. E-mail: [ivano.adm@gmail.com](mailto:ivano.adm@gmail.com).

<sup>3</sup> Pós-doutor e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/SP. Diretor e Professor do Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho/SP (MPAGE/UNINOVE). E-mail: [bennycosta@yahoo.com.br](mailto:bennycosta@yahoo.com.br).

da teoria. Acredita-se que a teoria do *stakeholder* pode ser utilizada tanto para análise em organizações privadas quanto públicas, mesmo que atuem em diferentes contextos (Gomes, 2004, 2005). Entretanto, esse interesse na temática de *stakeholders* no turismo é mais recente, e por ser novo pode apresentar/demonstrar o caminho metodológico mais atual e consolidado para o campo. Dessa forma, conforme Carneiro da Cunha, Defina e Passador (2014, p. 12) “tornam-se necessárias formas complementares de avaliação da produção científica além de seus periódicos de publicação”. Nesse contexto, o artigo busca responder: quais as (a) estratégias de pesquisa, (b) formas de coletas e (c) análise de dados nos trabalhos científicos publicados no cenário brasileiro com a temática *stakeholder theory* e turismo de 2000-2012?

Como justificativa tem-se que “é evidente o interesse em explorar características e peculiaridades das recentes perspectivas em análise organizacional, pois o momento atual mostra-se complexo aos olhos dos analistas” (Sacomano Neto & Truzzi, 2002, p. 34). Além disso, o turismo tem-se expandido no mundo, e isto pode trazer impactos positivos (ou negativos) à comunidade, criando em alguns casos conflitos. Como forma de se enfrentar tais conflitos e de buscar uma visão coletiva de desenvolvimento com base no turismo, os pesquisadores e gestores têm demandado interesse no envolvimento de múltiplos *stakeholders* no processo de planejamento e gestão turística (Araújo, 2008). Ainda, tem à extensa quantidade de setores e atores com os quais o turismo se relaciona e na busca de uma gestão mais eficiente, o modelo deve compreender a complexidade do setor. “Dentre os modelos de gestão que trabalham com a integração de diversos atores tem-se a gestão voltada para os *stakeholders*” (Delgado, 2011, p. 17).

Logo, o presente artigo está organizado em: além da introdução, tem-se a revisão de literatura sobre a teoria do *stakeholder* e *stakeholder analysis* de Reed et al. (2009); na sequência tem os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; e por fim, tem os resultados, as considerações, limitações e indicações de futuras pesquisas no campo.

### ***Stakeholder Theory***

As origens da teoria do *stakeholder* baseiam-se em quatro áreas: sociologia, economia, política e ética (Mainardes, Alves, Raposo & Domingues, 2011). Mas foi na literatura do planejamento corporativo, da teoria dos sistemas, da responsabilidade social corporativa e da teoria das organizações (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010) que ganhou destaque. Tem sido aplicada em diversas disciplinas e tem oportunidade no turismo (Vieira, 2010), ciência política (Araújo, 2008) e governo local (Gomes, 2004, 2005). Para Friedman e Miles (2006) o surgimento do termo *stakeholder* foi necessidade de preencher a lacuna da empresa sem alma (*the soulless corporation*), pois as empresas não cometem traição e não têm alma como um ser humano. Esse contexto conecta a teoria do *stakeholder* com a responsabilidade social corporativa e a ética.

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). Está alicerçada nos princípios de legitimidade empresarial e do *stakeholder* fiduciário (Friedman & Miles, 2006).

O primeiro foca que a organização deve ser gerenciada para o benefício dos *stakeholders*, pois em algum momento as decisões e ações da organização vão influenciar no seu bem estar. Enquanto que o segundo baseia-se no fato que a gestão da organização tem uma relação de confiança com os *stakeholders* e para com a corporação como uma entidade abstrata. Mais tarde, Freeman, Wicks e Parmar (2004) revisam os princípios: o primeiro é estabelecido como a responsabilidade do *stakeholder*, pois a empresa deve ser gerida no interesse deles. O segundo, da responsabilidade do diretor, pois o diretor deve usar julgamento razoável para definir e dirigir os assuntos da empresa. Adicionam também o terceiro princípio, recurso dos *stakeholders*, pois poderão interpor recurso contra os administradores para a não realização do dever de cuidado necessário.

Ainda, a variedade de definições para *stakeholder* tem levado o campo a ser caracterizado como confuso (Mainardes, Alves & Raposo, 2011), vago, escorregadio e sem profundidade (Friedman & Miles, 2006). Para Reed et al. (2009), o debate da definição é em parte devido ao problema do que se constitui jogo legítimo. A popularidade conceitual do termo tem causado utilização indiscriminada e causa confusão teórica e prática (Donaldson & Preston; 1995).

A partir do conceito, se pergunta: quem são os *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, fabricantes e distribuidores (fornecedores), empregados e as comunidades locais (visão restrita do termo). Pode ainda, encontrar a visão mais ampla do termo *stakeholder*, onde quase todos podem ser considerados como afetados de algum modo pelas diversas ações da empresa.

Vale destacar, que parcela significativa da produção da teoria dos *stakeholders* está focada “em identificar diferentes maneiras de segmentar a gama de possíveis *stakeholders* a fim de distinguir modos diferentes de lidar com eles em cada segmento, principalmente em relação a seus grupos primários e secundários” (Vieira, 2010, p. 32). O primário está atrelado diretamente a sobrevivência da empresa e para os quais a empresa pode ter deveres especiais, enquanto o secundário não tem nenhuma reivindicação formal sobre a empresa e a gestão não tem deveres especiais que lhes digam respeito, no entanto a empresa pode ter deveres morais, tais como não fazer-lhes mal algum (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

Nesse contexto, Reed et al. (2009) a partir do entendimento que a análise de *stakeholders* tem significados distintos, propõe uma tipologia com intuito de conduzir as pesquisas. Partem da definição da análise dos *stakeholders* como um processo que define aspectos de um fenômeno natural e social afetados por uma decisão ou ação, o qual identifica os indivíduos, grupos e organizações que são afetadas ou podem afetar as partes do fenômeno, e prioriza esses indivíduos e grupos à participação no processo de tomada de decisão.

