

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS E ANÁLISE DOS
RELACIONAMENTOS EXISTENTES NO CONTEXTO DO ROTEIRO TURÍSTICO
DA LOCALIDADE DE ANA RECH EM CAXIAS DO SUL – RS**

DIOGO ZAPPAROLI MANENTI

ORIENTADOR: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, dezembro de 2007

DIOGO ZAPPAROLI MANENTI

**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 apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, dezembro de 2007

DIOGO ZAPPAROLI MANENTI

**IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS E ANÁLISE DOS
RELACIONAMENTOS EXISTENTES NO CONTEXTO DO ROTEIRO TURÍSTICO
DA LOCALIDADE DE ANA RECH EM CAXIAS DO SUL – RS**

Substituir esta página

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final.....

Aprovado em.....dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof.: Dra. Ana Cristina Fachinelli – UCS

Prof.: Dra. Maria Emília Camargo – UCS

Prof.: Dr. Jefferson Marçal da Rocha – UNIPAMPA

DEDICATÓRIA

A minha família pela presença inspiradora, constante e colaborativa. Sem este apoio e incentivo não teria chegado a lugar algum.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à CAPES – por possibilitar minha dedicação a esta pesquisa, através de uma bolsa de estudo, o que propiciou o financiamento parcial dos meus estudos. À Universidade de Caxias do Sul, instituição à qual tenho elevado apreço, pelo acesso ao meio acadêmico.

Agradeço ao Coordenador do Curso de Mestrado em Administração, e Prof. Dr. Eric Dorion, pela forma com que conduz o programa, incentivando o desenvolvimento do corpo discente e docente.

Ao corpo docente do programa de Mestrado em Administração, em especial à Profa. Dra. Maria Emília Camargo, por sempre compreender as dificuldades dos discentes. Ao meu orientador, Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, pela paciência, por ter acreditado em meu potencial na realização desta dissertação, pela sempre objetiva, correta e eficaz orientação e por suas contribuições no desenvolver deste trabalho. Aos professores Dra. Ana Cristina Fachinelli e Dr. Carlos Alberto Costa, que participaram da banca de qualificação, acrescentando observações contributivas para o aprimoramento deste trabalho. Ao professor Dr. Jefferson Marçal da Rocha por ter aceitado participar da banca de defesa da minha dissertação.

Aos professores Ms. José Mário Marques Cancian e Dr. Eric Dorion por terem recomendado meu nome a candidatura do Doutorado em Administração na FGV.

Aos entrevistados desta pesquisa, que abrilhantaram o trabalho com uma riqueza informacional com suas participações, pelo bem receber, pela disponibilidade e pela colaboração. A todos aqueles que acreditam no desenvolvimento do roteiro turístico de Ana Rech.

Ao Grupo Fátima Saúde e Educação pela oportunidade de exercer a docência e pelo apoio em um momento turbulento e difícil.

Ao corpo discente pelos momentos de convívio e trocas de informações, que certamente contribuíram para o amadurecimento conjunto da busca pelo conhecimento. Aos colegas bolsistas pela parceria no desenvolvimento de pesquisas, artigos e apresentações em seminários.

Agradeço, também, a todos os funcionários da instituição, pois fui sempre bem atendido. A tantas outras pessoas, que por hora tenha esquecido, meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

“Passa-se com a história o mesmo que com a natureza, e com tudo o que é verdadeiramente profundo, seja passado, presente ou futuro: quanto mais fundo se procura ir, tanto mais difíceis são os problemas que nos deparam. Quem não os teme e os enfrenta com audácia, há de sentir-se, à medida que os vai resolvendo, cada vez mais à vontade perante eles e cada vez mais avançado, na sua formação pessoal”.

Goethe.

RESUMO

A presente pesquisa descreve os relacionamentos existentes entre os principais *stakeholders* (grupos de interesse) identificados em uma realidade específica, o roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS. O marketing de relacionamento será explorado como meio de interligação entre interesses dos *stakeholders* do roteiro turístico, na possível suposição de incremento dos negócios e melhorias no desempenho global do roteiro. Busca-se compreender de que forma ocorrem e como são construídos os relacionamentos entre os principais grupos de interesse do roteiro turístico em estudo e sua inter-relação. Assim, torna-se necessário uma análise multifacetada para o estudo proposto, passando por temas como: *stakeholders*, turismo e marketing de relacionamento. A metodologia utilizada é pesquisa bibliográfica, documental, e pesquisa qualitativa, por meio da observação participante e de entrevistas individuais em profundidade. O conteúdo proveniente das entrevistas individuais em profundidade foi submetido à análise de conteúdo. O resultado do estudo identifica os principais *stakeholders* de influência direta no desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech, além de caracterizar os relacionamentos nas díades relacionais entre os principais *stakeholders*, analisando as interações entre eles. O estudo permite, desta forma, tecer comentários empírico-teóricos e decorrentes implicações gerenciais para fortalecer os relacionamentos existentes entre os principais *stakeholders* do roteiro turístico de Ana Rech.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Relacionamentos; Roteiro turístico.

ABSTRACT

The present research describes the relationship existing between the main ones stakeholders (groups of interest) identified in a specific reality, the tourist itinerary of the locality of Ana Rech in Caxias do Sul – RS. The marketing relationship will be explored as mean of interconnection between interests of stakeholders of the tourist itinerary, in the possible assumption of increment of the businesses and improvements in the global performance of the itinerary. It wants to understand of that it forms occur and as study and how its interrelation are constructed to the relationships between the main groups of interest of the tourist itinerary in. Thus, a multifaceted analysis for the considered study becomes necessary, passing for subjects as: stakeholders, tourism and relationship marketing. The used methodology is bibliographical research, documentary, and qualitative research, by means of the participant comment and of individual interviews in depth. The content proceeding from the individual interviews in depth was submitted to the content analysis. The result of the study identifies the main ones stakeholders of direct influence in the tourist development of the locality of Ana Rech, beyond characterizing the relationships in dyads relationary between the main ones stakeholders, analyzing the interactions between them. The study it allows, in such a way, to weave commentaries empiricist-theoreticians and decurrent managerial implications to fortify the existing relationships between the main ones stakeholders of the tourist itinerary of Ana Rech.

Key-words: *Stakeholders; Relationships; Tourist itinerary.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da sustentabilidade.....	29
Figura 2: <i>Stakeholders</i> da organização.....	36
Figura 3: Diferença de abordagens.....	37
Figura 4: Trocas relacionais no contexto do marketing de relacionamento.....	41
Figura 5: Contínuo estratégico de marketing.....	42
Figura 6: Marketing de relacionamento <i>versus</i> marketing transacional.....	43
Figura 7: Construtos relativos à intensidade relacional.....	44
Figura 8: Construtos relativos à intensidade de relacionamento.....	46
Figura 9: Fatores associados ao sucesso de uma parceria.....	48
Figura 10: Escala de vínculo.....	49
Figura 11: Categorias de análise.....	53
Figura 12: Contexto e ambiência da pesquisa.....	53
Figura 13: Fases e etapas do desenvolvimento da pesquisa.....	55
Figura 14: Roteiro básico de questões utilizadas.....	64
Figura 15: Perfil dos entrevistados.....	65
Figura 16: Tempo das entrevistas.....	66
Figura 17: <i>Stakeholders</i> citados pelos entrevistados.....	71
Figura 18: <i>Stakeholders</i> identificados e relevância pelas interações.....	73
Figura 19: Sinóptico da presença dos construtos quanto ao sucesso dos relacionamentos.....	92
Figura 20: Interações nos relacionamentos por díade.....	96
Figura 21: Frequência das interações relacionais por díade.....	97
Figura 22: Interações dos <i>stakeholders</i> de influência direta.....	98

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Chegada de turistas e geração de receitas.....	20
--	----

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELA	9
1 INTRODUÇÃO	13
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA LOCALIDADE DE ANA RECH.....	15
1.1.1 <i>O histórico do roteiro turístico de Ana Rech</i>	15
1.1.2 <i>Atrativos turísticos de Ana Rech</i>	17
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.2.1 <i>Serviços e o turismo</i>	18
1.2.2 <i>Marketing de relacionamento</i>	21
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.4 TEMA.....	24
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.5.1 <i>Objetivo geral</i>	25
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TURISMO.....	26
2.1.1 <i>Desenvolvimento sustentável</i>	27
2.1.2 <i>Serviços e o turismo</i>	30
2.1.2.1 <i>O composto de marketing de serviços</i>	31
2.1.2.2 <i>Qualidade em serviços</i>	32
2.2 STAKEHOLDERS	33
2.2.1 <i>Níveis dos processos</i>	34
2.2.2 <i>Identificação dos stakeholders</i>	35
2.2.3 <i>Distinção das abordagens</i>	37
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	38
2.3.1 <i>Marketing transacional versus marketing de relacionamento</i>	42
2.3.2 <i>Construtos aplicados ao marketing de relacionamento</i>	44
2.3.3 <i>Vínculo e intensidade do relacionamento</i>	48

2.3.4 Marketing turístico e o marketing de relacionamento.....	50
2.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE E CONTEXTO DE PESQUISA.....	52
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	55
3.1 FASES E ETAPAS DA PESQUISA.....	55
3.1.1 Pesquisa bibliográfica.....	56
3.1.2 Pesquisa documental.....	57
3.1.3 Pesquisa qualitativa.....	57
3.1.4 Observação participante.....	58
3.1.5 Entrevistas individuais em profundidade.....	58
3.1.6 Análise e interpretação dos resultados.....	59
4 REFERENCIAL EMPÍRICO.....	60
4.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	60
4.1.1 Identificação dos stakeholders do roteiro turístico da localidade de Ana Rech.....	60
4.2 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE.....	63
4.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados.....	63
4.2.2 Desenho conceitual da pesquisa e sua operacionalização.....	63
4.2.3 Caracterização da amostra/ unidade de análise.....	65
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	67
4.3.1 Ratificação da identificação dos stakeholders do roteiro turístico da localidade de Ana Rech.....	67
4.3.2 Definição dos stakeholders pelo critério de interação.....	71
4.3.3 Motivações da criação de um roteiro turístico.....	73
4.3.4 Objetivos institucionais dos principais stakeholders de relevância direta.....	75
4.3.5 A constituição do roteiro turístico de Ana Rech e o interesse da comunidade.....	77
4.3.6 Processos e objetivos comuns entre os principais stakeholders de relevância direta....	79
4.3.7 Longo prazo.....	81
4.3.8 Comprometimento ou compromisso entre as partes	83
4.3.9 Dependência	85
4.3.10 Confiança	87
4.3.11 Troca de informações e conectividade.....	88
4.3.12 Investimento no relacionamento.....	90
4.3.13 Sucesso dos relacionamentos existentes.....	91
4.3.14 Desenvolvimento sustentável do turismo.....	93
4.3.15 Análise das interações entre os principais stakeholders de influência direta.....	95

<i>4.3.16 Relacionamento na díade SAMAR e Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul</i>	98
<i>4.3.17 Relacionamento na díade SAMAR e SEBRAE/RS</i>	100
<i>4.3.18 Relacionamento na díade SHRBS e SEBRAE/RS</i>	100
<i>4.3.19 Relacionamento na díade Secretaria Municipal de turismo de Caxias do Sul e SEBRAE/RS</i>	101
<i>4.3.20 Relacionamento na díade Secretaria de turismo de Caxias do Sul e SHRBS</i>	101
<i>4.3.21 Relacionamento na díade SEBRAE/RS e SHRBS</i>	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	103
5.2 CONSIDERAÇÕES EMPÍRICAS	105
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	108
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	109
5.5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	118

1 INTRODUÇÃO

O início do novo milênio consolidou uma situação em que a alternância de cenários e propriamente as mudanças são uma constante. Esta implicação está relacionada às mudanças nos campos social, econômico, político e cultural. A velocidade com que estas mudanças têm ocorrido traz grande visibilidade às transformações no mercado. Segundo Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), os negócios de hoje têm que lidar com uma economia cada vez mais globalizada, com evoluções tecnológicas, com a proliferação de fontes de informação e negócios internacionalizados. O processo de globalização dos mercados, as novas tecnologias, as fusões entre empresas e o conseqüente aumento no nível de competição fez aumentar a complexidade dos negócios, modificando a dinâmica dos mercados.

Em função desse novo cenário, as empresas estão buscando alternativas para a sua permanência e destaque no mercado. Ações das mais diversas têm sido implementadas para fazer frente às novas transformações. Entre elas a busca por novas tecnologias, certificações de qualidade, sistemas de gestão inovadores, investimentos em pesquisas e desenvolvimento de produtos e/ou serviços, entre outras. Para Porter (1986), a busca por uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo, buscando se diferenciar diante dos concorrentes, possibilita uma vantagem de competição. Uma vantagem competitiva sustentável pode contribuir no sentido de tornar a empresa mais sólida, fazendo frente às transformações ambientais e aos desafios concorrenciais.

A necessidade de interação entre os *stakeholders* do desenvolvimento, através do aumento de competitividade e maior sinergia, também pode ser outra forma de fazer frente a estas mudanças nos cenários de competição global. Sheth e Parvatyar (1993) conceituam o marketing de relacionamento como um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, resultando em relacionamentos mais interativos.

O setor de serviços também vem ganhando espaço nos últimos tempos devido aos processos de mudanças globais. Muito se deve ao fato das empresas não conseguirem mais competir com base nas vantagens dos produtos. As economias ocidentais e setores até então jamais encarados como setores de serviços passaram a ter uma orientação para o consumidor (CARLZON, 2005).

O setor de serviços tem cada vez maior espaço e importância na participação de geração de renda e de novos postos de trabalho na economia mundial. Isto caracteriza a transferência da economia baseada na produção para a economia dos serviços. No exterior, o processo de transferência de postos de trabalho e renda para o setor de serviços é refletido pelo PIB – Produto Interno Bruto, advindo predominantemente do setor de serviços. O Brasil segue esta mesma tendência mundial, e apresenta evolução na participação dos serviços na economia. Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (2007), o setor de serviços representou, em 2000, 56,3% do PIB e, em 2006, 66,7%.

Outro assunto que merece atenção é o turismo. Muito se ouve falar na importância do turismo, principalmente por sua influência econômica para o desenvolvimento de localidades. Os modernos meios de transporte, mais rápidos e mais baratos, tornaram o turismo um dos maiores geradores de emprego e ingresso de renda em muitas regiões (ROCHA, 2006).

