



## ● Análise de *stakeholders* para o turismo sustentável

Lindemberg Medeiros de Araujo ([lindemberg@pq.cnpq.br](mailto:lindemberg@pq.cnpq.br))\*

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo propor cinco abordagens de análise de *stakeholders* que apresentam possibilidades para fins do planejamento e gestão dos lugares e destinações turísticas. É um trabalho de cunho teórico elaborado a partir da revisão de literatura da pesquisa de doutoramento do autor. Faz-se a discussão de que a análise de *stakeholders* é uma abordagem teórico-metodológica que pode contribuir para a construção do turismo sustentável por ser um procedimento que conduz ao envolvimento de atores e agentes sociais no processo de planejamento e gestão dos lugares que se tornam território da função turística. Assim, facilita a incorporação no processo decisório dos interesses coletivos das sociedades envolvidas.

**Palavras-chave:** Turismo; *stakeholders*; planejamento; gestão; sustentabilidade.

### Abstract

This work advances five approaches to stakeholder assessment that are well suited to the planning and management of tourist places and destinations. It is a theoretical contribution that was developed based on the author's doctorate research. It is proposed here that stakeholder analysis is a theoretical and methodological approach that can aid the construction of sustainable tourism as the approach leads to the involvement of social actors and agents in the planning process of places that have become the territory of tourist functions. Participation can help consideration of the collective interests that are present in the tourist places and destinations.

**Key-words:** Tourism; *stakeholders*; planning; management; sustainability.



Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social



## Introdução

O turismo é uma atividade complexa que envolve um amplo leque de atores e agentes sociais. Por conseguinte, o seu desenvolvimento atinge os interesses de indivíduos, grupos de indivíduos e organizações governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal, além de setores da iniciativa privada, organizações não-governamentais (ONGs) e comunidades receptoras. Assim, quando o turismo se instala e / ou se expande em uma comunidade ou destinação, inúmeros *stakeholders* têm seus interesses afetados de forma positiva e / ou negativa, com repercussões sobre como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo.

Segundo Gray (1989, p.5), "*stakeholders* são todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados por ações que outros *stakeholders* adotam para resolver um determinado problema".<sup>1</sup> Assim, quando se cria uma determinada política pública, se constrói um *resort* ou se realiza um festival, dentre muitos outros projetos e ações possíveis no setor turístico, suas conseqüências podem ter repercussões sobre os interesses de um grande número de *stakeholders*. Uma das conseqüências práticas de tais repercussões é que as ações desenvolvidas podem causar incertezas entre as partes atingidas, no que diz respeito aos prováveis impactos ambientais, sociais e culturais, em relação ao futuro, para citar apenas três das inúmeras dimensões das destinações que são atingidas pelo turismo.

Se, por um lado, os beneficiados podem decidir investir mais na comunidade alvo das ações, ampliando as possibilidades de desenvolvimento econômico, por outro lado, aqueles que sofrem as conseqüências dos impactos negativos podem questionar o incentivo ao turismo, criando situações de conflito que têm o potencial de erodir as possibilidades de desenvolvimento local ou até mesmo regional, a partir do turismo. Como forma de se enfrentar tais conflitos e de se buscar construir uma visão coletiva de desenvolvimento com base no

turismo, tem havido um interesse crescente no envolvimento de múltiplos *stakeholders* no processo de planejamento e gestão do turismo em incontáveis destinações turísticas ao redor do mundo (Araújo, 2006). Acredita-se que, ao se envolver vários *stakeholders* no desenvolvimento de um plano de turismo, a destinação envolvida tende a competir melhor frente a outras destinações com produtos semelhantes.

Com base nos benefícios potenciais que a participação pode trazer para as destinações, vários autores têm advogado a ampliação no envolvimento de *stakeholders* no planejamento e gestão das destinações e comunidades turísticas (Araujo, 2006; Gartner, 1996; Williams, Penrose e Hawkes, 1998). Entende-se que o planejamento participativo pode trazer benefícios para as destinações. Entre tais benefícios, podem ser citados, a exemplo de ilustração:

- fortalecimento da democracia;
- enriquecimento da base de informações usadas nos processos decisórios;
- melhor coordenação entre as políticas adotadas e os interesses afetados (Bramwell e Lane, 2000).

Esses tipos de repercussões positivas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável das destinações turísticas envolvidas.