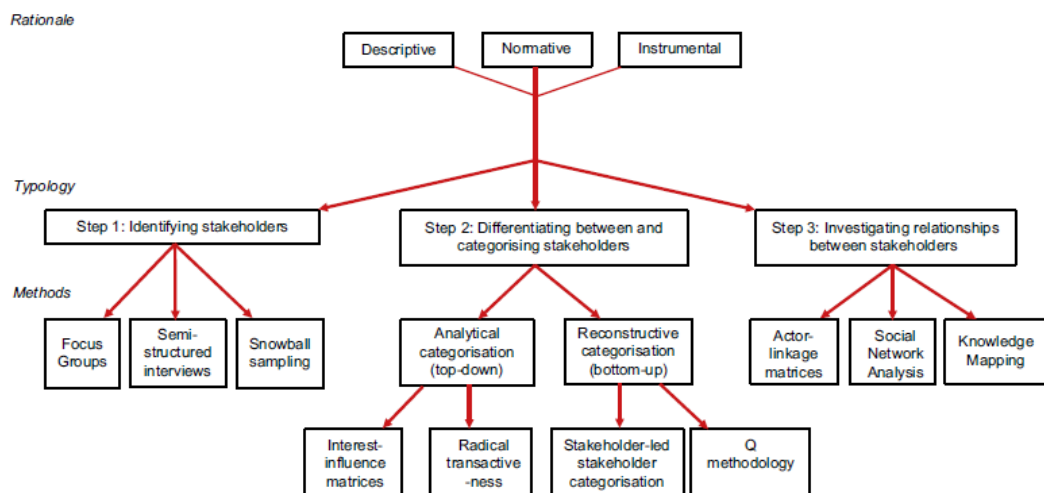
Justifica a tipologia no argumento de que os modelos até então vigentes têm o potencial de marginalizar grupos importantes, resultados da polarização e da viabilidade que

em longo prazo podem comprometer o apoio ao processo. E apesar de uma gama de métodos desenvolvidos ou adaptados para análise do *stakeholder* em diferentes disciplinas, ainda há pouca informação sobre como, quando e por que eles são eficazes (Donaldson & Preston, 1995; Freeman et al., 2010; Friedman & Miles, 2002, 2006; Frooman, 1999; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Reed et al., 2009). Parte da literatura de gestão fornece abordagem relativamente estática à análise dos *stakeholders* e deixam de considerar que os *stakeholders* podem interagir e mudar-se ao longo do tempo (Frooman, 1999; Friedman & Miles, 2002; Reed et al., 2009). Para tanto, evidenciam os aspectos de Donaldson e Preston (1995) à teoria do *stakeholder* e fazem uma revisão. Relatam que o aspecto descritivo serve para expor o fenômeno em estudo, sem muita contribuição e dão maior ênfase aos aspectos normativo e instrumental.

A abordagem normativa foi usada para legitimar as decisões que são feitas, através do envolvimento de pessoas chaves e que a análise dos *stakeholders* em si não cria uma plataforma à negociação, mas pode ser usada como uma ferramenta na negociação e aprendizagem. As pesquisas instrumentais são mais pragmáticas e em grande parte dedicada à compreensão de como as organizações, projetos e decisores políticos podem identificar, explicar e gerenciar o comportamento dos *stakeholders* para alcançar os resultados desejados (Reed et al., 2009).

Portanto, Reed et al. (2009) sintetizam a tipologia de análise dos *stakeholders* a partir dos aspectos descritivo, normativo e instrumental de Donaldson e Preston (1995). No segundo nível a tipologia é dividida em três processos: identificação dos *stakeholders*; diferenciação e categorização entre os *stakeholders*; e investigar as relações existentes entre os *stakeholders*. Para cada etapa é indicada os métodos de coleta e/ou investigação mais usados (Figura 1).

**Figura 1 - Representação Esquemática da Racionalidade, Tipologia e Métodos à Análise dos Stakeholders.**



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

Os métodos identificados na análise dos *stakeholders* foram sintetizados no Quadro 1.

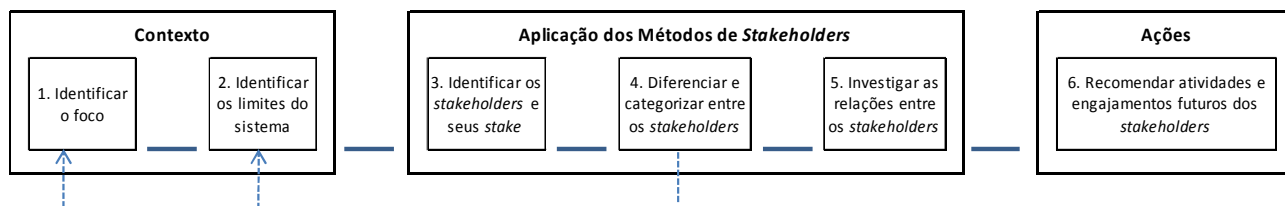
**Quadro 1 - Detalhes dos Métodos Identificados na Tipologia de Análise dos Stakeholders**