A expansão da atividade turística, nas economias de serviços cada vez mais desenvolvidas, somadas à necessidade de consolidação e de desenvolvimento dos estabelecimentos comerciais e dos roteiros turísticos, explicita a importância do estudo da prática do marketing de relacionamento neste contexto. Considerando a sua importância na atração de novos clientes e na retenção dos clientes atuais, objetivando relacionamentos de longo prazo sustentados por trocas relacionais bem-sucedidas, é fundamental. Ciente disto, o que se espera com este trabalho, é identificar como a prática do marketing de relacionamento se desenvolve no roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS.

O que se buscou até agora foi contextualizar o macro ambiente ao qual o roteiro turístico de Ana Rech recebe e gera influências. Dada à complexidade da temática em questão, o que se pretende especificamente com esta dissertação é analisar o roteiro turístico de Ana Rech, sob o foco dos relacionamentos existentes, compreendendo particularidades das trocas relacionais envolvidas neste contexto. Assim, espera-se compreender a prática do marketing de relacionamento e a interface entre os principais *stakeholders* identificados para o fortalecimento do roteiro turístico.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA LOCALIDADE DE ANA RECH

Ana Rech é uma localidade pertencente ao município de Caxias do Sul – RS. Segundo dados de 2006, publicados pela Secretaria de Turismo de Caxias do Sul, a cidade está localizada em região estratégica da Serra Gaúcha, a 130 quilômetros da capital do estado do Rio Grande do Sul (RS). É a segunda cidade mais importante do estado e possui economia diversificada e se caracteriza como um forte pólo do setor metal-mecânico. Ana Rech, uma vila pertencente à cidade de Caxias do Sul, é uma região administrativa desta cidade.

Segundo SAMAR (2007), a população da localidade de Ana Rech é de aproximadamente 42 mil habitantes, sendo aproximadamente 11.378 eleitores. O setor mais desenvolvido é o industrial, com aproximadamente 104 indústrias, incluindo fabricantes de ônibus de reconhecimento internacional. E aproximadamente 213 estabelecimentos comerciais. Em relação à estrutura receptiva para o turismo, Ana Rech conta com apoio destes estabelecimentos comerciais e de serviços suficiente para que a atividade turística possa desenvolver-se. Com relação às opções de hotelaria, a localidade conta, atualmente, apenas com o Hotel Bela Vista, que possui uma estrutura completa de hospedagem e alimentação para o turista. Cabe lembrar que muitos visitantes da localidade são pequenos grupos, casais que visitam a localidade apenas de passagem, em veículos particulares, não permanecendo em período superior a um dia. Além disso, ainda contam com facilidade de acesso a hotelaria de Caxias do Sul, em função da proximidade ser um facilitador.

Destaca-se, ainda, que a cidade mantém memória da herança cultural e costumes deixados por seus colonizadores de origem italiana, inserindo este legado no ambiente tradicionalista gaúcho. Isto caracteriza a localidade como de sendo de forte raiz cultural, principalmente porque a cultura italiana, os costumes, os hábitos e tradições são até hoje valorizadas e mantidas, da mesma forma, a tradição gaúcha longínqua foi incorporada pelos moradores de Ana Rech. Este forte traço pode ser encarado como uma oportunidade, do ponto de vista turístico, oportunizando a valorização e a preservação da herança cultural.

Em relação à atividade turística, Ana Rech é conhecida como destino turístico desde 1930. A vila possui clima de montanha, e muito embora esteja servida com infra-estrutura urbana, conserva seus hábitos e costumes coloniais. Seus jardins bem cuidados, artesanato variado e farta gastronomia, torna-a conhecida como “Encanto de Vila” e também como “Vila dos Presépios,” devido à tradicional montagem dos presépios em época de fim de ano, quando os moradores enfeitam suas residências e jardins com a construção de presépios

(SECRETARIA DE TURISMO, 2007). Pode-se ter uma idéia do roteiro turístico visualizando o Anexo A.

1.1.1 *O histórico do roteiro turístico de Ana Rech*

Segundo informações da SAMAR (2005), o surgimento do roteiro turístico de Ana Rech remonta de quando a localidade era colônia de Caxias do Sul. Era a 8ª Léguas dessa colônia e por trinta anos levou este nome. A localidade estava no caminho que levava Caxias do Sul, na época colônia de Caxias, até os Campos de Cima da Serra. Habitada, então, por criadores de gado, de cavalos e de mulas que serviam para o Brasil inteiro. A 8ª Léguas era um corredor de passagem para o comércio entre as localidades. Esta estrada passou por Ana Rech exatamente no lote nº 104, pertencente à Anna Rech, que fixou sua residência às margens da estrada. Os demais colonizadores também se fixaram às margens desta estrada formando a tortuosa estrada principal da vila (DALL'ALLBA, 1987).

Ao se fixar às margens da estrada, Anna Rech passou a ofertar uma pousada aos tropeiros. Diversas mercadorias passaram a ser comercializadas neste local. Anna Rech recebia encomendas dos colonos residentes nas imediações e repassava a encomenda aos tropeiros. Além disso, havia a comercialização estabelecida de queijos, charque, cachaça, e inclusive, de animais como cavalos e vacas (SAMAR, 2005). Assim, a casa de Anna Rech ficou conhecida como ponto de referência. Originando o mais antigo hotel, que surgiu da boa vontade desta senhora, que inicialmente oferecia um prato de sopa para quem chegasse à sua casa. Com sua afluência, a casa de Anna cresceu rapidamente e o cardápio estendeu-se, transformando a residência em pensão e pousado para os tropeiros.

Para Dall'alba (1987), a boa receptividade não era exclusividade de Anna Rech, pois nos dias de festas religiosas, devido a grande concentração de pessoas, as casas de família abrigavam os que vinham de longe. Por vezes desacomodavam familiares para poder receber os visitantes peregrinos. As casas que melhor se prestavam a esta finalidade com o decorrer dos anos foram se transformando em hotéis. Aos domingos, muitos moradores de Ana Rech faziam suas refeições nos hotéis e estes ofereciam mesa farta, e, prática de jogos, tais como: bocha, cartas, mora e outros (DALL'ALBA, 1987).

Segundo Dall'alba (1987), o hotel mais tradicional de Ana Rech, o hotel Bela Vista, nasceu da iniciativa de José Basso, impulsionado pela falta de espaço para receber seus

amigos, para freqüentes refeições em sua casa. Em pouco espaço de tempo, o hotel se tornou pequeno para atender a demanda, pessoas vindas de todas as partes do estado e de países vizinhos como Uruguai e Argentina. Ana Rech deve aos seus hotéis, de modo especial ao Bela Vista, a projeção de seu nome em todo o país, nos países vizinhos e mesmo na Europa. Na década de 40 a localidade de Ana Rech era considerada um importante roteiro turístico, antes mesmo de Gramado e Canela, cidades tão conhecidas, atualmente, por seus atrativos turísticos (DALL'ALBA, 1987). O desenvolvimento da hotelaria coincidiu com o reconhecimento e desenvolvimento do roteiro e Ana Rech passa por um período de prosperidade, não somente no setor turístico, mas substancialmente no desenvolvimento comercial.

Outro assunto que merece menção em relação ao histórico do roteiro turístico de Ana Rech é o transporte, tendo em vista que este constitui parte da infra-estrutura necessária para o desenvolvimento de qualquer roteiro turístico. De acordo com Dall'alba (1987), o transporte coletivo em Ana Rech teve início com uma charrete adquirida por Jacinto Basso, importada dos Estados Unidos, em 1930. Este meio de transporte era utilizado para transportar moradores de Ana Rech a Caxias do Sul. Além de ser utilizado para transportar hóspedes do Hotel Bela Vista.

Ainda, segundo o SEBRAE (2007), existem potenciais atrativos turísticos com características de segmentação cultura-religiosa, o tropeirismo, os presépios, os presépios de rolhas e o artesanato, dentre outras. Entretanto, ainda, carece de elos lógicos entre os atrativos e de integração com demais roteiros e *stakeholders*.

Atualmente, a localidade de Ana Rech tem um desenvolvimento industrial muito forte, o que contribui para deixar, em um segundo plano, a sua vocação turística. No entanto, a sua raiz cultural, a vila com charme europeu e a tranquilidade do lugar inspiram o desenvolvimento turístico (SECRETARIA DO TURISMO, 2007).

1.1.2 Atrativos turísticos de Ana Rech

É importante destacar, antes de elencar os atrativos turísticos de Ana Rech, alguns aspectos que configuram o atual destaque dado ao turismo, conhecendo, assim, alguns precedentes históricos. Na década de 80, a localidade de Ana Rech se mobilizou pela sua emancipação, principalmente por ser praticamente independente e com economia forte.

Porém, foi constatada a inconstitucionalidade da lei estadual que sustentava o movimento. Ana Rech não era mais distrito e fazia parte do perímetro urbano de Caxias do Sul (SECRETARIA DE TURISMO, 2007).

Atualmente, a localidade de Ana Rech tem um desenvolvimento industrial muito forte, o que contribui para deixar em um segundo plano a sua vocação turística. No entanto, a sua raiz cultural é forte. A vila tem charme europeu e a tranquilidade do lugar ainda inspiram o desenvolvimento turístico. As principais atrações turísticas de Ana Rech são (SECRETARIA DE TURISMO, 2007):

- a) Gastronomia: a gastronomia é bem desenvolvida, com diversas opções: os tradicionais doces da Dona Norma, a comida italiana nos restaurantes e o farto café colonial;
- b) Artesanato e Arte: Ana Rech disponibiliza aos visitantes uma grande variedade de artigos artesanais, destacando-se o artesanato em vime. As atividades culturais também têm intensa movimentação, dentre elas, teatro e cantorias típicas italianas;
- c) Presépios: Ana Rech é uma região administrativa de Caxias do Sul, conhecida também como “Vila dos Presépios”. A comunidade toda, na época do Natal, mobiliza-se na construção de presépios, o que atrai visitantes de muitas cidades;
- d) Natureza: a exuberante natureza de Ana Rech, sem dúvida é um atrativo à parte, com suas cascatas e fartura de águas e jardins bem cuidados, que contribuem para valorizar ainda mais as ruas, templos, presépios e praça.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

1.2.1 Serviços e o turismo

O setor de serviços vem ganhando espaço em nível mundial, dada a sua importância sócio-econômica. Os serviços vêm sendo encarados até mesmo como estratégia de concorrência (CARLZON, 2005). Para Lovelock e Wright (2001), serviços são atividades

econômicas que criam valor e fornecem benefícios aos clientes em decorrência da realização de uma mudança desejada no cliente, ou em nome dele.

“A complexidade crescente e a elevação dos custos determinam uma necessidade cada vez maior de serviços e contínuos desenvolvimentos a fim de manter o produto durante mais tempo em uso efetivo e atualizado” (LEVITT, 1985, p. 115). Assim, o setor de serviços tem evoluído na participação econômica dos países, seja como recurso utilizado para aumento da competitividade, seja pela criação de valor ao consumidor ou por permitir um uso efetivo e atualizado de um produto. Importante agora conhecer um pouco mais de seus conceitos e características básicas.

Zeithaml e Bitner (2003) conceituam serviços como sendo ações, processos e atuações. No mesmo sentido de caracterizar o serviço como uma atuação, Prahalad e Ramaswamy (2000) observam que a concorrência exige uma nova dinâmica, semelhante ao teatro experimental das décadas de 60 e 70, onde todos, e o cliente como destaque, podem efetivamente participar da ação. Em outras palavras, ele passa da platéia ao palco. Percebe-se que ele é participante do processo de prestação de serviços. Complementando tal idéia, Téboul (1999) afirma que o setor de serviços engloba todas as atividades cuja produção não é nem um bem físico, nem uma edificação, mas que tem como característica a simultaneidade do consumo e da produção em si.

Outro fator relevante é que o setor de serviços está diretamente relacionado ao marketing, principalmente pelo fato do serviço requerer maior interação entre prestador de serviço e cliente. Um importante contexto a ser considerado entre serviços e marketing se deve ao fato de que os serviços apresentam como características principais a intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a necessidade da presença do cliente e o fato de que são produzidos e consumidos simultaneamente (GIANESI; CORRÊA, 1994). O setor de turismo possui muito das características evidenciadas até agora, e isto se deve ao fato das atividades turísticas serem essencialmente de serviços, como é o caso de agências de viagens, restaurantes, serviços de turismo receptivo, entre outras, com diferentes níveis de serviço.

O roteiro turístico como um todo, perante o processo de prestação do serviço é visto como complexo, já que engloba diferentes *stakeholders* (MANENTI, 2006a), tais como a iniciativa privada, o poder público, o turista, os estabelecimentos comerciais, e demais organizações. Assim sendo, há a necessidade de integrar os diversos participantes do roteiro a

fim de estruturar uma padronização na visitação do turista ao roteiro. Principalmente em aspectos da linha de visibilidade do cliente e entrega do serviço turístico. Traçando, inclusive, diversas possibilidades com finalidade de contemplar todos os envolvidos e participantes do roteiro turístico, envolvendo e distribuindo a demanda de forma adequada entre os estabelecimentos, não concentrando o fluxo para a empresa “a” ou “b”. E este processo ainda contribuiria para distribuir a demanda, possibilitando um atendimento de maior qualidade.

Sobre a demanda turística, a atividade tem experimentado, nos últimos tempos, um incremento substancial, principalmente atribuído à busca de lazer por parte da população que vive nas grandes cidades. O que certamente tem um impacto econômico positivo para as nações. No caso do Brasil, sendo um país extremamente rico em belezas naturais, há um grande potencial de crescimento no setor de turismo interno (GOUVÊA; YAMAUCHI, 1999).

Em nível mundial, a situação não difere em termos de potencial, no que diz respeito à necessidade de consolidação da área, embora alguns países possuam expressivo volume de receitas provenientes do turismo. A chegada de turistas e a geração de receita mundial atinente ao turismo podem ser analisadas conforme mostra a Tabela 1.