O envolvimento de múltiplos *stakeholders* no planejamento, que têm interesses e perspectivas diferentes, pode facilitar a consideração de várias questões sociais, culturais, ambientais, econômicas e políticas relevantes para o desenvolvimento sustentável (Bramwell e Lane, 1993). Timothy (1998) argumenta que a participação no planejamento turístico pode promover o desenvolvimento sustentável porque contribui para aumentar a eficiência, a equidade e a harmonia do desenvolvimento. Por exemplo, a participação tem o potencial de aumentar a autoconfiança dos participantes e sua percepção sobre as questões envolvidas; pode facilitar *trade-offs* mais justos entre os *stakeholders* que defendem interesses

\* Formado em Geografia (UFAL), mestrado em Recursos Ambientais (Inglaterra) e doutorado em Planejamento Turístico (Inglaterra). Foi assessor técnico do IMA (órgão de meio ambiente de Alagoas) durante 8 anos. Realizou visitas técnicas aos órgãos de meio ambiente do México e Alemanha. Leciona Geografia do Turismo e Análise Ambiental na UFAL (graduação) e a disciplina Turismo, Espaço e Desenvolvimento no PRODEMA / UFAL (mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente). É pesquisador do CNPq (bolsa de produtividade) e parecerista *ad hoc* do CNPq e da Revista Geonordeste. Tem interesses de pesquisa em Turismo e em Geografia, com ênfase na relação entre participação, território e desenvolvimento sustentável.

1. Todas as citações diretas realizadas a partir do original em língua inglesa foram traduzidas livremente pelo autor deste artigo.

conflitantes e pode promover decisões que possuam um maior grau de consenso e compartilhamento (Warner, 1997).

A análise de *stakeholders* como parte do planejamento turístico pode envolver aqueles que são afetados por um determinado projeto e que têm interesse em participar no processo de planejamento. A identificação e envolvimento destes *stakeholders* podem ser de grande importância técnica, política e operacional para o desenvolvimento sustentável da destinação porque, em última instância, o desenvolvimento de uma destinação depende do conjunto de decisões e ações destes *stakeholders*. Incluir ou, se for o caso, não incluir determinados *stakeholders*, consiste em uma primeira e importante decisão que tem repercussões em todo o processo de participação, assim como nos resultados finais do planejamento. Assim, se a intenção é forjar processos de planejamento e gestão que contribuam para o desenvolvimento sustentável (DS) de uma determinada destinação turística, é imprescindível que haja ampla participação dos *stakeholders* dessa destinação.

Este artigo propõe cinco abordagens metodológicas para a análise de *stakeholders* no contexto do planejamento turístico e discute algumas implicações dessas abordagens para o desenvolvimento sustentável dos lugares e destinações turísticas. Propõe-se que tais abordagens metodológicas tenham grande potencial para o estudo de casos empíricos de planejamento e gestão do turismo e para a concepção de ações de desenvolvimento, com o potencial de criar soluções criativas e até inovadoras para problemas coletivos que afetem as destinações turísticas e a constelação de lugares que as compõem.

### **O imperativo da sustentabilidade no desenvolvimento com base no turismo**

Um rápido exame da literatura científica, da mídia eletrônica e de jornais e revistas

de notícias mostra que o desenvolvimento do turismo no Brasil tem gerado dois tipos predominantes de discursos relacionados aos efeitos socioeconômicos e ambientais das atividades turísticas. De um lado, há aqueles que defendem o uso do turismo como uma alternativa e estratégia de desenvolvimento. Estes acreditam que o turismo pode dinamizar a economia, gerando benefícios diretos e indiretos ligados à criação de novos postos de trabalho e ocupação, podendo contribuir para a redistribuição de renda. Entre esses, se encontram principalmente políticos, agências de financiamento de projetos de desenvolvimento e representantes da iniciativa privada. No outro extremo, encontra-se um significativo número de estudiosos e membros de ONGs e representantes das comunidades afetadas, que levantam questionamentos e críticas sobre o turismo, enfatizando os seus efeitos negativos nas destinações e comunidades receptoras, como vem acontecendo em Jeriquaçuara (Ceará), na Praia da Pipa (Rio Grande do Norte) e na Praia do Francês (Alagoas).