Método	Descrição	Recursos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Grupo Foco</b>	Pequeno grupo <i>stakeholders</i> para utilizar o <i>brainstorm</i> , visando seus interesses, influência e outros atributos, e por fim, classificá-los	Facilitação de alta qualidade; aluguel de salas, alimentos e bebidas (lanche), materiais de facilitação por exemplo, flip-chart, papel e outros	Rápido; relação custo-benefício boa; adaptável; possível alcançar o consenso do grupo sobre categorias dos <i>stakeholders</i> ; útil à geração de dados sobre questões complexas, que exigem uma discussão para desenvolver a compreensão	Menos estruturado do que algumas alternativas para que requer a facilitação eficaz para bons resultados
<b>Entrevista Semiestruturada</b>	Entrevistas com uma seção transversal de <i>stakeholders</i> para verificar / complementar dados dos grupos focais	Tempo de entrevista, transporte entre as entrevistas, gravador de voz	Útil para perspectivas em profundidade para as relações dos <i>stakeholders</i> e para triangular dados coletados em grupos focais	Demorado e caro; difícil chegar a um consenso sobre categorias dos <i>stakeholders</i>
<b>Amostragem 'Bola de Neve'</b>	A partir das categorias iniciais, os indivíduos envolvidos são entrevistados, identificando novas categorias e contatos dos <i>stakeholders</i>	Como acima: entrevistados sucessivas em cada categoria dos <i>stakeholders</i> são identificados durante as entrevistas	Fácil conseguir entrevistas sem a proteção de dados; redução da quantidade de entrevistas	Amostra pode ser tendenciosa pelas redes sociais do primeiro indivíduo na amostra bola de neve
<b>Matriz de Interesse-Influência</b>	<i>Stakeholders</i> são colocados numa matriz de acordo com o seu relativo interesse e influência	Pode ser feito dentro do foco de grupo, ou individualmente pelos <i>stakeholders</i> durante as entrevistas ou pelo pesquisador / profissional	Inclusão de possível <i>stakeholder</i> ; faz a dinâmica de poder explícito	A priorização pode marginalizar certos grupos; assume categorias de <i>stakeholder</i> com base na relevância do interesse e influência
<b>Stakeholder Líder Categorizando</b>	Os próprios <i>stakeholders</i> categorizam os <i>stakeholders</i> em categorias que eles criam	Mesmos das entrevistas semiestruturadas	As categorias dos <i>stakeholders</i> são baseados nas percepções dos <i>stakeholders</i>	Diferentes <i>stakeholders</i> podem ser colocado na mesma categoria dos diferentes respondentes, tornando inútil as categorias
<b>Metodologia Q</b>	Classificar as declarações dos <i>stakeholders</i> retiradas de um concurso, de acordo com o quanto eles concordam, e permite análise dos discursos sociais a serem identificados	Materiais para classificação da declaração; tempo de entrevista; transporte entre as entrevistas	Diferentes discursos sociais em torno de uma questão pode ser identificada e os indivíduos podem ser classificados de acordo com sua 'adequação' dentro desses discursos	Não identifica todos os discursos possíveis, apenas os exibidos pelos <i>stakeholders</i> entrevistados
<b>Matriz Ligação dos Atores</b>	<i>Stakeholders</i> são tabulados em uma matriz de duas dimensões e as suas relações descritas usando códigos	Pode ser feito dentro de ajuste do grupo foco, ou individualmente pelos <i>stakeholders</i> durante as entrevistas ou pelo pesquisador / profissional	Relativamente fácil, exigindo poucos recursos	Pode tornar-se confuso e difícil de usar, se muitas ligações são descritas
<b>Análise de Redes Sociais (ARS)</b>	Utilizado para identificar a rede dos <i>stakeholders</i> e medir os laços relacionais entre os <i>stakeholders</i> através da utilização de entrevista estruturada / questionário	Entrevistador, questionário de treinamento, na abordagem e análise: tempo e <i>software</i>	Obter informações sobre o limite de <i>stakeholder</i> na rede, a estrutura da rede; identifica os <i>stakeholders</i> influentes e periféricos	Demorado; questionário é um pouco entediante para os respondentes; precisa ser especialista no método
<b>Mapa do Conhecimento</b>	Utilizado em conjunto com o ARS; envolve entrevistas semiestruturadas para identificar as interações e saberes	Do mesmo modo das entrevistas semiestruturadas	Identifica os <i>stakeholders</i> que trabalham juntos, bem como aqueles com o equilíbrio de poder	Necessidades de conhecimento pode ainda não ser cumprido devido às diferenças nos tipos de conhecimento realizadas e necessária para os diferentes <i>stakeholders</i>
<b>Radical Transactiveness</b>	Amostragem de bola de neve para identificar a franja dos <i>stakeholders</i> , desenvolvimento de estratégias para resolver suas preocupações	Formação na abordagem e tempo	Identifica os <i>stakeholders</i> e questões que poderiam ser perdidas e minimiza os riscos para o futuro do projeto	Demorado e caro

Fonte: Traduzido de Reed *et al.* (2009, p. 1937).

Na visão de Reed *et al.* (2009) a análise dos *stakeholders* pode ser melhorada através da diferenciação e categorização dos *stakeholders* (etapa 2). Os métodos para caracterizar e classificar os *stakeholders* tende a seguir duas abordagens gerais: categorização analítica de cima para baixo ou métodos de reconstrução de baixo para cima. As categorizações analíticas são “um conjunto de métodos em que a classificação dos *stakeholders* é realizada por aqueles que realizam a análise com base em suas observações do fenômeno em questão e embutem uma perspectiva teórica sobre como funciona o sistema” (Reed *et al.*, 2009, p. 1938). Já o método de reconstrução tem sido desenvolvido, pois permitem a categorização e parâmetros a serem definidos pelos próprios *stakeholders*, de modo que a análise reflete suas preocupações de forma mais estreita (Reed *et al.*, 2009). Estes argumentos são sintetizados na Figura 2.

**Figura 2 - Representação da Metodologia-Chave para Análise dos Stakeholders**



Fonte: Traduzido de Reed et al. (2009, p. 1947).

Portanto, para Reed et al. (2009) a análise dos *stakeholders* precisa começar por compreender o contexto em que está inserida (Fase 1. Contexto: passos 1 e 2 da Figura 2). Somente em tal contexto específico é possível determinar aqueles que são afetados ou podem afetar as decisões relacionadas com as questões em investigação (Fase 2. Aplicação dos métodos de *stakeholders*: passos 3, 4 e 5 da Figura 2). Finalmente, tem-se que a postura normativa que a análise dos *stakeholders* pode levar à concepção de estratégias e processos que representam de forma mais eficaz e envolvem os *stakeholders* no processo de decisão (Fase 3. Ações: passo 6 da Figura 2). Também, para pesquisa futura em análise dos *stakeholders* é necessário investigar o potencial de combinar métodos existentes para obter resultados mais úteis (Reed et al., 2009).