Ano	Chegada de Turistas internacionais			Receita cambial turística		
	Milhões de turistas	Índice Base: 1996-100	Variação Anual %	Em US\$ Bilhões	Índice Base: 1996-100	Variação Anual %
1996	596,5	100	-	435,6	100	-
1997	610,8	102	2,4	438,0	100	,09
1998	626,6	105	2,59	442,5	102	1,49
1999	650,2	109	3,77	455,0	104	2,82
2000	689,2	116	6,00	482,9	111	6,13
2001	688,5	115	(0,10)	471,6	108	(2,34)
2002	708,9	119	2,96	486,9	112	3,24
2003	606,6	117	(1,74)	532,8	122	9,43
2004	706,5	128	9,89	632,7	145	18,75
2005	808,4	136	5,60	681,5	156	7,71

Tabela 1: Chegada de turistas e geração de receitas

Fonte: EMBRATUR (2006).

A tendência se confirma, pois segundo a EMBRATUR (2006), a movimentação nacional de passageiros nos aeroportos do Brasil tem crescido. Em 1996 a movimentação total (embarque e desembarque) era de 19.532.602 passageiros e em 2006, de 43.096.828. Embora a crise no tráfego aéreo nacional de 2007 não esteja contemplada, o que certamente trará um

impacto negativo para o setor, percebe-se uma evolução positiva nos números, de forma geral, na última década.

Mesmo tendo havido um crescimento na área do turismo, o setor não está livre de problemas e desafios. O turismo não somente se encontra em um ambiente de pressões provenientes, por um lado, de novas expectativas dos clientes e, por outro, de novos desafios concorrenciais. A competitividade de um destino turístico implica na necessidade de atitude cooperativa por parte dos *stakeholders* responsáveis pela sua organização, desenvolvimento e comercialização, disponibilizando pelo aprimoramento conjunto um destino turístico ou uma oferta de acordo com as expectativas do cliente.

De acordo com Augustyn e Ho (1998), as expectativas dos clientes estão sempre evoluindo. Neste sentido, a compreensão de como ocorre o relacionamento entre cliente e organização, e entre organizações, poder público e seus inter-relacionamentos pode contribuir para o aumento do entendimento dos processos relativos aos relacionamentos existentes, podendo emergir, com auxílio da pesquisa, pontos importantes para a gestão dos relacionamentos existentes. Não somente na realidade de pesquisa, mas para a própria evolução científica do tema. O que possibilitaria, futuramente, continuidade em novas pesquisas.

1.2.2 Marketing de Relacionamento

Se por um lado é possível observar o aumento da competitividade dos destinos turísticos, e uma constante evolução nas expectativas de clientes, por outro lado, o marketing de relacionamento pode ser visto como alternativa para o aprimoramento e o desenvolvimento de um roteiro turístico, principalmente considerando suas características fundamentais. Para Berry (2002), a prática do marketing de relacionamento está fundamentada em atrair e manter os clientes pela ampliação dos relacionamentos como forma de fazer frente ao aumento da competitividade global. A natureza do marketing de relacionamento reside justamente neste processo de interação relacional entre os participantes ou parceiros de trocas (MORGAN; HUNT, 1994). A cooperação entre *stakeholders* do desenvolvimento turístico do roteiro pode ser aprimorada através do marketing de relacionamento. A explanação de alguns conceitos do marketing de relacionamento reforça esta idéia.

Um importante conceito do marketing de relacionamento o define como um processo de atrair, manter e ampliar os relacionamentos com clientes (BERRY, 2002). Grönroos (2000) acrescenta ser necessário, se for o caso, terminar o relacionamento com o cliente ou qualquer outro parceiro de troca, na sustentação do lucro pela doação mútua entre as partes e o cumprimento de promessas. O marketing de relacionamento se refere às atividades do marketing direcionadas a estabelecer, manter e desenvolver trocas relacionais bem sucedidas. E o sucesso do marketing de relacionamento está diretamente relacionado aos comportamentos cooperativos baseados em compromisso e confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

As trocas relacionais contribuem substancialmente não somente ao expor a temática da pesquisa em questão, mas também com os próprios objetivos da pesquisa, uma vez que consideram que os relacionamentos não ocorrem apenas entre empresa e cliente, mas inclusive entre empresas, ou entre organizações, governo e suas inter-relações (MORGAN; HUNT, 1994). Isto reforça a aplicabilidade dos conceitos do marketing de relacionamento para o desenvolvimento do roteiro turístico de Ana Rech.

Uma abordagem contributiva no sentido de definir a integração entre as organizações propõe uma classificação do tipo de relacionamento entre as partes (WEBSTER Jr., 1992): (i) transação; (ii) transações repetidas; (iii) relacionamentos de longo prazo; (iv) parceria entre comprador-vendedor; (v) aliança estratégica; (vi) organizações em rede e (vii) integração vertical. Outra abordagem que prevê uma distinção entre relacionamentos transacionais e relacionamentos de parceria (WILSON; VLOSKI, 1997) através da escala de mensuração do nível de marketing de relacionamento propuseram um conjunto de seis variáveis como determinantes, são elas: (i) dependência do fornecedor; (ii) nível de comparação com fornecedores alternativos; (iii) investimentos no relacionamento; (iv) troca de informações; (v) confiança e (vi) comprometimento. Neste sentido, Wilson e Vlosky (1997) demonstram, em suas conclusões, que quanto mais intensos os seis atributos, maior será o nível de relacionamento praticado entre as partes (organizações).

Em uma situação onde há intensidade na presença dos construtos sugeridos por Wilson e Vlosky (1997), provavelmente maior será a permanência do cliente, sua retenção. A importância de desenvolver estudos em marketing de relacionamento passa por isto, preocupar-se com a permanência do cliente na empresa a partir do desenvolvimento de um relacionamento com perspectiva de longo prazo, com o desejo das partes em participar ativa e efetivamente, em prol de benefícios mútuos resultantes de relacionamentos de longo prazo,

não apenas uma transação comercial única, sob uma perspectiva de curto prazo (GANESAN, 1994). Em ambientes colaborativos, cooperativos, onde há incidência de confiança e compromisso entre as partes os relacionamentos são mais próximos e duradouros.

O ambiente de aprendizagem de relacionamentos em rede permite a cada membro propor soluções para os problemas que se apresentam (FACHINELLI; MARCON; MOINET, 2005). Estas trocas e soluções seriam favorecidas pelo aprimoramento dos relacionamentos entre os *stakeholders*, inclusive, pela melhoria da comunicação entre as partes, o que teria impacto na melhoria de desempenho dos negócios. Quando as organizações, o setor público e as empresas participantes de um roteiro turístico estão trabalhando conjuntamente, possivelmente haveria benefícios para o setor.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O conceito, o interesse e a aplicação do marketing de relacionamento vêm crescendo significativamente. É interessante conhecer um pouco sobre seus fundamentos, origem e evolução. Isto certamente contribui no sentido de criar uma base para melhor delimitar o problema de pesquisa. Para tanto, Sheth (2002b) observa que a evolução e a popularização do marketing de relacionamento no mercado norte-americano, no final dos anos 80 e início dos anos 90, incorrem basicamente, em três antecedentes. Primeiramente, a crise energética que ocasionou posterior estagnação econômica, o aumento das pesquisas sobre marketing de serviços e, conseqüentemente, o maior nível de entendimento deste, e a busca de relacionamentos de fonte única (exclusividade no relacionamento).

O primeiro fator evoluiu para o aumento da competitividade. A indústria americana se viu vítima da competitividade global e, por conseqüência, passou a focar a necessidade de reter clientes, deixando o objetivo da captação ou a aquisição de novos clientes em segundo plano. O segundo fator foi o aumento do entendimento sobre o marketing de relacionamento. Berry (1983) foi o primeiro a utilizar a expressão “marketing de relacionamento”, observando o ambiente de serviços, ao estudar a lealdade de clientes na prestação de serviços, tais como telefonia, serviços públicos e bancários. Finalmente, a busca de um relacionamento de fonte única, advinda essencialmente pela pressão da filosofia *Total Quality Management* (TQM) – gerenciamento da qualidade total, na busca incessante de qualidade nos anos 80 e a necessidade de reduzir o número de fornecedores, aumentando a qualidade final de produtos e

de serviços. Decorrente destes fatores deu-se o desenvolvimento e o aumento do entendimento sobre o marketing de relacionamento.

Como marco teórico na evolução deste campo de estudos, Morgan e Hunt (1994) destacam a importância do desenvolvimento e da manutenção de trocas relacionais a partir de duas variáveis mediadoras-chave, o compromisso e a confiança. No decorrer dessa evolução dos estudos sobre o marketing de relacionamento, outros construtos foram identificados, sendo que alguns estudos apontam para o marketing de relacionamento como estratégia para fidelizar clientes (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2001) e também como fonte de uma possível vantagem competitiva sustentável (MACADAR, 2004).

A presente pesquisa não pretende desenvolver um modelo para gestão de relacionamentos no setor de turismo e tão pouco esgotar as possibilidades e análises a respeito do tema central da pesquisa. Busca-se compreender de que forma ocorrem os relacionamentos entre os principais *stakeholders* do roteiro turístico em estudo e sua inter-relação. Inicialmente, como consta nos objetivos da pesquisa (apresentados na seqüência), pretende-se identificar quais os principais *stakeholders* do roteiro turístico de Ana Rech. Deste modo o problema de pesquisa se configura como: ***Quem são os principais stakeholders envolvidos no desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech, e como ocorrem os relacionamentos entre eles?***

Sendo assim, os *stakeholders* do roteiro turístico serão identificados considerando como *stakeholders* todos os grupos de interesse envolvidos em um processo de negócios, como, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, poder público, entre outros (FREEMAN, 1984). Neste horizonte, Stoner (1995) afirma que existem duas categorias de *stakeholders*: (i) *stakeholders* internos: acionistas, investidores, *board* (dirigentes) e funcionários e (ii) *stakeholders* externos: grupos como sindicatos, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes. Conseqüentemente, outras abordagens teóricas serão apresentadas para embasar melhor o estudo no capítulo seguinte.

1.4 TEMA

O marketing de relacionamento é um tema bastante em voga nos últimos anos, tanto no país quanto no exterior. Não diferente disso, a atividade turística tem despertado atenção. Estes temas têm notoriedade não somente no meio acadêmico, mas também no meio

profissional. O turismo com a sua capacidade de influência econômica no desenvolvimento de localidades e o marketing de relacionamento na sua função de atrair e manter clientes e demais parceiros de troca. Na identificação destes parceiros, a abordagem teórica sobre os *stakeholders* se insere de modo a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que faz parte do contexto de pesquisa. Assim, emerge como tema de pesquisa: ***Os stakeholders e os relacionamentos existentes, em um roteiro turístico.***

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 *Objetivo Geral*

Considerando a delimitação do problema e o tema da pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever a prática relacional existente no roteiro turístico da localidade de Ana Rech, na perspectiva dos seus principais *stakeholders*. Ou seja, pretende-se ampliar a compreensão e o entendimento sobre o relacionamento existente entre os *stakeholders* intrínsecos ao roteiro turístico da localidade de Ana Rech em Caxias do Sul – RS, a partir da ótica dos principais *stakeholders* envolvidos.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

Como objetivos específicos para o trabalho, foram definidos:

- a) Identificar os *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento do roteiro turístico em estudo;
- b) Definir, dentre os grupos de interesse identificados, os *stakeholders* que serão foco do estudo considerando critérios pré-estabelecidos pela pesquisa bibliográfica;
- c) Descrever o processo de interação existente entre os *stakeholders* escolhidos;
- d) Verificar o tipo de relacionamento vigente entre os parceiros de troca;

- e) Propor ações que possibilitem o fortalecimento do relacionamento entre os principais *stakeholders* e, conseqüentemente, implicações gerenciais para o roteiro turístico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TURISMO

Para os países em desenvolvimento, a atividade turística é vista como uma oportunidade de ordem econômica. Cazes (2001) observa que a atividade representa uma alternativa decisiva, um último recurso ante as desilusões encontradas pelos outros setores econômicos. Resguardada as diferenças de cada área da economia, o setor do turismo, como descrito anteriormente, demonstra tendência ao desenvolvimento (EMBRATUR, 2006).

Antes mesmo de pensar em estratégias de desenvolvimento, em ferramentas interessantes para o desenvolvimento de localidades, é necessário revisar fundamentos teóricos, e isto envolve conceitos, uma evolução histórica e questões inerentes à área, como, por exemplo, a sustentabilidade (HALL, 2001; SWARBROOKE, 2000).

Segundo Beni (2004), dentro da academia, das empresas e dos órgãos governamentais existem três tendências consolidadas na definição do turismo: a econômica, a técnica e a holística. Na dimensão econômica é a soma de operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas à entrada, à permanência e ao deslocamento de estrangeiros, para dentro e para fora de um país, cidade ou região. Esta definição foi ampliada, constituindo a dimensão holística. McIntosh (1977) citado por Beni (2004) considera o turismo como a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e satisfazer suas necessidades e desejos. Para Beni (2004), a definição técnica trouxe alguns acréscimos sobre o entendimento do turista e do excursionista: (i) turista é o visitante temporário que permaneça pelo menos 24 horas no país visitado, cuja finalidade de viagem pode ser classificada por diferentes atividades (recreação, férias, saúde, estudo, religião, esporte, negócios, família, missões e conferências); (ii) excursionista é o visitante temporário que permaneça menos de 24 horas no país ou local visitado (incluindo viajantes de cruzeiros marítimos e outros).

Andrade (2000) considera a conceituação ideal de turismo como um complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento. O autor considera, ainda, turismo como o conjunto de serviços que tem por finalidade o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.

O fato de considerar o homem longe do local de residência ou de trabalho para a satisfação de suas necessidades e desejos, vai ao encontro com a busca do indivíduo por diversas formas de manifestações culturais, de lazer, descanso, novas emoções e lugares. Necessidades e desejos estes que podem ser satisfeitos por meio da atividade turística (KUAZAQUI, 2000).

Estes aspectos acabam impulsionando a busca pelo desenvolvimento turístico. Historicamente, a atividade turística como objetivo de captação de divisas, ocorreu com intensidade nos países europeus a partir da Primeira Guerra Mundial, quando surgiram os primeiros pesquisadores da área fazendo com que a atividade deixasse de ser vista apenas como lazer. No decorrer do tempo, a complexidade do mercado tem crescido e a oferta de produtos e serviços turísticos tem aumentado, contribuindo para aumento do desenvolvimento da atividade turística como um todo.