Freqüentemente, aqueles que defendem o uso do turismo como estratégia para a promoção do desenvolvimento acreditam que a sustentabilidade da atividade teria como sua principal âncora o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Segundo esta visão, quanto mais o turismo contribuir para o PIB, mais possibilidades haverá de ocorrer uma dinamização da economia local, regional ou nacional, com efeito benéfico para as comunidades envolvidas. Os que fazem a crítica do turismo como estratégia de desenvolvimento argumentam que a atividade é desencadeadora de impactos sociais, culturais, políticos e ambientais negativos que, em última instância, podem erodir a capacidade de atrair visitantes aos lugares, tendo o poder de afetar comunidades inteiras, no que diz respeito ao seu patrimônio natural e cultural.

Apesar de se reconhecer o potencial que o turismo tem de causar impactos negativos

nas comunidades receptoras, é necessário lembrar que, atualmente, muitos municípios brasileiros, mormente aqueles localizados na zona costeira do país, têm o turismo como uma das suas principais atividades econômicas. Além disso, o turismo de massas, que é o principal responsável pela degradação do meio ambiente, emergiu de forma sincrônica com a questão ambiental (Crocia, 1998). Assim, a atividade não se encontra entre aquelas que são tradicionalmente associadas ao desencadeamento da chamada "crise ambiental". Não obstante, é de amplo conhecimento a capacidade que o turismo tem de alterar os sítios físicos e culturais que se tornam territórios da função turística.

A profunda crítica que tem sido feita à forma pela qual se dá a relação sociedade / natureza no seio do modo de produção capitalista, em vários setores da economia, como é o caso da agricultura, indústria e mineração, levou a comunidade científica, ONGs e a sociedade em geral a buscar formas alternativas para essa relação. O paradigma do desenvolvimento sustentável (DS) é a forma que ganhou mais visibilidade. Entretanto, a despeito do apelo ético e filosófico do novo paradigma, uma das principais barreiras à busca por um estilo de desenvolvimento que seja sustentável diz respeito às dificuldades de operacionalização prática desse paradigma.

Do ponto de vista meramente conceitual, há uma profusão de maneiras pelas quais o turismo sustentável tem sido concebido. A maior parte delas emerge da proposição normativa das Nações Unidas, constante do Relatório Brundtland. A transcrição abaixo, aplicada ao turismo, é um exemplo dessa filiação normativa da visão predominante de DS na literatura especializada:

*Turismo sustentável é aquele que atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor do gerenciamento de todos os recursos,*

*de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida". (OMT, 2003, p.24).*

Apesar do sentido relativamente vago desse conceito de DS no turismo, há uma ampla discussão na literatura atual, inclusive com muitos pontos convergentes, sobre algumas dimensões teóricas que seriam inerentes ao DS. Por exemplo, Bramwell e Lane (1993, p.2) afirmam que existem alguns aspectos ligados à noção de sustentabilidade sobre os quais geralmente há consenso:

*Em geral, quatro princípios básicos parecem cruciais para o conceito de sustentabilidade:*

- 1) a idéia de planejamento holístico e a formulação de estratégias;*
- 2) a importância de se manter processos ecológicos essenciais;*
- 3) a necessidade de se manter a herança cultural e a biodiversidade;*
- 4) o requerimento chave: desenvolver de tal forma que a produtividade seja duradoura a longo prazo para as gerações futuras.*

Se existe consenso sobre esses quatro aspectos relacionados à sustentabilidade, tem havido muito pouco estudo sobre como incluir essas dimensões do DS na práxis do planejamento e gestão dos lugares e destinações turísticas. Uma pergunta se impõe de imediato: "Quais seriam os métodos e abordagens que permitiriam o avanço na implementação empírica do novo paradigma?". Os poucos avanços nas tentativas de se oferecer respostas a este questionamento contrastam profundamente com os progressos teóricos já alcançados.

Nesse sentido, provavelmente um dos maiores avanços alcançados diz respeito ao refinamento teórico da noção de DS, particularmente em relação à sua "conceptualização" como um processo, e não como um

*fim em si*. Conceber o DS como um fim em si implica inevitavelmente em se assumir uma impotência frente à complexidade do mundo empírico, pois essa forma de conceptualizar o DS não oferece qualquer possibilidade de ação, no presente. De forma diferente, a sua conceptualização como processo oferece uma possibilidade de ação, aqui e agora, que cria oportunidades para a construção de modelos alternativos de uso dos recursos ambientais.