## Método

O estudo em questão é pautado em uma abordagem qualitativa do tipo exploratória e descritiva. Os estudos qualitativos possuem o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre um determinado tema (Richardson, 1999). O estudo é exploratório, pois é uma sondagem de um assunto ou aqueles ainda não explorados. Sendo também descritiva por elencar as características do fenômeno por meio de técnicas padronizadas (Gil, 1991).

Para compor a amostra da presente pesquisa foi realizada busca no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a partir dos termos chave *stakeholder(s)*. Foram encontradas 103 teses e 383 dissertações de mestrados acadêmicos (486 registros). Na sequência os registros foram tabulados em planilha eletrônica e realizou a leitura dos resumos com o objetivo de verificar os trabalhos continham a teoria do *stakeholder*. Foram encontrados 90 trabalhos, destes 18 teses e 72 dissertações. Foi restringido aos que abordassem a teoria do *stakeholder* e turismo (diretamente ou indiretamente), dos quais restaram 2 teses e 11 dissertações, conforme serão detalhados nos resultados da pesquisa.

Com intuito de ampliar a amostra da revisão para o cenário nacional quanto à aplicação da teoria do *stakeholder* e turismo foi realizada consulta as bases de dados dos eventos e periódicos (Quadro 2). Logo, foram adotados os seguintes procedimentos: identificou os sites dos bancos de dados de cada periódico e evento; buscou pelos termos chave *stakeholder(s)*; realizou leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e verificou os principais itens do texto; caso fosse necessário, aprofundou-se a leitura, na busca de

identificar a utilização da teoria dos *stakeholders* como suporte teórico. Em vários casos o termo *stakeholder* é apenas mencionado ou conceituado, não sendo explicitadas suas bases teóricas e desse modo o referido trabalho foi retirado da análise.

#### Quadro 2 - Teoria dos *Stakeholders* no Cenário Brasileiro

	Base de Dados	Qtde. Filtrada	Teoria dos Stakeholders	Teoria dos Stakeholders no Turismo
<b>Eventos</b>	EnANPAD, EnADI, 3ES, EnEO, EnAPG, EMA, SIMPOI), SEMEAd, ANPTUR e OUTROS	65	42	9
<b>Periódicos</b>	Todos os periódicos classificados no Qualis Capes como A1, A2, B1 e B2; todo o banco da SPELL ( <i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i> ) e da SCIELO ( <i>Scientific Electronic Library Online</i> )	311	50	7
<b>Teses</b>	Banco de dados da Capes ( <a href="http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/">http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/</a> )	103	18	2
<b>Dissertações</b>	Banco de dados da Capes ( <a href="http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/">http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/</a> )	383	72	11

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Com intuito de revisar os percursos metodológicos dos trabalhos selecionados, recorreu à revisão de Reed *et al.* (2009), onde é composto por três etapas na análise dos *stakeholders*: identificação; categorização e diferenciação; e investigação das relações, discutidas no suporte teórico e serão apresentadas nos resultados. Para a análise dos dados utilizou-se da análise de conteúdo, haja vista que esta forma de análise pode ser utilizada em pesquisas exploratórias, para a verificação de hipóteses ou proposições, facilita o tratamento de quantidades elevadas de dados, pode-se utilizar auxílio de *softwares* (cabendo ao pesquisador sua interpretação), e pode ser utilizada tanto em abordagens quantitativas como nas qualitativas (Richardson, 1999; Bauer, 2002). Por meio deste conjunto de procedimentos e técnicas o investigador pode extrair dos textos analisados algumas unidades de análises, como: temas, palavras-chave, termos e categorias que possibilitem a inferência sobre os dados (Silva, Gobbi, & Simão, 2005).

A análise do conteúdo compreendeu três fases (Bardin, 2004). A primeira constitui-se da pré-análise que está relacionada à organização inicial da investigação - definição e escolha do objeto -, e também a formulação de objetivos. A segunda fase, exploração do material, consiste em de forma sistemática transformar os dados brutos em unidades que permitiu a descrição de características relacionadas ao conteúdo do texto analisado. A terceira fase, tratamento dos dados e interpretação dos resultados, foi desmembrada os elementos identificados no texto e permitiu agrupamento em categorias ou ainda apresentação dos resultados de forma gráfica e outros.

#### Teoria do *Stakeholder* e Turismo: uma perspectiva no cenário nacional

Para melhor visualização da aplicação da teoria do *stakeholder* no cenário nacional, buscou organizar os trabalhos encontrados e agrupou conforme setor ou tema (Quadro 3).