Nino e Gouvêa (2006) comentam que a modernidade, o desenvolvimento da comunicação, o avanço tecnológico, novos costumes, valores culturais e hábitos emergentes, impulsionaram o crescimento das viagens, sofisticando-se e adequando-se às novidades globais da época, demandadas pelos consumidores.

Os benefícios da atividade turística emergem no desenvolvimento da atividade, embora sejam decorrentes da integração e cooperação entre os setores público e privado, além da articulação entre os diversos *stakeholders* do desenvolvimento turístico. Evidentemente, o desenvolvimento não pode desconsiderar a sustentabilidade, no seu conceito mais amplo, a fim de que consiga manter o desenvolvimento ao longo do tempo, sem causar danos à sociedade e ao meio ambiente.

2.1.1 *Desenvolvimento Sustentável*

Os estudiosos e pesquisadores do turismo vêem a necessidade do desenvolvimento turístico estar ligada à sustentabilidade e ao desenvolvimento de localidades, inclusive, a sustentabilidade no turismo se refere ao cuidado com o ambiente natural. Muito embora haja muitos conceitos conflitantes a esse respeito, e do próprio desenvolvimento sustentável.

Hall (2001) considera a sustentabilidade resultado da era da ecologia, e pressupõe que há uma interligação inevitável entre o ambiente, a economia e a sociedade. A OMT (1993) entende por desenvolvimento sustentável o que não degrade e esgote os recursos que o tornam possível, tratando pois, de conservar os recursos para que as gerações futuras possam

desfrutá-los. Este conceito identifica três dimensões: a sustentabilidade ecológica, a sócio-cultural e a econômica. Já o desenvolvimento local, para Cavaco (2001), está focado na capacidade de fixar e atrair a população envolvendo êxito econômico, profissional e social da localidade, e de seus habitantes, tendo, de certa forma, convergência entre os conceitos.

Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) observam que o conceito de sustentabilidade só é relevante em termos práticos, se definirmos o que deve ser sustentado. Para Beni (2004), existem diversas dimensões no planejamento do desenvolvimento sustentável (ambiental, econômica, espacial, cultural, político-social e institucional). Neste sentido, quando se trata do desenvolvimento de localidades, pressupõe-se que este desenvolvimento seja sustentável. É necessário que se diga que enfoque está sendo dado à sustentabilidade e que itens devam contemplar, ou seja, quais dimensões estão sendo trabalhadas neste conceito e no desenvolvimento de eventual trabalho.

Entretanto, apesar das divergências e complementaridades conceituais, há a necessidade de se planejar o turismo com um pensamento holístico, estando atento não somente ao resultado econômico, mas também se preocupando com a conservação dos recursos naturais. Desta forma permitindo disponibilidade do recurso ao longo do tempo, o que é consensual em diferentes abordagens teóricas.

O conceito de turismo sustentável começou a ser debatido no início da década de 1990, mas sua origem provém do conceito amplo de desenvolvimento sustentável que, em outras palavras, seria o desenvolvimento que satisfaz nossas necessidades hoje, sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Consoante isso, Swarbrooke (2000) define turismo sustentável como o turismo que é economicamente viável, mas que não destrói os recursos dos quais o turismo no futuro dependerá, principalmente o meio ambiente físico e o tecido social da comunidade local. De acordo com este autor são três os pilares da sustentabilidade no turismo, aliás, como ilustra a Figura 1:

O turismo sustentável foi discutido em 1996 no *World Congress an Adventure Travel and Tourism*, em *Vancouver* – Canadá e foi definido que: (i) o turismo sustentável estimula uma compreensão dos impactos da atividade nos ambientes natural, cultural e econômico; (ii) gera empregos locais (diretos e indiretos); (iii) diversifica a economia local e gera divisas; (iv) busca o equilíbrio entre a atividade e a preservação do ecossistema; (v) promove a melhoria da infra-estrutura; (vi) estimula a participação da população para traçar o planejamento local; (vii) estimula a parceria entre os *stakeholders* públicos e os *stakeholders* privados. Todos estes elementos possuem importância para o planejamento e a gestão de localidades voltadas ao desenvolvimento turístico.

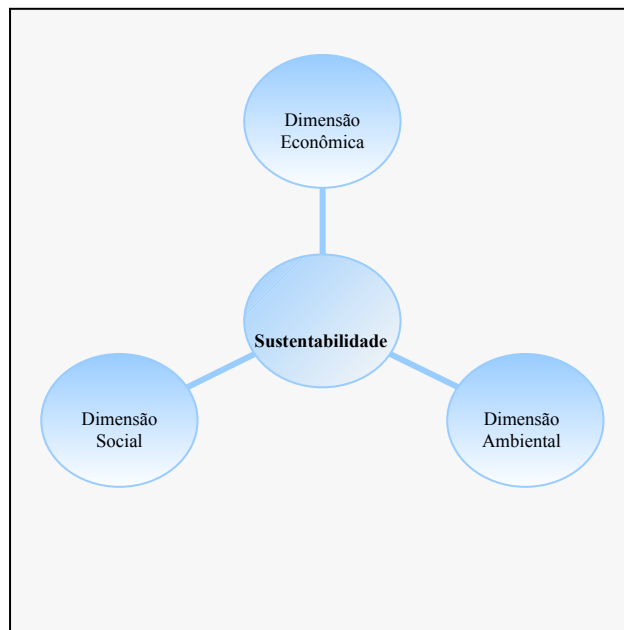


Figura 1: Dimensões da Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Swarbrooke (2000).

Em relação ao desenvolvimento de localidades, Krippendorf (2001) salienta que o turismo deve ser encorajado na medida em que proporciona à população local uma vantagem de ordem econômica, na forma de lucros ou de empregos. Tanto as questões relativas às compatibilidades sociais e ecológicas como as questões de ordem econômica devem ser esclarecidas antes da execução de qualquer projeto na área (KRIPPENDORF, 2001).

Outro conceito traz acréscimo a tal entendimento faz referência ao desenvolvimento regional. Becker (2003) observa que o processo de transformação econômica, social e política, é originado de dentro para fora e por iniciativa própria desses sujeitos: inovadores tecnológicos, criadores ideológicos e coletivos regionais, manifestando mudanças a partir de alterações endógenas.

Há concordância entre os pesquisadores e o meio acadêmico, quando se estuda ou se aplica em algum estudo os parâmetros da sustentabilidade, que deve haver no planejamento da atividade a preocupação com a preservação. Não somente do meio natural, mas também das condições de interação entre os fatores levantados pelos pilares da sustentabilidade (SWARBROOKE, 2000).

2.1.2 Serviços e o turismo

A partir da definição que turismo é uma atividade sócio-econômica de serviços, caracterizada como o movimento de pessoas por um tempo determinado para destinações fora de seu local de residência, e as atividades realizadas durante o tempo de permanência na localidade visitada, sendo entendidas como serviços de turismo. Assim, fica claro que turismo é uma atividade de serviço (BECKER, 2003). A revisão das bases bibliográficas sobre serviços está inserida neste contexto, ainda, por se tratar de uma área de grande prospecção e representatividade econômica, como é o caso do turismo.

A economia de serviços, segundo Lovelock e Wright (2001) representa mais da metade da economia na maioria dos países desenvolvidos e mais de 70% em muitas economias altamente desenvolvidas.

De acordo com a definição de Téboul (1999), o setor de serviços engloba todas as atividades cuja produção não é nem um bem físico, mas que tem como característica a simultaneidade do consumo e da produção. Para Grönroos (1995), o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangíveis, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados, recursos físicos, e/ou sistemas do fornecedor do serviço. Oferece-se, assim, uma solução aos problemas dos clientes. Os conceitos apresentados reforçam as características básicas dos serviços (GRÖNROOS, 1991; GIANESI; CORRÊA, 1994; KOTLER, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2001):

- a) Intangibilidade: os serviços não podem ser sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- b) Inseparabilidade ou simultaneidade: são produzidos e consumidos ao mesmo tempo com a interação entre o provedor de serviços e o cliente afetando o seu resultado final;
- c) Variabilidade ou heterogeneidade: são altamente variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são prestados;
- d) Perecibilidade ou deteriorabilidade: não podem ser estocados ou armazenados, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

2.1.2.1 O composto de marketing de serviços

Zeithaml e Bitner (2003) sugerem o seguinte composto de marketing aplicado à área de serviços:

- a) Produto (oferta, resultado): o produto visto como serviço compõe um conjunto de bens e serviços em maior ou menor participação de tangíveis, assim o serviço é visto como uma experiência, um desempenho, que gera valor;
- b) Distribuição (acesso ao serviço): visto que os serviços não são estocáveis há a necessidade de ter disponível uma estrutura de acesso ao serviço, que garanta o atendimento à demanda;
- c) Comunicação: sendo o serviço uma promessa, visto que não entrega algo físico ao consumidor, embora possua evidências físicas (tangíveis), a comunicação e promoção da oferta, visto que o serviço requer alta participação das pessoas, que têm fundamental importância na construção de uma imagem positiva do serviço, e imprescindível;
- d) Preço: o preço do serviço em relação ao preço de produtos tangíveis, essencialmente, tem diferenças importantes na percepção e comparação com produtos da mesma categoria. Assim o serviço poderá ser caro ou barato dependendo da expectativa do cliente. Inclui aspectos muitas vezes de difícil mensuração, e avaliados implicitamente pelo cliente;
- e) Pessoas: todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, neste sentido, influenciam as percepções do comprador. Nominalmente, os funcionários (pessoal de contato direto e retaguarda) da empresa, o cliente e a ser atendido e outros clientes no ambiente de serviços;
- f) Evidências físicas (tangíveis): o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço;
- g) Processo: os procedimentos, mecanismos e roteiros efetivos de atividades através do qual o serviço é executado – os sistemas de execução e operação dos serviços.

Um dos componentes do composto mercadológico para serviços possui uma importância destacada se considerar que o serviço é um desempenho. Sendo assim, as pessoas, o pessoal de contato direto com o cliente devem estar adequadamente preparadas

para o atendimento de qualidade. Mais ainda, em organizações de serviços, baseadas em pessoas, onde o conhecimento do papel de cada um e a respeito da organização são fatores determinantes para uma qualidade de serviços aprimorada (LEE; LEE; YOO, 2000). Embora as pessoas desempenhem papel fundamental para a prestação de serviços, convém lembrar da importância dos demais elementos. Todo o composto mercadológico aplicado a serviços deve estar alinhado, adequado à oferta que a organização almeja disponibilizar ao cliente.

A organização ou unidade de negócio sabendo trabalhar adequadamente o composto mercadológico de serviços transmite um posicionamento consistente e uniforme. O composto de marketing de serviços apresentado por Zeithaml e Bitner (2003) pode contribuir eficientemente para orientação do roteiro turístico de Ana Rech como uma ferramenta importante na busca pelo desenvolvimento turístico da região (MANENTI, 2006a), contribuindo de forma positiva na integração de diferentes fatores de modo a constituir um serviço com um posicionamento mercadológico, direcionados a atingir um consumidor cada vez mais ávido por excelência operacional e qualidade.

2.1.2.2 Qualidade em Serviços

Para Lovelock e Wright (2001), a qualidade do serviço é o grau em que o serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega do serviço como equivalente, ou melhor, que o esperado ficam contentes, do contrário, enraivecidos. Cabe ressaltar que as expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade da experiência com o serviço. Por isto, a qualidade dos serviços, segundo Manenti (2006a), é julgada, muitas vezes, por fatores subjetivos e imprecisos.

No ambiente de serviços turísticos, Augustyn e Ho (1998) apontam em seus estudos que a qualidade é uma estratégia premiada para organizações do século 21 e a retenção de clientes tem direta relação com o atendimento ao consumidor. A retenção dos clientes, por sua vez, é uma premissa do marketing de relacionamento, pois considera a importância de reter o cliente ao longo do tempo, e sem dúvida está relacionado ao nível de qualidade praticado.

Sobre o atendimento de qualidade ao cliente, Bebko (2000) sugere cinco dimensões pelas quais os consumidores avaliam a qualidade de um serviço: (i) tangíveis: instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicações; (ii) confiança: a habilidade para executar o serviço prometido e com precisão; (iii) responsabilidade: a vontade em ajudar o cliente e prover o serviço; (iv) garantia: o conhecimento e a cortesia dos colaboradores e as

suas habilidades para passar confiança; (v) empatia: atenção individualizada que a empresa dedica aos seus clientes.

No contexto nacional existem algumas particularidades que diferem do contexto internacional. O estudo de caso implementado por Zuffo, Costa e Zamberlan (2005) aponta problemas com a baixa qualificação da mão-de-obra, inexistência de infra-estrutura e a própria falta de cultura para o turismo. Entretanto, estas evidências não podem ser consideradas como realidade do mercado como um todo, visto que foi avaliado um ambiente muito específico, porém, serve para gerar suposições e questionamentos em outras realidades.

Considerando as dimensões de qualidade avaliadas pelo cliente e o composto mercadológico apresentado por Zeithaml e Bitner (2003), estabelecendo requisitos a serem contemplados por um serviço em acordo com suas expectativas, e até mesmo algumas falhas na prestação de serviços levantadas por Zuffo, Costa e Zamberlan (2005), supõe-se que os serviços no setor de turismo não estão sendo entregues com o potencial máximo, no sentido de entregar ao cliente um serviço adaptado às suas expectativas e de alta qualidade.

A exploração do potencial de melhoria no desempenho do negócio, quando as organizações, os clientes e o setor público estão trabalhando em parceria possivelmente contribuiria para o setor. Assim sendo, o marketing de relacionamento será explorado como meio de interligação entre os interesses dos *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech na possível suposição de incremento dos negócios e melhorias no desempenho global do roteiro. Desta forma, primeiramente, é fundamental identificar quais são os *stakeholders* mais atuantes do roteiro turístico em estudo.

2.2 STAKEHOLDERS

Em termos de planejamento para o desenvolvimento, há de se considerar a articulação entre os grupos de interesses em relação à atividade turística. O planejamento eficaz para o setor, deve ser global, envolvendo os principais *stakeholders*: governo central e local, órgãos paraestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e representantes dos visitantes (WANHILL,1997). É imperioso comentar que estes grupos possuem interesses e comportamento particulares.

Tal como organismos vivos precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir suas necessidades básicas, o enfoque sistêmico trata as organizações como

sistemas dependentes que precisam se relacionar de maneira adequada com o seu ambiente externo, garantindo sua sobrevivência e seu desenvolvimento (STONER; FREEMAN, 1995).