Uma vantagem importante associada a essa última forma de se conceptualizar o DS é que ela significa um progresso ante a ingênua visão segundo a qual a construção do DS implicaria na suplantação do próprio capitalismo. Essa visão transparece nas entrelinhas de muito material publicado há não muito tempo. Na realidade, foi, e até certo ponto ainda é, no discurso de parte do movimento ambientalista não-governamental, que se pode identificar esse matiz político. Sugere-se aqui que provavelmente esse posicionamento, a despeito da sua validade político-ideológica, representa um empecilho ao avanço em situações empíricas de experiências que podem efetivamente representar algo novo na práxis direcionada à construção do DS, com base no turismo.

Veiga (2005, p.79) refere-se à busca do DS ancorada em uma visão de processo e não de um fim em si como sendo o "caminho do meio". Essa visão se situaria entre dois extremos, a saber: a crença no mero crescimento econômico, aferido pelo aumento da renda *per capita* e o entendimento da impossibilidade do desenvolvimento, que é assim visto como um mito ou manipulação ideológica. O desenvolvimento como o caminho do meio sinaliza para a necessidade de se buscar desenvolver abordagens e métodos que possam contribuir para a construção do DS na práxis diária do planejamento e gestão do turismo.

No processo de identificação e de desenvolvimento de técnicas e metodologias para a intervenção na realidade empírica, com vistas

ao avanço rumo ao DS, muitos campos do conhecimento podem efetivamente contribuir. Aliás, a busca pelo exercício da interdisciplinaridade é parte constituinte do atual processo coletivo de construção de um novo paradigma de planejamento e de desenvolvimento com base no turismo. Assim, ciências como a Geografia, a Economia, a Sociologia e a Ecologia vêm contribuindo no fortalecimento da discussão em torno da interdisciplinaridade. Duas áreas do conhecimento bastante promissoras nesse sentido são a de Administração de Empresas e das Ciências Políticas. Um caso em particular, que receberá atenção na seção seguinte deste artigo, é a análise de *stakeholders*, abordagem de planejamento e gestão participativa, que combina diferentes aspectos dessas duas últimas ciências citadas.

### **Abordagens para a análise de stakeholders no planejamento e gestão do turismo**

A primeira abordagem consiste em examinar se os *stakeholders* envolvidos no processo de planejamento de um determinado projeto representam de forma efetiva os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações em nome dos quais eles se propõem a atuar no planejamento (Boiko et al., 1996). Se essa representação não for efetiva, algumas necessidades dos supostos representados podem não ser incluídas nas discussões tomadas e, assim, não serão incluídas nas agendas de planejamento. Dessa forma, o plano de desenvolvimento resultante, ou parte dele, pode ser rejeitado por aqueles cujos interesses não foram levados em consideração (Gregory e Keeney, 1994).

Nesse sentido, Finn (1996) sugere que problemas sérios podem surgir se determinados *stakeholders* forem excluídos dos estágios iniciais das parcerias. Por exemplo, pode ser que seja necessário se recomençar várias vezes se participantes que entram na parceria em estágios posteriores insistirem em discutir e negociar com base no seu entendimento das questões

em discussão e na sua visão sobre as opções do planejamento (Bryson, 1988; Gray, 1989). Outra questão é se, entre os *stakeholders* envolvidos com o planejamento participativo de um determinado projeto ou ação, estão incluídos participantes que detêm recursos financeiros significativos ou poder político e institucional, cujo envolvimento com a parceria pode ampliar de forma significativa as opções de planejamento que sejam factíveis para os demais *stakeholders* envolvidos (Warner, 1997).

A segunda abordagem de análise de *stakeholders* diz respeito à passagem de informações relativas à análise de determinados *stakeholders* aos participantes envolvidos com uma dada parceria, com o objetivo de melhorar sua compreensão sobre os pontos de vista e interesses de outros *stakeholders* (Finn, 1996). As informações resultantes dessas análises podem ser usadas também para que os *stakeholders* envolvidos garantam determinados resultados políticos ou administrativos (Bryson e Roering, 1987), funcionando como uma ação estratégica. Por exemplo, tais informações poderiam ajudar os participantes a identificar *stakeholders* que apóiam seus pontos de vista, aqueles que se opõem ou que são neutros em relação aos interesses dos *stakeholders* envolvidos com o planejamento. Estes *stakeholders* podem formar coalizões entre os *stakeholders* que lhes dão apoio, com o objetivo de aumentar o seu poder e também para atuar junto a *stakeholders* neutros ou ocasionais visando fazer *lobby* junto a eles com o objetivo de conseguir novos aliados no âmbito da aliança de planejamento (Bryson, 1988; Rowe et al., 1994).