### Quadro 3 - Setores e/ou Tema de Aplicação da Teoria dos Stakeholders

Setores e/ou Tema	Autores
Administração Pública	Azevedo (2011); Boracho (2002); Cutrim (2008); Figueira (2006); Gomes (2004; 2005; 2006); Gomes e Gomes (2007); Miranda (2011); Revoredo (2006); Riechelmann (2009); Rodrigues (2010); Sauerbronn e Sauerbronn (2011)
Agronegócio	Azevedo (2010); Elias (2008); Pinto <i>et al.</i> (2010)
Aviação	Branco (2010)
Construção Civil	Pereira <i>et al.</i> (2010); Procopiak Filho (2006); Rossetto (1998)
Desenvolvimento Sustentável	Andrade (2002); Brandão (2009); Brandão <i>et al.</i> (2011); Hoff (2008); Lyra, Gomes e Jacovine (2009); Meinert (2008); Santos (2010); Silva (2011); Sirdim (2009)
Educação	Gaete Quezada (2011); Guimarães (2008); Lima (2009); Machado (2009); Mainardes <i>et al.</i> (2010); Pimenta (2010); Rossés (2005); Santos (2008)
Finanças	Almeida (2003); Bandeira-de-Mello, Marcon e Alberton (2011); Boaventura, Cardoso e Silva (2009); Boszczowski (2010); Campos (2003); Hourneaux Jr. (2010); Ladeira (2009); Lucon (2005); Marcon, Bandeira-de-Mello e Alberton (2008); Pieniz (2009); Pinto (2004); Roberto e Serrano (2007); Sousa e Almeida (2003); Xavier (2010)
Gestão Organizacional	Almeida (2004); Almeida (2005); Alves Filho (2001); Bandeira-de-Mello, Marcon e Alberton (2008); Boulos Filho (2009); Cardoso (2010); Campos (2006); Campos e Bertucci (2005); Campos e Rodrigues (2002); Domenico (2007); Formentini (2004); Jobim (2005); Kuroski (2002); Lins (2004); Machado Filho e Zylberstajn (2004); Melo e Régis (2012); Nakayama (2008); Pontes (2011); Quadros (2004); Teixeira e Mazzon (2009); Santos (2009); Santo e Brito (2012); Serrano (2011); Souza (2008); Villas (2007); Wiesel (2003)
Imobiliário	Giglio e Ryngelblum (2010)
Indústria	Boaventura e Fischmann (2007); Correia e Amaral (2006); Dornelas (2005); Graeff (2010); Oliveira (2002); Macedo (2010); Macedo e Candido (2011); Medeiros (2003); Rocha (2010); Schröder (2008); Schröder e Bandeira-de-Mello (2011); Souza (2005)
Inovação	Alves (2003); Campo (2010); Pinto (2007); Weiller (2009)
Marketing	Almeida (2011)
PMEs	Blauth (2011); Freitas e Souza (2011); Lima (2008); Moura (2011)
Recursos Naturais	Camargos (2008); Curvo (2010); Madruga, Gomes e Silva (2011); Ramos <i>et al.</i> (2011); Silveira (2001)
Relações Públicas	Amorim e Brás (2011); Rodrigues (2005); Rodrigues (2010)
Saúde	Camarinha (2010); Gonçalves <i>et al.</i> (2008)
Setor Elétrico	Pinto (2001); Pinto e Oliveira (2004)
Sociedade Civil / Outros	Andrade (2011); Brito (2011); Calixto (2010); El Sarraf (2008); Martins (2007); Serafim e Alperstedt (2012); Rigo (2006)
Transporte	Leopoldino (2010); Martins <i>et al.</i> (2009)
Turismo	Araújo (2008); Bennett (2010); Botelho (2004); Coradini (2011); Delgado (2011); Junqueira (2011); Junqueira e Wada (2011); Koga (2011); Manenti (2008); Perera e Jiménez (2011); Pinheiro (2011); Sabino <i>et al.</i> (2005); Soares (2005); Valdes (2003); Vieira (2010); Vieira, Costa e Boaventura (2011); Vieira, Costa e Cintra (2012); Vieira <i>et al.</i> (2011); Viera (2007)
Varejo	Prado, Merlo e Ceribeli (2010)

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Deste modo, visualizou os mais diversos campos possíveis na aplicação da teoria do *stakeholder*, baseado nos trabalhos realizados em cenário nacional, pois ao todo foram 21 temáticas e setores diferentes. Tal resultado reforça a multidisciplinaridade da teoria do *stakeholder*, bem como a aplicação diversificada, amplitude do tema, que já fora discutida e objetivo de crítica, pela extensão do conceito, como banalização de sua aplicação. Isto demonstra que a teoria permeia uma vasta área das ciências e do saber, indicando a necessidade e importância de avanços nos estudos deste tema, que possui ainda implicações diretas sobre as mais diversas formas organizacionais.

No sentido de refinar os achados iniciais e alcançar o objetivo proposto, buscou-se identificar, primeiramente, os autores das teses e dissertações, bem como os títulos de seus estudos, o ano de publicação e instituição/área, os quais são apresentados no Quadro 4.



**Quadro 4 - Teses e Dissertações sobre Teoria dos *Stakeholders* e Turismo no Brasil**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição / Área</b>
Silveira*	Aplicação de Método ' <i>Stakeholder Analysis</i> ' no Sistema de Baías Chacororé - Siá Mariana, Pantanal de Mato Grosso-MT	2001	UFMT - Ecologia e Conservação da Biodiversidade
Valdes	Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá	2003	USP - Administração
Botelho	As Percepções de Funcionalidade do <i>Cluster</i> Turístico de Manaus: uma Avaliação entre <i>Stakeholders</i> Governamentais e Empresariais	2004	UFMG - Administração
Soares	As Relações Públicas em Organizações do Setor Turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR	2005	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Viera	Avaliação de Competitividade em Destinos Turísticos sob a Ótica dos <i>Stakeholders</i> : aplicação do modelo de Dwyer e Kim (2001, 2003)	2007	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Manenti	Identificação dos Principais <i>Stakeholders</i> e Análise dos Relacionamentos Existentes no Contexto do Roteiro Turístico da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS	2008	UCS - Administração
Bennett*	Responsabilidade Social Corporativa em Empreendimento Turístico Hoteleiro de Bonito-MS na Percepção de seus <i>Stakeholders</i> : um estudo de caso	2010	UNIVALI - Turismo e Hotelaria
Vieira	Dinâmica de Atuação dos <i>Stakeholders</i> em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná	2010	UNINOVE - Administração
Coradini	Atuação e Interação de <i>Stakeholders</i> no Planejamento Turístico: um estudo comparativo de casos	2011	UNINOVE - Administração
Delgado	Mapeamento de <i>Stakeholders</i> nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa-PB	2011	UFRN - Turismo
Junqueira	<i>Stakeholders</i> e Hotelaria Estudo de Casos Múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourborn Hotéis & Resorts e Rede Estanzola	2011	UAM - Hospitalidade
Koga	Análise dos <i>Stakeholders</i> e Meios de Hospedagem: Estudo de Caso da Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ	2011	UAM - Hospitalidade
Pinheiro	<i>Stakeholders</i> e o Destino Turístico Estudo de Caso da Cidade de Cuiabá-MT	2011	UAM - Hospitalidade

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2014.

Observa-se que houve evolução das pesquisas que envolvem o tema *stakeholder* e turismo no Brasil, já que dentre os estudos identificados até 2008 só foram observados um estudo por ano. Entretanto, em 2010 observa-se a existência de dois estudos, enquanto em 2011 houve o maior crescimento com cinco estudos sendo produzidos. Destaca-se ainda, que três destes são provenientes de uma mesma instituição, que é a Universidade Anhembí Morumbi, haja vista que a mesma possui um Mestrado Acadêmico em Hospitalidade.