Por conseguinte, Miles (1980) preconiza que, ao analisar o ambiente, existe a necessidade de se distinguir entre os elementos existentes, aqueles que possuem relevância direta para a organização, ou seja, aqueles que fazem parte do ambiente específico da organização, daqueles que exercem apenas uma influência indireta sobre ela e que fazem parte do ambiente geral.

Stoner e Freeman (1985) sugerem que os elementos do ambiente geral podem ser classificados em políticos, econômicos, sociais e tecnológicos e exercem influência em todas as organizações. O ambiente específico, por sua vez, inclui fornecedores, acionistas, consumidores, distribuidores, governos, sindicatos e associação de classe, veículos de comunicação, concorrentes e comunidade (BOWDITCH; BUONO, 1992). Além de identificar os *stakeholders*, é importante a compreensão dos seus interesses.

Freeman (1984) publicou um destacado trabalho sobre *stakeholders*, esta teoria procura obter uma compreensão dos seus interesses e expectativa. Assim, o autor, define *stakeholders* como indivíduos ou organizações afetadas e/ou interessadas direta ou indiretamente por determinados empreendimentos econômicos. Compatível com esta definição, Rowley (1997) afirma que *stakeholders* são grupos ou pessoas que influenciam o contexto organizacional na busca do atendimento de seus objetivos e interesses.

Por fim, Campbell (1997) comenta que é difícil de estabelecer ou definir quem é e quem não é um *stakeholder*. Para isso, é necessário conhecer os objetivos da organização e sua atuação no mercado, para identificar as forças que interagem de forma direta ou indireta. O relacionamento da empresa e o negócio é que vão estipular o número de *stakeholders* que atuam sobre a organização.

2.2.1 Níveis dos processos

Na abordagem sobre a gestão dos *stakeholders*, Freeman (1984) postula a existência de, no mínimo, três níveis para o entendimento dos processos de gestão das relações com os *stakeholders*, que são:

- a) Nível racional: deve-se compreender quem são os *stakeholders* da organização e quais seus interesses percebidos;
- b) Nível processual: devem-se compreender os processos organizacionais utilizados para qualquer tipo de gestão das relações da organização, implícita ou explícita, com seus *stakeholders*, e estes processos se encaixam com o mapa racional dos *stakeholders* da organização;
- c) Nível transacional: deve-se compreender o conjunto de transações ou barganhas (trocas) entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se estas negociações se encaixam com o mapa dos *stakeholders* e como os processos organizacionais.

A capacidade de gestão dos *stakeholders* passa pela observação conjunta destes três níveis de análise, podendo-se implementar esta análise simultaneamente. Assim sendo, seria supostamente melhor a gestão dos *stakeholders*. Conforme Freeman (1984) para desenvolver a gestão dos *stakeholders*, a organização deveria responder a três perguntas básicas: Quem são os *stakeholders*? O que eles querem (em relação aos seus objetivos e metas)? E de que forma eles atingirão seus objetivos e metas? Concluindo, dessa forma, quem não entende quem são os *stakeholders*, não entende o processo de se relacionar com os seus interesses, e não possui um conjunto de transações para negociar com os *stakeholders*, tendo menor capacidade de gerenciamento sobre eles.

2.2.2 Identificação dos *stakeholders*

Para identificação dos *stakeholders*, Freeman (1984) define como primeiro passo a análise racional, a partir de uma análise histórica do ambiente desta organização em particular. Entretanto na ausência deste estudo histórico seu modelo poderia servir de referência na construção de um mapa inicial genérico, já que considera os diversos *stakeholders*, como mostra na Figura 2. O passo seguinte é mapear o interesse de cada integrante. A convergência entre os grupos é dada por seus interesses, muitos destes comuns, a vários membros e em alguns casos e situações. Este emaranhado forma uma rede complexa.

Freeman (1984) através do modelo analítico, explicado, propõe os três pontos de interesse desta dimensão, que são: poder de voto (proprietários podem investir seus recursos votando em diretores, ou para apoiar a gerência), poder econômico clientes e fornecedores

podem gastar seus recursos medindo o investimento em P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, ligando-se a uma ou outra firma, reduzindo preços, e poder político (o governo pode investir recursos redigindo novas regulamentações e aprovando leis). No entanto, estas duas análises não são suficientes. A análise deve ser aperfeiçoada por um completo entendimento das atividades da organização através da análise dos processos e estratégias inerentes ao contexto.

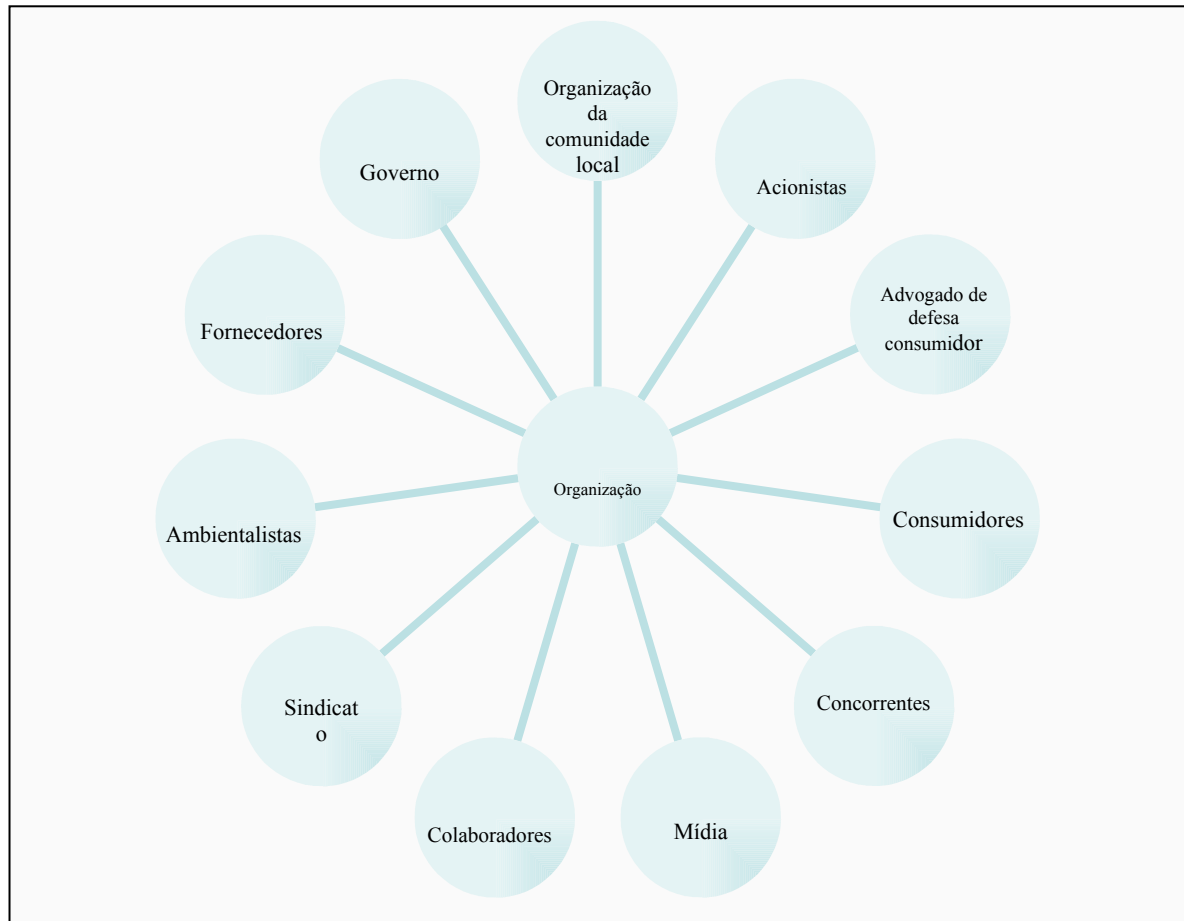


Figura 2: Stakeholders da organização

Fonte: Adaptado de Freeman (1984).

Obs.1: Neste trabalho, a organização é considerada como produtos de um processo de construção social, mais do que uma entidade a organização é um processo, um emaranhado de interconexões, de interesses, uma rede social, um sistema, e até um empreendimento econômico, num sentido muito mais amplo do que simplesmente uma instituição física (BASTOS, 2002).

Freeman (1984) observa, ainda, que para entender as organizações e como elas gerenciam o relacionamento com seus *stakeholders* é necessário verificar os procedimentos padrão das operações. Os processos-chave são: a análise de portfólio, o processo de revisão estratégica e o processo de exploração do meio ambiente. O autor pondera que os *stakeholders* são ligados à organização e entre si através de uma complexa rede.

Desta forma, um assunto particular pode unir vários *stakeholders*, e isto pode gerar apoio ou a oposição dos demais *stakeholders* à política da organização.

Finalmente, a gestão dos *stakeholders* requer a compreensão de como a organização e seus gestores interagem como os mesmos. Diariamente, a organização realiza transações com os *stakeholders*, e este processo de identificação por suas transações rotineiras, é dinâmico, ao passo que podem surgir novos *stakeholders*, e a legitimação de um *stakeholder* ocorre pela existência de processos rotineiros comuns. Para ter sucesso nas transações com seus *stakeholders* as empresas precisam ter como base o entendimento da legitimação do *stakeholder* e possuir processos rotineiros face seus interesses (FREEMAN, 1984). Svendsen (1998), por sua vez, no modelo de relações corporativas com os *stakeholders*, relata uma visão sistêmica da corporação em sociedade e a idéia é que as empresas estão engajadas, tanto ativas, quanto passivamente, nos relacionamentos com seus *stakeholders*.

2.2.3 Distinção das Abordagens

As relações corporativas com os *stakeholders* são consideradas envolventes, mutuamente definidas e governadas por contratos implícitos e explícitos. Estes contratos expõem o que cada um espera do relacionamento e o que dão em troca, mesmo que estes acordos não sejam explícitos e objetivos. Através destes relacionamentos, a empresa cria capital social, intelectual, ambiental e financeiro, essenciais à sua sustentabilidade de longo prazo e crescimento organizacional (SVENDSEN, 1998). Algumas distinções entre as abordagens relatadas podem ser visualizadas na Figura 3.

Gestão dos <i>Stakeholders</i>	Relações Corporativas com os <i>Stakeholders</i>
Fragmentada	Integrada
Foco nas relações gerenciais	Foco na construção dos relacionamentos
Ênfase na proteção da organização	Ênfase na criação de oportunidades e benefícios mútuos
Relacionamento e metas de curto prazo	Relacionamento e metas de longo prazo
A implementação idiossincrática depende dos interesses das divisões e estilo pessoal da gerência	Abordagem coerente dirigida pelas metas do negócio, missão valores e estratégia corporativa

Figura 3: Diferenças de abordagens

Fonte: Adaptado de Svendsen (1998).

A abordagem do comprometimento dos *stakeholders* apregoa que os gestores estão cada vez mais dando atenção às pessoas, considerando a obtenção do envolvimento e compromisso das pessoas. Quando a organização ganha o comprometimento de seus *stakeholders*, ela aumenta sua *performance*, cresce e o valor de suas ações no mercado aumenta (WALKER; MARR, 2001).

Para tanto, Walker e Marr (2001) citam três tipos de comprometimento: (i) o comprometimento emocional; (ii) o comprometimento baseado em custos e (iii) o comprometimento baseado em obrigações. Estes autores observam que o tipo de comprometimento mais favorável é o emocional, quando, por exemplo, o colaborador quer estar na empresa e, por conseguinte, sente-se comprometido e é de fato mais produtivo. Os autores desenvolveram uma matriz de lealdade onde qualificam as ações dos *stakeholders* e sugerem a priorização dos mais comprometidos.

As abordagens teóricas relatadas não se apresentam de forma divergente, Freeman (1984), Svendsen (1998) e Walker e Marr (2001) são complementares, uma vez prevêm a identificação dos *stakeholders*, o mapeamento ou levantamento dos interesses, sua convergência, o conhecimento dos mesmos, observação dos processos comuns e o relacionamento embasado no comprometimento.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como já observado, segundo Sheth (2002b), três antecedentes foram responsáveis pela popularização do marketing de relacionamento, no final dos anos 80. A crise de energia dos anos 70, a estagnação econômica e os altos custos das matérias-primas. Neste contexto, a indústria americana começou a ser pressionada pela concorrência externa. A necessidade de reter os clientes surgiu neste cenário. Ainda que a importância de se relacionar com os clientes a fim de conhecer e atender suas necessidades e desejos, e com isso, obter a retenção e até mesmo, sua lealdade, é um tema discutido a mais de quatro décadas.

No início dos anos 60, no conhecido artigo “A Miopia do Marketing”, Levitt (1960) chamava atenção para a necessidade das empresas adotarem uma estratégia orientada ao cliente e não apenas ao desenvolvimento de produtos. Para Levitt (1985), quando se tem um cliente se tem um bem, e este bem tem que ser bem administrado. Administrar o

relacionamento empresa-cliente implica cuidado especial para não estar vulnerável ao concorrente. “A complexidade crescente e a elevação dos custos determinam uma necessidade cada vez maior de serviços e contínuos desenvolvimentos a fim de manter o produto durante mais tempo em uso efetivo e atualizado” (LEVITT, 1985, p. 115).

Na mesma época, o marketing de serviços estava emergindo em compressão e domínio de assunto. O marketing de relacionamento teve o seu desenvolvimento fortemente ligado ao marketing de serviços. Uma vez que os serviços eram ofertados diretamente ao cliente, pode-se, através do estudo de bases de dados do setor de serviços públicos, telefonia e serviços bancários dispor de informações individualizadas dos clientes possibilitando o estudo da lealdade (SHETH, 2002b).

Berry (1983) introduziu, pela primeira vez, o termo marketing de relacionamento como uma opção estratégica para a criação de uma relação de longo prazo com os clientes. Mas foi apenas no final dos anos 90, segundo Stone, Woodcock e Machtynger (2001), que as empresas realmente passaram a adotar o marketing de relacionamento como uma estratégia para fidelizar clientes, fortalecendo o propósito de mantê-los próximos à empresa.