A terceira abordagem diz respeito à identificação de *stakeholders* que são considerados como tendo pontos de vista legítimos e importantes, mas que precisam passar por um trabalho de fortalecimento de tal forma que possam participar efetivamente e que tenham a capacidade de negociar no âmbito do processo de tomada de decisão das parcerias (Carroll, 1993). Esses *stakeholders*

podem não dispor de conhecimento técnico a respeito do planejamento turístico ou podem não estar preparados para participarem de forma efetiva das reuniões de planejamento. O tipo de preparo requerido para essas funções pode ser desenvolvido através de treinamento e de capacitação. Warner (1997, p.418) adota um posicionamento normativo segundo o qual é necessário se realizar uma "caça aos *stakeholders*", com a finalidade de criar uma base operacional justa para a realização das negociações, e que um modelo "consensual" de participação deveria dirigir seus esforços iniciais àqueles que estão menos preparados para negociar com outros *stakeholders*, como parceiros e em pé de igualdade.

As abordagens de análise de *stakeholders* mencionadas até aqui podem ser aprimoradas através de uma quarta abordagem, ou seja, pode-se perguntar aos *stakeholders* que são afetados por um projeto ou problema turístico para identificar outros que, na sua opinião, poderiam ser de interesse para o pesquisador (quando se trata de pesquisa) ou para os coordenadores de planejamento (quando se trata do desenvolvimento de um plano de desenvolvimento turístico). Pode-se perguntar também aos *stakeholders* se há outros afetados por um determinado projeto turístico que, na sua opinião, deveriam participar do planejamento. As suas opiniões podem ser levantadas através de discussões de grupo focal, entrevistas ou questionários.

A técnica da "bola de neve" é útil para se identificar os *stakeholders* relevantes a partir da opinião de outros *stakeholders*. Operacionalmente, identifica-se um subgrupo de atores ou agentes sociais que são afetados por um problema ou projeto e se pede a eles que indiquem quais outros *stakeholders* têm características semelhantes. Em seguida, pede-se que todos os incluídos neste subgrupo inicial também indiquem outros tais *stakeholders*, repetindo-se este procedimento até que poucos novos atores sejam indicados (Finn, 1996; Rowley, 1997).

É importante informar que a técnica da “bola de neve” pode ser mais efetiva em análises de nível local. Em escalas mais amplas (regional ou nacional), o conhecimento pessoal sobre os atores relevantes pode ser substituído por critérios políticos referentes aos *stakeholders* pertinentes ao problema ou ao projeto objeto do planejamento.

A quinta abordagem diz respeito a se fazer um diagrama estabelecendo as relações entre *stakeholders* potenciais e o problema ou projeto em questão. A partir do diagrama, pode-se incluir setas estabelecendo as ligações existentes ou prováveis entre os *stakeholders*. Geralmente esta abordagem leva à identificação de padrões de relações particularmente importantes. Estas relações podem então ser mapeadas em um diagrama revisado. O mapa de *stakeholders* resultante, que geralmente expressa um grande complexo de relações entre os envolvidos, pode ser analisado com base no conceito de redes sociais. O objetivo da análise seria então avaliar a relação entre os *stakeholders*, particularmente para identificar interdependências entre eles, como suas respectivas posições na rede de relações influenciam suas oportunidades, limitações ou comportamento, e como o comportamento desses *stakeholders* afeta a rede de relações da qual fazem parte (Marin e Mayntz, 1991; Rowley, 1997).

Os *stakeholders* afetados por um problema ou projeto seriam então incluídos no mapa final de acordo com os vários tipos de relações existentes entre eles (Harrison e St. John, 1994). Três dessas relações recebem destaque neste trabalho. O primeiro tipo de relação refere-se ao poder que diferentes *stakeholders* afetados por uma determinada questão têm de influenciar a relação entre eles (Éden, 1996). Mitchel, Agle e Wood (1997) sugerem que o poder de um *stakeholder* em tais relações está relacionado à extensão com que ele pode impor seus interesses através da coerção, do acesso a recursos financeiros ou materiais ou, ainda, através de pressão institucional.