Para fins deste trabalho foram estabelecidos dos trabalhos no turismo e para tanto foi ainda retirados os trabalhos repetidos, complementares e os que não foram possíveis os acessos. Assim, a presente revisão foi composta por 7 artigos de eventos, 7 artigos de periódicos, 2 teses e 7 dissertações, conforme Quadro 5.

**Quadro 5 - Trabalhos Analisados que Abordam a Teoria dos *Stakeholders* e Turismo no Cenário Nacional**

Formato do Trabalho	Autores
Artigo de Evento:	Coradini, Costa e Vieira (2012); Coradini, Sabino e Costa (2010); Costa <i>et al.</i> (2009); Costa, Vieira e Carmona (2011); Pereira e Lopes (2011); Viera e Hoffman (2009) e Vieira, Costa e Carmona (2010).
Artigo de Periódico:	Araújo (2008); Junqueira e Wada (2011); Perera e Jiménez (2011); Sabino <i>et al.</i> (2005); Vieira, Costa e Boaventura (2011); Vieira, Costa e Cintra (2012) e Vieira <i>et al.</i> (2011).
Tese de Doutorado:	Valdes (2003) e Vieira (2010).
Dissertação de Mestrado:	Botelho (2004); Coradini (2011); Delgado (2011); Koga (2011); Manenti (2008); Pinheiro (2011) e Soares (2005).

Fonte: Resultados da pesquisa, 2014.

Ao analisar os aspectos metodológicos das pesquisas constantes no Quadro 5 foi necessário a construção do Quadro 6, com intuito de melhor evidenciar, bem como sintetizar os pontos principais: autor, abordagem metodológica, estratégia de pesquisa, coleta de dados, análise dos dados e as três etapas identificadas por Reed *et al.* (2009).

**Quadro 6 - Aspectos Metodológicos e as Etapas da Análise dos *Stakeholders***

Autor(es)	Abordagem Metodológica	Estratégias de Pesquisa	Coleta / Análise dos Dados	Etapas 1: Identificação	Etapas 2: Diferenciação e Categorização	Etapas 3: Investigar Relacionamentos
Araújo (2008)	Qualitativa	Teórico, Bibliográfico	*	*	*	*
Coradini (2011)	Qualitativa	Estudos de casos múltiplos	Entrevista semiestruturada (13), pesquisa documental, análise comparativa dos casos (intra e inter) e documental	Entrevista semiestruturada (13): dos quais representavam 10 <i>stakeholders</i>	Categorias analíticas: matriz de interesse-influência	Matriz de Ligação dos Atores e Análise de Redes Sociais: a partir de 23 atributos
Coradini, Costa e Vieira (2012)	Qualitativa	Exploratória, descritiva e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada (9), pesquisa documental e análise intracaso no Atlas TI	Entrevista semiestruturada (9): conhecer o perfil e categorias de interesses e expectativas	Categorias analíticas: matriz de interesse-influência	Matriz de Ligação dos Atores e Análise de Redes Sociais: a partir de 23 atributos
Coradini, Sabino e Costa (2010)	Qualitativa	Bibliográfica, Revisão de Literatura	Pesquisa documental e análise de conteúdo	*	*	*
Costa <i>et al.</i> (2009b)	Qualitativa	Descritiva, exploratória e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada (3), escolha intencional, pesquisa documental e análise de conteúdo	Entrevista semiestruturada (3): alto escalão	Categorias reconstrutivas: <i>stakeholder</i> líder categorizando - ótica do setor público	Matriz de Ligação dos Atores: a partir de 5 categorias
Junqueira e Wada (2011)	Qualitativa	Estudo de casos múltiplos (3)	Entrevista semiestruturada (7), observação direta, pesquisa documental e análise comparativa dos casos e triangulação	Entrevista semiestruturada (7) - principal instrumento. Selecionaram os entrevistados pelo grau de conhecimento e representatividade na organizações	Categorias reconstrutivas: <i>stakeholder</i> líder categorizando	Matriz de Ligação dos Atores: a partir das ações e gestão dos <i>stakeholders</i>
Koga (2011)	Qualitativa	Exploratória, descritiva, transversal e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada, pesquisa documental e análise de conteúdo	*	*	*

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2014. \*Não consta ou não utilizou a etapa elencada por Reed *et al.* (2009).