Kotler (2000) ressalta que a busca das empresas pela construção e manutenção de relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes, e demais *stakeholders*, tem sido uma tendência. Há a necessidade de mudança de paradigma que está orientado na maioria das organizações para uma troca transação discreta, de curto prazo, onde o foco é a venda, encarada como uma conquista e os contatos com os clientes são vistos como eventos meramente isolados. Para o paradigma relacional Kotler e Keller (2006) observam que a maior parte da teoria e prática do marketing se concentra na arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem, comentando que a ênfase recai na realização de vendas e não na construção de relacionamentos. Basicamente, o marketing de relacionamento tem sua ênfase na atração, desenvolvimento e na conservação das relações com os clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1991), sob uma perspectiva relacional.

A mudança está direcionada à geração de informações, com o objetivo de constituir um relacionamento de longo prazo, bem como em expectativas complexas, como, por exemplo, em expectativas pessoais, satisfações não-econômicas e envolvimento em trocas sociais (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Esta é uma tendência que ocorre, segundo Gordon (2000), principalmente em função da alta competitividade gerada a partir da enorme quantidade de novos produtos e/ou serviços, com tecnologia e preços muito parecidos, que são introduzidos no mercado a cada ano.

Outro conceito bastante difundido é o de que o marketing de relacionamento é atrair e manter e ampliar os relacionamentos com clientes e demais stakeholders (BERRY, 2002), sendo que Grönroos (2000) acrescenta que, se necessário, terminar o relacionamento com o cliente, na sustentação do lucro pela doação mútua entre as partes e o cumprimento de promessas. O marketing de relacionamento refere-se, então, às atividades do marketing direcionadas a estabelecer, manter e desenvolver trocas relacionais bem sucedidas. E o seu sucesso está diretamente relacionado aos comportamentos cooperativos baseados em compromisso e confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

Para Morgan e Hunt (1994), a natureza do marketing de relacionamento reside justamente nesse processo de interação relacional entre os participantes ou parceiros de trocas. Jackson (1985) define o marketing de relacionamento como o marketing orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais ou outros parceiros de negócio. Sheth e Parvatyar (1993), por sua vez, conceituam marketing de relacionamento como um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos. O paradigma conceitual das transações discretas, ao afirmarem que tal enfoque é adequado à nova era do mercado, na qual as empresas precisam dar mais atenção à satisfação de clientes e à gestão de relacionamentos do que à transação em si (PARVATYAR; SHETH, 1994).

Ferreira (1995) afirma que é a busca da construção das bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes que criam lealdade através da formação de elos duradouros entre si, utilizando, para isso, elementos do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas.

Talvez um dos conceitos mais amplos para definir o escopo do marketing de relacionamento é o de Morgan e Hunt (1994) que dizem ser todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento e a manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. Os autores acrescentam que o marketing de relacionamento é orientado pelo espírito do “ganha-ganha”, no qual todas as partes devem almejar benefícios mútuos no negócio, tendo um espectro amplo de situações de troca, conforme a Figura 4. Segundo os autores, existem dez tipos de trocas possíveis, sendo que nem todas pressupõem a existência da participação ou presença do cliente como participante da troca, visto que existem outras parcerias entre fornecedores, laterais, com compradores e internas à organização.

Diversos autores, dentre eles, Kotler (2000), Christopher (1999), Grönroos (2004) e McKenna (2005) e concordam que o marketing de relacionamento é o oposto do marketing de transação, por isso, para entender as definições de marketing de relacionamento, é preciso

distinguir os conceitos de transação discreta e de troca relacional. A ênfase no compromisso contínuo de atender às necessidades e desejos de cada cliente tem sido um dos elementos centrais que distinguem os dois conceitos ou paradigmas (CHRISTOPHER, 1999).

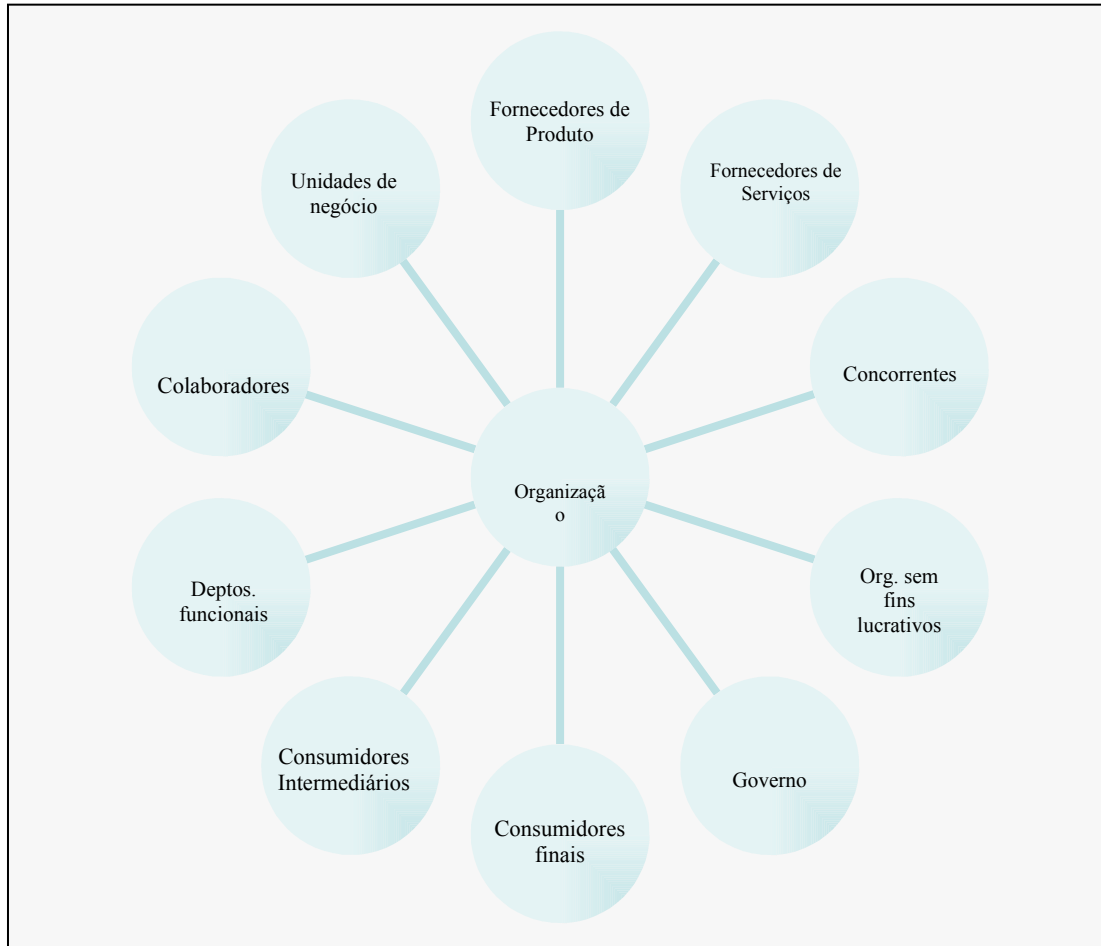


Figura 4: Trocas relacionais no contexto do marketing de relacionamento

Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994).

A palavra “contínuo” assume uma importância relevante nessa diferenciação, pois a perspectiva de tempo difere bastante entre os dois conceitos. A transação discreta está voltada para uma venda única, isolada, e não se preocupa com as próximas compras do cliente, enquanto o enfoque básico do relacionamento visa o cliente em uma perspectiva de longo prazo, a conquista da sua retenção e se possível, de sua lealdade à empresa.

Outro aspecto que diferencia os dois conceitos envolve a relação de dependência entre as partes. Na transação discreta, o cliente decide de uma forma totalmente independente, sem vínculo algum com o fornecedor, enquanto no relacionamento, o cliente não se sente totalmente isolado para decidir, existe uma interdependência (MORGAN; HUNT, 1994).

Levitt (1990) utiliza o casamento como metáfora para explicar a relação de interdependência que ocorre no marketing de relacionamento. Assim como marido e mulher

possuem expectativas distintas e necessidades específicas, o cliente e a empresa também as possuem, porém, é inevitável que exista um relacionamento de interdependência entre as partes. É como Vavra (1993, p. 32) comenta que: “manter clientes exige um relacionamento com eles, mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes”.

2.3.1 *Marketing transacional versus marketing de relacionamento*

A diferença de posicionamento entre o marketing de relacionamento e o marketing transacional é evidente no contínuo estratégico de marketing, o marketing de relacionamento e o marketing transacional estão em extremidades opostas, conforme a distinção dos produtos comercializados (GRÖNROOS, 1994). A Figura 5 apresenta a diferença do marketing de relacionamento e o marketing transacional, exemplificando com ofertas comercializadas. Evidentemente, não há uma fronteira exata sobre o posicionamento preciso da oferta e a atuação transacional ou relacional, visto que muitos bens de consumo não-duráveis ou duráveis podem ter alto grau de serviço agregado. Entretanto, tal representação serve para mostrar a natureza e tendência da presença do marketing de relacionamento estar predominantemente galgado em setores de serviço.

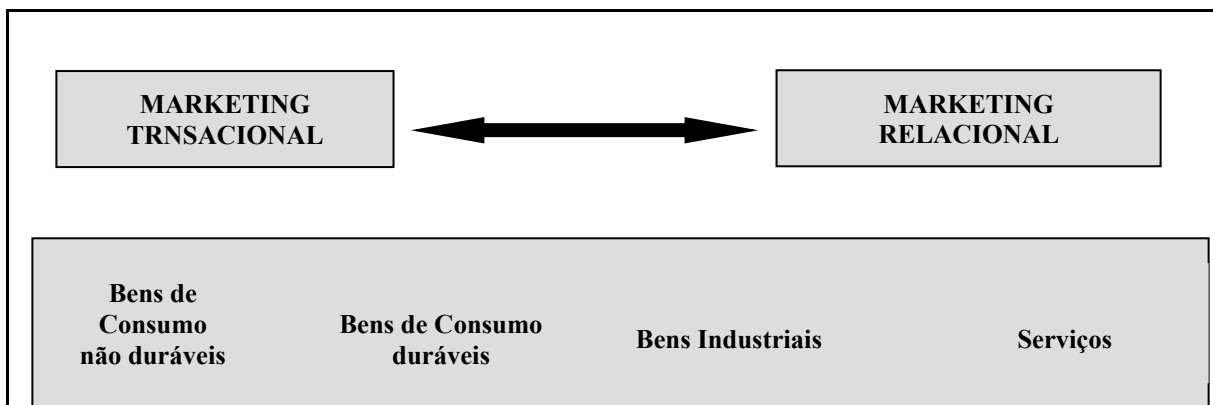


Figura 5: Contínuo estratégico de marketing

Fonte: Grönroos (1994).

Nas transações discretas, o marketing transacional se contrapõe ao marketing de relacionamento. Como uma corrente de características e elementos distintos, não significa dizer que as práticas de marketing transacionais são erradas ou ineficazes. A adequação da estratégia depende do contexto geral a qual será aplicada (JACKSON, 1985; GANESAN, 1994).

Nickels e Wood (1999) comentam que durante anos a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não interligadas. Os vendedores, no chamado marketing transacional, focalizam trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente e da própria empresa em um momento e local determinados. Em contrapartida, atualmente, o marketing de relacionamento vem ocupando espaço, substituindo o conceito de uma única transação para uma série contínua de trocas relacionais. E isto reforça a perspectiva de longo prazo.

Para esses autores, o marketing de relacionamento estabelece um relacionamento de longo prazo entre organizações, clientes, colaboradores, e outros grupos de interesses, beneficiando todas as partes engajadas. Na mesma direção, Sheth e Parvatiyar (2000) consideraram o marketing de relacionamento como um fenômeno que parte do pressuposto de uma interação de longo prazo. Sendo assim, Nickels e Wood (1999) identificam distinções entre as abordagens do marketing de relacionamento e do marketing transacional, evidenciando diferenças importantes conforme apresentado na Figura 6.

Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Ênfase e conquistar novos clientes	Ênfase em manter os clientes atuais bem como conquistar novos clientes
Orientação para curto prazo	Orientação para longo prazo
Interesse em realizar uma única venda	Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
Compromisso limitado com os clientes	Alto nível de compromisso com os clientes
Pesquisa sobre necessidades dos clientes para completar uma transação	Pesquisa contínua sobre a necessidade dos clientes para utilizada para melhorar o relacionamento
Sucesso significa realizar uma venda	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes (propaganda boca a boca positiva), e baixa rotatividade de clientes
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos empregados
Compromisso limitado à prestação do serviço	Alto grau de compromisso com o serviço

Figura 6: Marketing de relacionamento *versus* marketing transacional

Fonte: Adaptado de Nikels e Wood (1999).

2.3.2 Construtos aplicados ao marketing de relacionamento

Alguns autores definem alguns construtos necessários para a prática do marketing de relacionamento. Sheth e Parvatiyar (1993) definem os atributos incerteza e confiança; Mohr e Spekman (1994), comprometimento, coordenação, interdependência e confiança; Morgan e Hunt (1994), comprometimento e confiança; e Ganesan (1994), orientação de longo prazo, proveniente da interdependência e da confiança.

Wilson e Vloski (1997) propuseram uma escala para mensuração de diferentes construtos para a identificação do nível de relacionamento existente entre as partes envolvidas. A escala mede o nível de relacionamento entre parceiros de troca, definindo um conjunto de seis variáveis como determinantes da diferenciação entre relacionamentos transacionais e relacionamentos de parcerias. São elas: (i) dependência do fornecedor; (ii) nível de comparação com fornecedores alternativos; (iii) investimentos no relacionamento; (iv) troca de informações; (v) confiança; (vi) comprometimento.

Conforme apresentado na Figura 7, Wilson e Vlosky (1997), apresentam um modelo de relações causais, onde quanto mais intensos os seis construtos, maior será o nível de relacionamento entre as partes.