O segundo tipo de relação refere-se à percepção de que as reivindicações dos *stakeholders* são legítimas. A legitimidade emerge do entendimento de que as reivindicações ou interesses de um determinado ator social são apropriados ou pertinentes. Esse entendimento apóia-se em valores e crenças socialmente construídos. Por exemplo, Lawrence, Wickins e Phillips (1997, p.309) afirmam que, no contexto do ecoturismo, essa “legitimidade é construída socialmente na interação comunicativa entre os *stakeholders*”.

O terceiro tipo de relação tem a ver com a urgência das reivindicações de diferentes *stakeholders*. De acordo com Mitchel, Agle e Wood, (1997, p.867), esta urgência surge a depender “do grau com que as reivindicações merecem atenção imediata”. Tais reivindicações receberão atenção a depender de como elas são percebidas, o que, por seu turno, será afetado por atributos de poder e legitimidade. Estes três tipos de relações, em geral, determinam quais grupos de *stakeholders* se envolverão com o planejamento de um determinado programa, projeto ou com a resolução de um problema que afeta vários atores sociais de forma coletiva.

O emprego da análise de *stakeholders* aos estudos do turismo é virtualmente ausente no Brasil, apesar do seu potencial e utilidade, tanto para a pesquisa quanto para o planejamento e gestão do turismo. Por um lado, essa abordagem pode ser usada para planejar de forma mais efetiva ações de desenvolvimento turístico, uma vez que permite a identificação dos grupos de *stakeholders* mais diretamente afetados ao que se quer planejar. Cria-se, assim, a possibilidade de incluir no processo de decisão interesses de cunho mais coletivo, de tal forma que tenham mais possibilidades de serem executadas. Por outro lado, a abordagem pode também ser usada para examinar ações que tenham sido implantadas, podendo-se avaliar as suas implicações ambientais, sociais, culturais e políticas, a partir da visão de *stakeholders*

que são escolhidos intencionalmente para esse fim.

Parte dessa proposição baseia-se no fato de que as decisões de planejamento e gestão que são efetivamente implantadas sempre têm repercussão no território e, conseqüentemente, afetarão as várias dimensões que compõem o território. Propõe-se aqui que parcerias que envolvem um maior número de *stakeholders*, representando grupos do governo, iniciativa privada, terceiro setor e comunidades, têm mais possibilidades de resultar em implicações territoriais mais solidárias. De maneira oposta, processos decisórios dos quais participam apenas poucas vozes tendem a gerar territórios turísticos mais excludentes e, obviamente, menos solidários.

### Considerações finais

Este trabalho propõe que a análise de *stakeholders* é uma ferramenta metodológica com grande potencial, tanto para o planejamento participativo das destinações turísticas, envolvendo os atores e agentes sociais mais representativos de uma determinada destinação, quanto para servir de base teórica a projetos de pesquisa que tenham como objetivo explicar as redes de relações inter-*stakeholders* em determinada base territorial e assim entender as possibilidades de estabelecimento de parcerias para o planejamento e gestão do turismo. A idéia central é que a análise de *stakeholders* no planejamento do turismo pode contribuir para o desenvolvimento sustentável porque pode contribuir para o envolvimento dos interessados diretos na criação das políticas que são propostas.

Outro benefício importante do emprego da análise de *stakeholders* no planejamento turístico é que se cria a possibilidade de se incluir no processo de tomada de decisão aqueles atores e agentes sociais mais representativos da destinação. Tal estratégia pode contribuir para o desenho de planos de desenvolvimento turístico que gozam de maior possibilidade de

sustentabilidade porque envolvem de forma direta os principais interessados no desenvolvimento turístico da destinação.

Apesar do seu potencial e importância, a análise de *stakeholders* está virtualmente ausente da literatura brasileira especializada que trata do planejamento e gestão dos lugares e destinações turísticas. No mundo contemporâneo, no qual as redes de organizações são uma realidade cada vez mais presente, a análise de *stakeholders* tem o potencial de ajudar a explicar como indivíduos, grupos de indivíduos, comunidades e organizações se inter-relacionam efetiva ou potencialmente no que diz respeito às possibilidades de planejamento, gestão e desenvolvimento turístico em várias escalas espaciais.