## Continuação do Quadro 6 - Aspectos Metodológicos e as Etapas da Análise dos Stakeholders

Autor(es)	Abordagem Metodológica	Estratégias de Pesquisa	Coleta / Análise dos Dados	Etapa 1: Identificação	Etapa 2: Diferenciação e Categorização	Etapa 3: Investigar Relacionamentos
Manenti (2008)	Qualitativa	Exploratória	Observação participante, entrevista em profundidade, pesquisa documental, análise de conteúdo e categorial	Entrevista semiestruturada	*	Análise de Redes Sociais: projetos desenvolvidos - atividades conjuntas
Pereira e Lopes (2011)	Qualitativa	Bibliográfico, descritiva-causal (explicativo) e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada (12), pesquisa documental e análise de conteúdo	Entrevista semiestruturada (a 12; N 64): agentes atuantes na concepção e implementação de ações e projetos desenvolvimento do turismo	Categorias analíticas: matriz de interesse-influência	Matriz de Ligação dos Atores: a partir de 3 categorias (iniciativa privada + privada; privada + público; privada + público + terceiro setor)
Perera e Jiménez (2011)	Qualitativa	Exploratória e estudo de casos múltiplos (2)	Entrevista semiestruturada (2 redes), observação direta e pesquisa documental	Entrevista semiestruturada (2 redes com 704 hotéis)	Categorias reconstrutivas: stakeholder líder categorizando	Matriz de Ligação dos Atores: a partir das ações e gestão dos stakeholders
Vieira (2010)	Qualitativa	Exploratória, descritiva e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada (6), escolha intencional do caso, pesquisa documental e análise de conteúdo	Entrevista semiestruturada (6): alto escalão da SETU	Categorias reconstrutivas: stakeholder líder categorizando	*
Vieira et al. (2011)	Qualitativa	Bibliográfica, Revisão de Literatura	Pesquisa documental e análise de conteúdo	*	*	*
Vieira, Costa e Boaventura (2011)	Qualitativa	Exploratória, descritiva e estudo de caso único	Entrevista semiestruturada (6), escolha intencional do caso, pesquisa documental e análise de conteúdo	Entrevista semiestruturada (6): alto escalão da SETU	Categorias reconstrutivas: stakeholder líder categorizando	*
Vieira, Costa e Cintra (2012)	Qualitativa	Bibliográfica, Revisão de Literatura	Pesquisa documental e análise de conteúdo	*	*	*
Delgado (2011)	Qualitativa e Quantitativa	Exploratório e descritivo	Entrevista semiestruturada (4), pesquisa documental, observação assistemática, participante e individual e análise de conteúdo	Amostra intencional e Entrevista semiestruturada (4)	Categorias reconstrutivas: stakeholder líder categorizando	Análise de Redes Sociais: atuação no município de João Pessoa-PB, sob o prisma dos gestores do turismo e meio ambiente
Soares (2005)	Qualitativa e Quantitativa	Estudo de casos múltiplos (12)	Auditoria de opinião, amostra intencional, questionário semiestruturado (12)	Questionário semiestruturado (12)	*	Mapa do conhecimento: públicos de interesse, conceitos e técnicas de Relações Públicas
Costa, Vieira e Carmona (2011)	Quantitativa	Bibliográfica, Revisão de Literatura	Pesquisa documental e análise de conteúdo a partir das leis bibliométricas: Bradford, Lotka e Zipf, fator de impacto e desdobramento das publicações (2006-2010)	*	*	*
Sabino et al. (2005)	Quantitativa	Descritiva, método hipotético-dedutivo, corte transversal	Questionários (10) - amostragem intencional não-probabilística e observação sistemática	Pousadas de Bombinhas-SC: 10 das 12 pousadas afiliadas a APHB, visando perfil e os stakeholders (internos e externos)	Categorias analíticas: matriz de interesse-influência	Matriz de Ligação dos Atores: a partir da escala Likert de 5 pontos
Viera e Hoffmann (2009)	Quantitativa	Exploratória e descritiva-conclusiva	Questionários (192) p/ comparar 2 destinos turísticos, amostragem probabilística estratificada, estatístico descritivo e inferencial, análise uni e multivariada (fatorial)	Recorte no empreendimentos hoteleiros, restaurantes, bares, comércio (vestuários e souvenir) e Prefeitura Municipal	*	*

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2014. \*Não consta ou não utilizou a etapa elencada por Reed et al. (2009).

Portanto, a partir do Quadro 6 houve predominância da abordagem qualitativa, da entrevista semiestruturada e pesquisa documental como coleta de dados, e para a análise de dados a mais frequente foi a análise de conteúdo. Tais achados alinham-se nas questões da pesquisa qualitativa e seus desdobramentos de coleta e análise dos dados.

Quanto às etapas de Reed et al. (2009) para a identificação predominou a entrevista. Para a categorização e diferenciação dos stakeholders, embora nem todos os trabalhos analisados recorressem a esta etapa, houve predomínio da categoria reconstrutivas, o qual o stakeholder líder categoriza os outros stakeholders. Aqui, pode estar uma lacuna para o desenvolvimento de pesquisas que de fato não só identifiquem os stakeholders, mas possa de fato apresentar uma diferenciação e categorização dos grupos. Tais resultados já foram

identificados por Mainardes, Alves, Raposo e Domingues (2010, 2011) e continuam presentes nas pesquisas. Por fim, no que tange a investigação dos relacionamentos, a matriz de ligação dos atores e a análise de redes foram as mais frequentes. Também em menor frequência que a identificação dos *stakeholders*.

Com estas análises este estudo buscou apresentar um quadro geral sobre a produção científica em *stakeholder theory* e turismo no Brasil. Temas que conforme observado nos resultados são emergente e crescente, e que ainda fornecem grandes oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas e da teoria no cenário nacional, principalmente na utilização completa na identificação, categorização/diferenciação e investigação dos relacionamentos, já que em sua grande maioria, as pesquisas apenas identificaram os *stakeholders*. Ainda, devido a amplitude da pesquisa, bem como apresentação do cenário brasileiro das pesquisas em *stakeholders* pode oferecer setores não explorados e lacunas a serem preenchidas.

Logo, pode inferir que as pesquisas em tese quando recorre a teoria do *stakeholder*, o principal motivo está atrelado a identificar os grupos que afetam ou são afetados pela organização (apenas conceitual para o desdobramento da pesquisa). Assim, as pesquisas sustentam e utilizam uma parte da teoria, sendo que seus desdobramentos não são avançados, podendo aí estar às lacunas para pesquisas mais profundas, trazendo a categorização, diferenciação e identificação dos relacionamentos para que as organizações possam de fato gerir e tirar proveito das pesquisas.

## **Considerações Finais**

Estes resultados podem contribuir para o desenvolvimento de estudos na área, oferecendo um mapa sobre as características dos métodos utilizados no turismo. Assim, os pesquisadores podem se atentar ao fato de buscar avanços não somente em termos teóricos e de resultados, mas também em termos metodológicos. Outra contribuição deste artigo é o fato de se pautar em uma abordagem qualitativa, permitiu aprofundar sobre as especificidades dos estudos na área proposta, já que grande parte dos estudos desta natureza se pautam em abordagem quantitativa, e baseada na apresentação de números da produção acadêmica, citações, cocitações entre outros. Também, a referida pesquisa pode servir como um roteiro para futuras pesquisas em teoria do *stakeholder*, compreendendo assim quais trabalhos devem ser revisados e que se alinham aos aspectos metodológicos a serem desenvolvidos e que se aproximam a sua pesquisa.