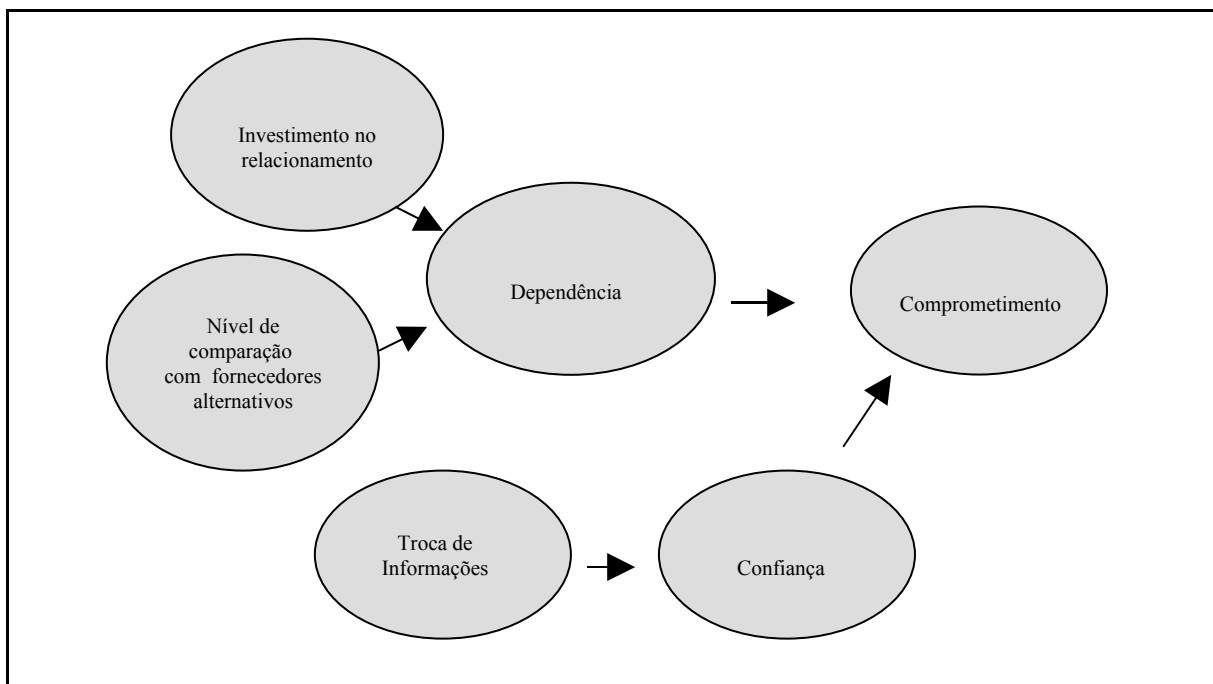


Figura 7: Construtos relativos à intensidade de relacionamento

Fonte: Adaptado de Wilson e Vlosky (1997).

Esses seis construtos são medidas através de 30 indicadores ou variáveis os quais identificam a intensidade do relacionamento. Wilson e Vlosky (1997), baseados em detalhada revisão bibliográfica sobre construtos atinentes ao marketing de relacionamento, identificaram um conjunto de variáveis latentes que teriam a capacidade de quantificar a diferenciação entre os relacionamentos por parceria e os tradicionais, estes últimos identificados como transações discretas. Wilson e Vlosky (1997) definem a mensuração destas variáveis, através em uma escala de concordância de cinco pontos, sendo para “1 - total discordância” e para “5 - total concordância”. Pode-se visualizar esta escala na Figura 8, traduzida por Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999).

Dependência do fornecedor

Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor

Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa

Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor

Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa

Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*

Nível de comparação com fornecedores alternativos

Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*

O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para a nossa empresa

Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor

Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*

Investimentos no relacionamento

Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor

O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo

Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande

Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*

Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor

Troca de informações

Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores

Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor

Confiança

Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses

As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente

Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós

Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor

Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*

Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades

Este fornecedor tem merecido nossa confiança

Comprometimento

Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo
 Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
 Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
 Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
 Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor
 Estamos comprometidos com este fornecedor
 O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

* Itens de escala reversa.. A discordância indica a orientação para o marketing de relacionamento.

Figura 8: Construtos propostos por Wilson e Vloski

Fonte: Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999).

Por outro lado, o construto conectividade, pertencente à temática de redes, nesta pesquisa, é complementar ao elemento troca de informações proposto por Wilson e Vloski (1997), dando maior abrangência, e nexos, este construto. Posteriormente, ambos os construtos constituirão uma categoria analítica da pesquisa (detalhadas na seqüência).

Em acréscimo, Castells (1999) identifica algumas forças motivadoras na formação de redes, e observa que só existirão de fato pela incidência de dimensões viabilizadoras. Tais dimensões são: a coerência e a conectividade. A coerência é referente aos interesses compartilhados entre os objetivos da rede e seus *stakeholders*. Já a conectividade, segundo o autor, é a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes da rede.

De acordo com Hage e Hollingsworth (2000), a conectividade representa a intensidade e a frequência da interação entre indivíduos, grupos e organizações. A conectividade ocorre através de contato pessoal ou através de aparatos tecnológicos, como, por exemplo, o uso de telefone, fax e *internet*. Atualmente, a informação é um insumo necessário para o funcionamento das redes, sejam elas interorganizacionais ou sociais. Caglio (1998) observa que a tecnologia de informação (TI) contribui para a criação de interligações entre os *stakeholders* que constituem uma rede, e possibilita a criação de vantagens comparativas nos negócios.

Os benefícios da conectividade estão relacionados à quantidade de conhecimento tácito e a comunicação deve ocorrer com frequência e intensidade, principalmente através do face a face entre os vários *stakeholders* de uma rede interorganizacional (HAGE; HOLLINGSWORTH, 2000). Para Nohria e Eccles (1992), a interação eletrônica difere da interação face a face, principalmente nestas dimensões-chave:

- a) Identidade: refere-se à imagem mental que é criada em relação às outras pessoas. Estas imagens são baseadas em critérios e categorias utilizados para entender as pessoas, como forte ou fraco, passivo ou agressivo, conservador ou liberal, competente ou incompetente e assim por diante;
- b) Incerteza e ambigüidade: grande parte da evidência teórica e empírica sustenta que a troca de informação mediada eletronicamente é muito menos efetiva que interação face a face em condições de ambigüidade e incerteza. Grande parte da interação *face to face* não depende só do que é dito, mas também da maneira como ocorre esta interação. Várias formas de linguagem ocorrem simultaneamente, como expressões corporais e faciais, não-presentes na forma de comunicação mediada eletronicamente. Normalmente, é a opção empregada para comunicações rotineiras;
- c) Robustez: as redes eletrônicas não são muito robustas pelo fato de serem altamente suscetíveis ao comportamento oportunista ou atos destrutivos como mentira, fraude, sabotagem e outras ações anti-sociais. São mais difíceis de detectar na comunicação mediada eletronicamente. Por este motivo, a comunicação pessoal é essencial para o estabelecimento e para a manutenção de um processo de relacionamento robusto, contribuindo para a efetiva integração e coordenação interfuncional em situações de incerteza, ambigüidade e risco.

Nohria e Eccles (1992) afirmam, ainda, que a comunicação eletrônica não pode substituir a comunicação face a face, ao não ser quando a identidade dos *stakeholders* que interagem desta forma não seja relevante, ou quando as circunstâncias forem certas, as ações padronizadas e rotineiras. Ou seja, quando não há dependência de uma estrutura de relacionamentos robusta.

Alguns dos elementos destacados por Wilson e Vloski (1997) são coincidentes à abordagem do sucesso da parceria de Mohr e Spekman (1994), relatam que, além de variáveis relativas à comunicação entre as partes e técnicas de resolução de problemas, a satisfação e o volume de vendas são dois indicadores determinantes do sucesso de uma parceria. A Figura 9 é elucidativa.

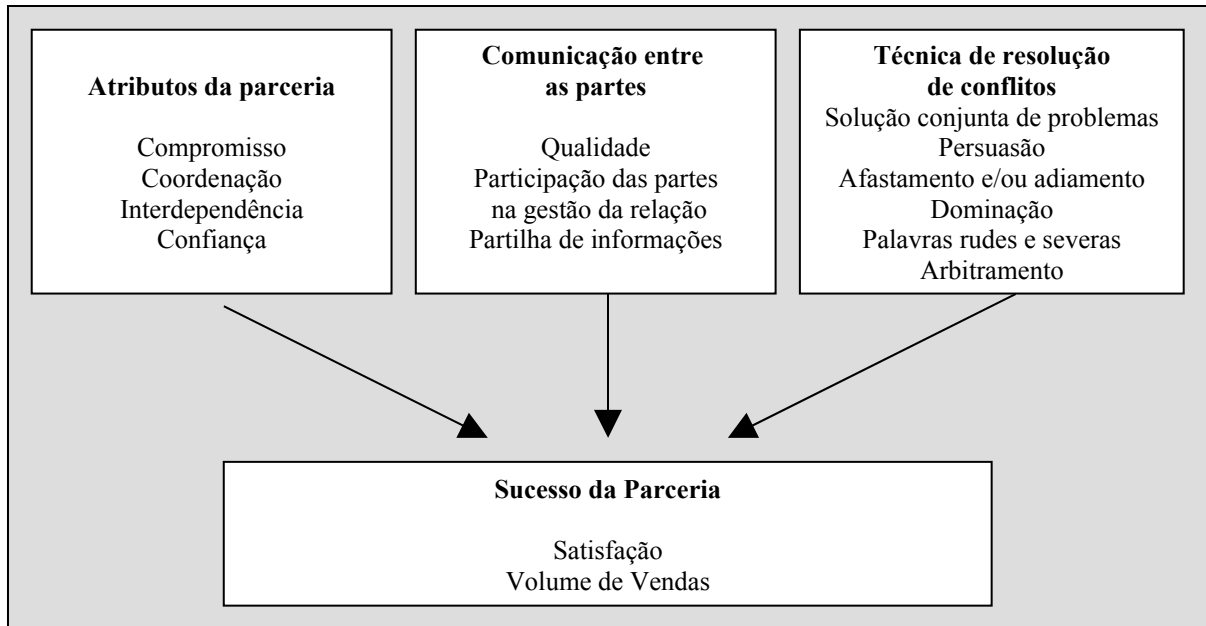


Figura 9: Fatores associados ao sucesso de uma parceria

Fonte: Mohr e Spekman (1994).

A origem do modelo que identifica fatores associados ao sucesso de uma parceria é proveniente da indústria americana de computadores, e o modelo resultante tem alto índice de associação dos fatores com a satisfação dos parceiros de negócio (MOHR; SPEKMAN, 1994). Neste contexto, cabe ressaltar alguns elementos que integram o modelo:

- a) Atributos da parceria: com exceção da interdependência, todos os atributos apresentaram correlação com um maior grau de satisfação;
- b) Comunicação entre as partes: todos os aspectos mostraram associação com a satisfação dos revendedores;
- c) Técnicas de resolução de conflitos: solução conjunta de problemas, persuasão e arbitramento mostraram relação positiva com a satisfação e houve uma relação negativa quanto à dominação, as táticas e palavras severas e ao afastamento e/ou adiamento da resolução.

2.3.3 Vínculo e intensidade do relacionamento

Conforme Gordon (2000), os clientes são agrupados de acordo com os comportamentos demonstrados, em seis categorias diferentes, como pode ser observado na Figura 10. Além disso, podem ser agrupados conforme a fidelidade com a marca, produtos e serviços da empresa. Gordon (2000, p. 129) define, assim, as seis categorias:

Defensores						
Clientes Regulares						
Clientes Eventuais						
Compradores						
Experimentadores						
Prospects						
	Consciência	Interesse	Avaliação	Experiência	Adoção	Compromisso

Figura 10: Escala de vínculo

Fonte: Adaptado de Gordon (2000, p. 131).

- a) *Prospects*: é o perfil de cliente que a empresa está procurando, pois se ajusta ao seu *mix* de produto e/ou serviço. É o cliente potencial;
- b) Experimentais: são os clientes, antes *prospects* que começam a fazer compras na empresa e estão experimentando, testando o serviço e/ou produto;
- c) Compradores: são clientes que passaram de experimentadores para compradores, mas não de caráter integral, e efetivamente visto que continuam com os seus fornecedores antigos, embora demonstrem interesse pela empresa;
- d) Compradores eventuais: a empresa conquistou parcialmente a confiança dos clientes. O cliente pode utilizar a concorrência como fonte alternativa de fornecimento;
- e) Clientes regulares: são clientes que compram há bastante tempo e estão confiantes e seguros com a empresa e têm interesse em participar de componentes estratégicos de negócio, onde se valoriza o compromisso e confiança mútua;
- f) Defensores: estes clientes estão tão comprometidos com a empresa que somente uma falta grave em relação à confiança depositada pode prejudicar a relação existente. É um cliente que faz “críticas positivas”.

Gordon (2000) afirma, também, que o relacionamento empresa-cliente pode andar em qualquer direção, tanto para o vínculo máximo, quanto para o mínimo. Porém, para se obter o vínculo máximo e a proximidade com o cliente é um caminho que não permite atalhos, sendo conquistada passo a passo, de forma lenta mas sólida.

2.3.4 Marketing turístico e o marketing de relacionamento

O aumento das pesquisas no que tange a estes assuntos, sua divulgação e disseminação, bem como o aumento do entendimento sobre a teoria consolidada pode contribuir para o desenvolvimento do setor turístico. A oferta de serviços turísticos tem sido cada vez mais intensa. As organizações cada vez mais preparadas, disponibiliza ao consumidor final uma grande variedade e qualidade de serviços turísticos para os mais variados gostos, preferências e perfis de consumidores, o que possivelmente tem permitido uma evolução do setor.

Para Cobra (2001), a oferta turística é uma combinação de ação e emoção, em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem em uma mistura entre o real e o imaginário, e por isso a criatividade no setor precisa ser intensa. Sendo assim, Barreto Filho (1999, p. 15) apregoa que marketing turístico diz respeito a todas as ações no mercado turístico que visam atender às necessidades e desejos do consumidor de forma rentável, é fazer tudo que está ao alcance para trocar o dinheiro do cliente pela satisfação, qualidade e valor percebido ao consumir bens e/ou serviços turísticos. São ações no mercado turístico voltadas a atender as expectativas dos clientes e mantê-los, antecipando-se as suas necessidades, desejos e procurando uma perfeita relação de troca, se possível, eterna.

A fronteira entre o papel do marketing de relacionamento e do próprio marketing é imprecisa, visto que as áreas de estudo em certos momentos se fundem. A própria definição de marketing turístico proposta por Barreto Filho (1999), quando contempla a preocupação com o longo prazo é convergente com a idéia de que muitas empresas estão procurando um alto retorno dos recursos investidos por meio da manutenção de seus clientes, pela possibilidade de torná-los fiéis (KUAZAKI, 2000).