A análise de *stakeholders* é um importante instrumento metodológico para que se possa incluir, no processo de desenvolvimento de uma empresa, lugar ou destinação turística, aqueles atores e agentes sociais mais afeitos ao que se quer desenvolver. A inclusão dos representantes dos interesses afetados no processo de planejamento pode ser um forte componente na construção do desenvolvimento sustentável com base no turismo.

### Referências bibliográficas

- ARAUJO, L.M. Participação sociopolítica no planejamento turístico. **Turismo: visão e ação**, v.8, n.1, p.153-164, 2006.
- BOIKO, P.E. et al. Who holds the stakes? a case study of stakeholder identification at two nuclear weapons production sites. **Risk Analysis**, v.16, n.2, p.237-249, 1996.
- BRAMWELL, B.; LANE, B. Collaboration and partnerships in tourism planning. In: BRAMWELL, B.; LANE, B. (Orgs.). **Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability**. Clevedon: Channel View, 2000. p.1-19.
- \_\_\_\_\_. Sustainable tourism: an evolving global approach. **Journal of Sustainable Tourism**, v.1, n.1, p.1-5, 1993.



- BRYSON, J.M. **Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- BRYSON, J.M.; ROERING, W.D. Applying private-sector strategic planning in the public sector. **Journal of the American Planning Association**, v.53, n.1, p.9-22, 1987.
- CARROLL, A.B. **Business and society: ethics, and stakeholder management.** 2.ed. Cincinnati: South-Western, 1993.
- CROCIA, N. **Manual de geografia do turismo: meio ambiente, cultura e paisagens.** Recife: Editora Universitária UFPE, 1998.
- EDEN, C. The stakeholder/collaborator strategy relationship. In: HUXHAM, C. (Ed.). **Creating collaborative advantage.** London: Sage, 1996. p.44-56.
- FINN, C.B. Utilizing stakeholder strategies for positive collaborative outcomes. In: HUXHAM, C. (Ed.). **Creating collaborative advantage.** London: Sage, 1996. p.44-56.
- GARTNER, W.C. **Tourism development: principles, processes and policies.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- GRAY, Barbara. **Collaborating: finding common ground for multiparty problems.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- GREGORY, R.; KEENEY, R.L. Creating policy alternatives using stakeholder values. **Management Science**, v.40, n.8, p.1035-1048, 1994.
- HARRISON, J.S.; ST.JOHN, C.H. **Strategic management of organizations and stakeholders.** St. Paul: Wets Publishing, 1994.
- LAWRENCE, T.B.; WICKINS, D.; PHILLIPS, N. Managing legitimacy in ecotourism. **Tourism Management**, v.18, n.5, p.307-316, 1997.
- MARIN, B; MAYNTZ, R. Studying policy networks. In: MARIN, B.; MAYNTZ, R. (Ed.). **Policy networks: empirical evidence and theoretical considerations.** Boulder: Westview Press, 1991. p.11-23.
- MITCHEL, 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.
- OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável.** Porto Alegre, 2003.
- ROWE, A.J. et al. **Strategic management: a methodological approach.** 4.ed. Reading: Addison-Wesley, 1994.
- ROWLEY, T.J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, 1997.
- TIMOTHY, D.J. Cooperative tourism planning in a developing destination. **Journal Sustainable Tourism**, v.6, n.1, p.52-68, 1998.
- VEIGA, J.E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro: Gararmond, 2005.
- WARNER, M. "Consensus" participation: an example for protected areas planning. **Public Administration and Development**, v.17, n.4, p.413-432, 1997.
- WILLIAMS, P.W.; PENROSE, R.W.; HAWKES, S. Shared decision-making in tourism land use planning. **Annals of Tourism Research**, v.25, n.4, p.860-889, 1998.

**Cronologia do processo editorial:**

Recebimento do artigo:	14-out-2007
Envio ao parecerista:	03-mar-2008
Recebimento do parecer:	10-mar-2008
Envio para revisão do autor:	10-mar-2008
Recebimento do artigo revisado:	21-mar-2008
Aceite:	21-mar-2008