Cabe destacar que, mesmo sendo tomados todos os cuidados teóricos e metodológicos para o seu desenvolvimento, o estudo possui algumas limitações. Estas estão relacionadas aos próprios dados utilizados para a sua realização, que foram dados de pesquisas nacionais, não levando em conta a ampla literatura internacional sobre o tema. O estudo também foi uma tentativa de aprofundar o tema específico relacionado à *stakeholder* e turismo, e assim, o uso limitado das palavras-chave utilizadas pode ter suprimido alguns estudos da área. E por último, pode ser evidenciado que alguns trabalhos não demonstram com clareza de fato qual técnica foi utilizada para a coleta dos dados

(menos frequente) e análise dos dados (mais frequente), e que pode gerar uma subjetividade na análise e viés do pesquisador/autor.

Desta forma, estudos futuros desta natureza podem avançar, identificando também os estudos internacionais. Podendo ainda, ampliar a quantidade de palavras-chave na tentativa de abarcar novos elementos que estejam relacionados ao tema e confrontar os achados desta pesquisa, demonstrando assim o rol adequado de palavras quando se busca turismo e/ou teoria dos *stakeholders*, seja qual base for – nacional ou internacional.

## Referências

Araújo, L. M. (2008). Análise de Stakeholders para o Turismo Sustentável. *Caderno Virtual de Turismo*, 8 (1), 91-99.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70.

Bauer, M. W. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: Bauer, M.W.; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.

Carneiro Da Cunha, J. A., Defina, D. A., & Passador, J. L. (2014). Qualidade da Produção Científica no Brasil: um enfoque nos trabalhos premiados pelos congressos da ANPAD 2004-2012. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 11-28.

Coradini, C. (2011). *Atuação e Interação de Stakeholders no Planejamento Turístico: um estudo de casos comparativos*. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.

Coradini, C., Costa, B. K., & Vieira, S. F. A. (2012). *Atuação e Interação de Stakeholders no Planejamento Turístico: o caso do município de Santo André/SP*. In: IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), UAM, São Paulo/SP.

Coradini, C., Sabino, M. S., & COSTA, B. K. (2010). *Teoria dos Stakeholders: estado da arte produzido no Brasil*. In: XIII Seminários em Administração (SEMEAD), FEA-USP, São Paulo/SP.

Costa, B. K., Vieira, S. F. A., Boaventura, J. M. G., Coradini, C., & Añez, M. E. M. (2009). *A Influência dos Stakeholders na Estratégia de Órgãos Públicos: o Caso da Diretoria de Turismo de Guarulhos/SP*. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia (3ES/ANPAD), Recife/PE.

Costa, B. K., Vieira, S. F. A., & Carmona, V. C. (2011). *Stakeholders Theory: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo*. In: VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), UNIVALI, Balneário Camboriú/SC.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.

Delgado, A. K. C. (2011). *Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa/PB*. 119 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Sage.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. L. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: the state of the art*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*. Published by Blackwell Publishers, Oxford, 39.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholder: theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. C. (2004). Stakeholders Management in the Local Government Decision-Making Area: Evidencies from a Triangulation with the English Local Government. *Brazilian Administration Review*, 1(1), 34-52.
- Gomes, R. C. (2005). Uma Proposta de Instrumento de Pesquisa para Explorar as Influências dos Stakeholders nas Organizações Públicas. *Alcance – UNIVALI*, 12(1), 9-26.
- Junqueira, R. R., & Wada, E. K. (2011). Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento – estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 10(3), 94-125.
- Koga, E. S. (2011). *Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ*. 115 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi – UAM, São Paulo/SP.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. (2010). Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 9(3), 5-40.
- Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., & Domingues, M. J. C. (2011). *Um Novo Modelo de Classificação de Stakeholders*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia (3ES/ANPAD), Porto Alegre/RS.
- Mainardes, E. W.; Alves, H.; Raposo, M. Stakeholder Theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252, 2011.
- Manenti, D. Z. (2008). *Identificação dos Principais Stakeholders e Análise dos Relacionamentos Existentes no Contexto do Roteiro Turístico da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS*. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul – UCS, Caxias do Sul.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Pereira, A. S., & Lopes, F. D. A. (2011). *Influência da Cooperação Estratégica no Processo de Desenvolvimento do Turismo de Natal/RN: Análise das Relações entre os Stakeholders*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia (3ES/ANPAD), Porto Alegre/RS.
- Perera, A. G., & Jiménez, M. A. J. (2011). La Gestión de las Relaciones com los Grupos de Interés: un análisis exploratorio de casos em el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 753-771.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Mangement. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949.

- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas.
- Sabino, B. S., Procopiak, J., Hoffmann, R. A., & Hoffmann, V. E. (2005). A Importância dos Stakeholders na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. *Turismo – Visão e Ação*, 7(2), 341-354.
- Sacomano Neto, M., & Truzzi, O. M. S. (2002). Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. *Gestão & Produção (G&P)*, 9(1), 32-44.
- Selltiz, C. et al. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EDPV-EDUSP.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais Agroindustriais, Lavras*, 7(1), 70-81.
- Soares, T. (2005). *As Relações Públicas em Organizações do Setor Turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR*. 166 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Balneário Camboriú.
- Vieira, S. F. A. (2010). *Dinâmica de Atuação dos Stakeholders em Atividades Estratégicas: a experiência da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná*. 188 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Boaventura, J. M. G. (2011). Análise de Stakeholders Aplicada em Órgãos Públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 81-110.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Carmona, V. C. (2010). *Teoria dos Stakeholders Aplicada ao Setor Público: uma revisão de literatura*. In: III Encontro Luso Brasileiro de Estratégia (ELBE) e SLADE Brasil Sociedade Latino-americana para o Desenvolvimento da Estratégia, seção Brasil, Fortaleza.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2011). *Stakeholders Analysis: um novo campo pesquisa no turismo*. In: VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), UNIVALI, Balneário Camboriú/SC.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2012). Stakeholders Analysis: um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2), 21-33.
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., Oguido, W. S., & Cintra, R. F. (2011). Pesquisa no Turismo Utilizando a Teoria dos Stakeholders: revisando a literatura. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 796-818.
- Viera, E. V., & Hoffmann, V. E. *Avaliação de Competitividade e Gerenciamento de Destinos: uma aplicação no sul do Brasil*. In: VI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), UAM, São Paulo/SP, 2009.