Uma definição distinta das tradicionais, na qual o marketing de relacionamento tem sua ênfase na atração, desenvolvimento e conservação das relações com os clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1991) é apresentada por Kuazaqui (2000), estudioso do marketing turístico, que apregoa que o marketing de relacionamento parte do pressuposto que todos os indivíduos podem formar um *networking*, isto é, uma rede de relacionamentos que pode auxiliar no desenvolvimento de novos negócios para a empresa ou mesmo pessoalmente.

Para Kuazaqui (2000), o marketing de relacionamento complementa o *endomarketing* e o marketing interno, que visa otimizar e integrar o público interno e, de maneira seqüencial, melhorar as relações comerciais entre o público interno e o externo. Estes são preceitos importantes quando somados à preocupação de servir da empresa, servir às expectativas

únicas de cada cliente que possui ao longo de sua existência, jamais subestimando a importância da comunicação e do relacionamento com o cliente (BULGER, 1999).

Outro ponto de interesse do marketing turístico é adequar a oferta à demanda. Ou seja, que a oferta que a empresa disponibiliza ao cliente esteja adaptada às suas necessidades e desejos. Para se orientar às expectativas dos clientes, é fundamental que, ao absorver as suas competências, a organização tenha alguns aspectos presentes: o engajamento dos clientes em um diálogo ativo, claro e constante; a mobilização de comunidades de consumidores; um esquema para administração de diferenças entre clientes e a criação de experiências personalizadas junto aos mesmos (PRAHALAD; RAMASWANY, 2000). O que vai de encontro com os fundamentos do marketing de relacionamento e com a própria visão de cenários futuros. Bulger (1999) afirma que as empresas ganharão mercado se preocupando em manter e conquistar clientes, de preferência leais, durante toda a útil vida de compra ou consumo destes, atendendo as suas expectativas únicas.

Segundo Teixeira (2003), a adoção de estratégias de marketing de relacionamento pode auxiliar as agências de viagem, inclusive podendo auxiliar no processo de reconhecimento e fidelização dos seus serviços pelo consumidor. A preocupação com a manutenção do relacionamento empresa-cliente e a rentabilidade associada à permanência do cliente fatores-chave para a competitividade da organização. Pesquisas realizadas em agências de viagem confirmam a falta de conscientização, de valorização dos funcionários das ações da empresa não estarem adequadamente contempladas no seu planejamento estratégico, no intuito de enriquecer a relação empresa-cliente (TEIXEIRA, 2003).

No contexto brasileiro, Slongo e Müssnich (2005) pesquisaram o setor hoteleiro de Porto Alegre e sua interface com o marketing de relacionamento e evidenciaram o construto comprometimento, afetado pela dependência e altamente influenciado pela confiança. Os próprios autores reconhecem que devido à ampla consistência na literatura, citando Morgan e Hunt (1994), a confiança e o compromisso são variáveis-mediadoras do marketing de relacionamento, atuando como antecedentes do comprometimento do pólo comprador com o relacionamento comercial. Assim, a confiança é determinante na manutenção e no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e geradora de benefícios mútuos.

Para Slongo e Müssnich (2005), o comprometimento pode ser resumido como a crença dos parceiros na importância do relacionamento e de sua manutenção, a ponto de garantir esforços máximos para tal. Está implícito que os relacionamentos baseados na confiança são tão valorizados que as partes desejam se comprometer, deixando claro que a confiança é o

principal fator determinante do comprometimento relacional, e justificando a relação positiva existente entre a confiança e o comprometimento (SLONGO; MÜSSNICH, 2005).

2.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE E CONTEXTO DE PESQUISA

De acordo com Laville e Dionne (1999), a definição de categorias analíticas leva em conta os seguintes modelos, distinguidos a seguir: (i) no modelo aberto, as categorias não são fixados no início, mas tomam forma no curso da análise; (ii) no modelo fechado, o pesquisador decide *a priori* as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete freqüentemente à prova da realidade; (iii) no modelo misto, as categorias são selecionadas no início, antes mesmo da análise de conteúdo, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise prover.

Considerando os objetivos propostos na pesquisa e o referencial teórico pesquisado, o mais adequado, neste momento, é considerar algumas categorias emergentes na literatura. Posteriormente poderão ser revisadas à medida que os dados possivelmente identifiquem outros elementos que poderão surgir dos resultados oriundos das entrevistas individuais em profundidade e, se pertinentes, incorporados à análise, (melhor detalhada no capítulo metodologia da pesquisa).

Deste modo, os elementos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa estão apresentados na Figura 11. As categorias de análise permitirão o desenvolvimento de análises e sua respectiva interpretação que os resultarão nos achados da pesquisa. As categorias de análise utilizadas, portanto, foram as seguintes: (i) orientação a longo prazo; (ii) comprometimento/compromisso; (iii) dependência; (iv) confiança; (v) troca de informações e conectividade; (vi) investimento no relacionamento; (vii) sucesso do relacionamento. A pesquisa empírica, uma vez estabelecida estas categorias de análise, conta com sustentação teórica e embasamento suficiente para elucidar os objetivos propostos pelo presente trabalho, que foi desenvolvida a partir das categorias de análise apresentadas de acordo com a Figura 11.

Autores	Categorias de Análise
Wilson e Vloski (1997) e Ganesan (1994)	orientação a longo prazo
Morgan e Hunt (1994) e Mohr e Spekman (1994)	compromisso
Wilson e Vloski (1997)	dependência
Morgan e Hunt (1994) e Mohr e Spekman (1994)	confiança
Wilson e Vloski (1997) e Mohr e Spekman (1994)	comprometimento
Wilson e Vloski (1997) e Hage e Hollingsworth (2000)	troca de informações e concetividade
Wilson e Vloski (1997)	investimento no relacionamento
Wilson e Vloski (1997)	sucesso do relacionamento

Figura 11: Categorias de análise

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Por outro lado elementos que fazem parte da ambiência da pesquisa têm por finalidade situar não só o pesquisador, bem como os leitores e os interessados nos resultados deste trabalho. Na Figura 12 estes elementos considerados no estudo são apresentados.

Autores	Contexto de Pesquisa e Ambiência
Beni (2004)	Motivações para desenvolvimento do turismo
Wilson e Vloski (1997)	Objetivos institucionais
Freeman (1984) e Svendensen (1998)	<i>Stakeholders</i>
Freeman (1984)	Processos comuns
Swarbrooke (2000) Hall (2001)	Desenvolvimento sustentável

Figura 12: Contexto e ambiência da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Embora as motivações para o desenvolvimento do turismo, já tenham sido objeto de pesquisa de vários pesquisadores, é importante saber deste ambiente de pesquisa específico, quais são os fatores motivadores do desenvolvimento do turismo na localidade de Ana Rech. Na seqüência, o elemento, objetivos institucionais, contribuirá para identificação dos *stakeholders*. Sua confirmação, entretanto, requer que sejam identificados processos comuns, pois são estes os *stakeholders* que efetivamente interessam ao objetivo da pesquisa.

Outro elemento também estudado no contexto da pesquisa é o desenvolvimento sustentável, assunto-chave para o desenvolvimento de qualquer roteiro turístico, uma vez que trata de recursos a serem respeitados e preservados. Este último elemento requer que o conhecimento da real situação do roteiro turístico em estudo quanto às dimensões social, econômica e ambiental. Estes elementos foram estudados no ambiente serviços turísticos em análise, sob a luz dos relacionamentos existentes entre os principais *stakeholders* envolvidos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Cooper e Shindler (2003), o estudo de métodos de pesquisa possibilita habilidades necessárias para resolver problemas e desafios de um ambiente de tomada de decisões. Visto que o ambiente de tomada de decisões está cada vez mais complexo e exige que os administradores tenham mais e melhores informações, para sustentar e tornar segura suas decisões.

Para que uma pesquisa seja sólida e confiável, na qual os administradores podem basear suas decisões de alto risco, requer a compreensão do método científico para condução adequada da pesquisa. A exigência da gerência por informações melhores e mais rápidas traz uma perspectiva positiva para os pesquisadores. Os pesquisadores por sua vez não de estar cada vez mais preparados e deter domínio da metodologia da pesquisa, com finalidade de tornar a pesquisa confiável, visto que a pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais (COOPER; SHINDLER, 2003).

Neste capítulo, é apresentada uma explanação sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 FASES E ETAPAS DA PESQUISA

Com o intuito de organizar o andamento da pesquisa, foram estabelecidas fases com suas respectivas etapas para o seu desenvolvimento, como podem ser visualizadas na Figura 13.

Fases da Pesquisa		Etapas da Pesquisa
Aprofundamento conceitual e detalhamento metodológico		Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Problematização da pesquisa Definição dos objetivos da pesquisa Definição das categorias de análise Definição da metodologia
Pesquisa Qualitativa (Exploratória)	Observação participante	Coleta de informações Seleção dos entrevistados
	Entrevistas individuais em profundidade	Desenho da pesquisa Realização de pré-teste Coleta de dados
Análise e interpretação dos resultados		Transcrições das entrevistas Análise e interpretação dos dados
Considerações finais		Considerações teóricas Considerações empíricas e implicações gerenciais Limitações da pesquisa Sugestões para pesquisas futuras

Figura 13: Fases e etapas do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir disso, são apresentadas as principais fases e etapas implementadas na presente pesquisa.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa ou revisão bibliográfica envolveu os temas *stakeholders*, turismo, serviços e marketing de relacionamento. Mais especificamente, buscou-se aproximar ao máximo do tema de interesse: a identificação dos principais *stakeholders* e os relacionamentos existentes no roteiro turístico em estudo. Esta aproximação conceitual permitiu demarcar o campo teórico buscado e a delimitação da pesquisa, com o intuito de cobrir os objetivos propostos no trabalho.

No que tange especificamente ao tema de pesquisa proposto, há pouco material bibliográfico específico. Entretanto, procuraram-se informações pertinentes em artigos científicos atuais, publicações e produções acadêmicas, que pudessem contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para construção das entrevistas individuais em profundidade aplicadas aos *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech.

3.1.2 Pesquisa documental

Segundo Vergara (2006), a pesquisa ou a investigação documental é realizada no interior de organizações públicas e/ou privadas, de qualquer natureza, bem como com pessoas, em registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, etc. A pesquisa documental certamente contribuiu, juntamente com a pesquisa bibliográfica, no levantamento de informações importantes, para contextualização e suporte das entrevistas realizadas, permitindo, assim, uma melhor compreensão a cerca da realidade em estudo.

3.1.3 Pesquisa qualitativa

Malhotra et al. (2005) afirma que a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados não são analisados estatisticamente, sendo que o resultado de uma pesquisa qualitativa é a obtenção de uma compreensão mais profunda de uma realidade estudada. Assim, vê-se que os interesses da pesquisa em questão estão enquadrados na pesquisa qualitativa.

Os métodos qualitativos, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas padronizadas baseadas em questionários (*surveys*). Existe uma maior flexibilidade com o respondente e consegue-se maior profundidade e riqueza perante o contexto, convergente com a necessidade da pesquisa de se obter uma compreensão detalhada da realidade em estudo.

Uma classificação para pesquisas qualitativas é sugerida por Malhotra et al. (2005), que a divide em abordagem direta e abordagem indireta. A abordagem direta, sem disfarce, expõe o objetivo da pesquisa ao entrevistado, revelando os propósitos da pesquisa. É o caso

da forma com que as entrevistas em individuais em profundidade foram conduzidas neste trabalho.

A pesquisa é qualitativa, com fins exploratórios, não-estruturada, que visa compreender a natureza geral de um problema (WOLCOTT, 1994; MALHOTRA, 1996; AAKER; DAY, 2001), valendo-se fortemente da análise e interpretação do pesquisador (GUMMESSON, 2002). Wolcott (1994) pondera que o maior desafio presente na pesquisa qualitativa não repousa no processo de coleta de dados, mas na forma de utilização dos mesmos, uma vez que pela utilização dos dados é que o pesquisador transformará o seu levantamento em conhecimento aplicado à compreensão e ampliação do entendimento da realidade em estudo.

3.1.4 Observação participante

A observação participante é definida como um processo no qual um investigador ou pesquisador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com algum fenômeno social, com o propósito de desenvolver um entendimento científico do contexto estudado. Não se trata de apenas ouvir, olhar, experienciar, mas observar minuciosamente o fenômeno e abstrair deste os entendimentos pertinentes ao mundo científico (MAY, 2004).

Objetivo desta fase era o de definir quais são os *stakeholders*-chave no roteiro turístico. Deste modo, esta fase compreendeu em explorar quais seriam os possíveis *stakeholders* mais atuantes para o desenvolvimento turístico de Ana Rech. Esta ajudou na definição de qual seria a amostra a ser utilizada, ou seja, quais seriam os *stakeholders* participariam das entrevistas individuais em profundidade.

3.1.5 Entrevistas individuais em profundidade

Este tipo de entrevista permite que o entrevistador explicita algumas questões no curso da entrevista, reformulando-as conforme a necessidade de atender aos objetivos do pesquisador. Além disso, a ordem das perguntas pode ser alterada em função das respostas obtidas, trazendo flexibilidade, possibilitando, assim, um contato próximo entre entrevistado e

entrevistador, favorecendo a profundidade da exploração das informações (LAVILLE; DIONE, 1999).

O planejamento e a condução das entrevistas individuais em profundidade, foi embasado nos pressupostos sugeridos por Ribeiro e Milan (2004):

- a) Determinação da Fonte de Dados: a fonte de dados escolhida foi a fonte de dados primária, ou seja, os dados serão coletados diretamente com os *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, previamente definidos;
- b) Definição da Técnica de Coleta de Dados: a técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista individual em profundidade, semi-estruturada, com a utilização de um roteiro básico de questões que será posteriormente apresentado;
- c) Determinação da População da Pesquisa, Tamanho de Amostra e Processo de Amostragem: a população da pesquisa compreende todos os *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech. A amostra contemplou os principais *stakeholders* do roteiro turístico, sendo não representativa da população e de escolha intencional, uma vez que se selecionou entre a população, os respondentes que se enquadravam aos interesses da pesquisa, sendo que a seleção foi realizada anteriormente às entrevistas, com o suporte da observação participante. A amostra será mais bem detalhada no capítulo subsequente.

3.1.6 Análise e interpretação dos resultados

Posterior à coleta de dados, as gravações das entrevistas individuais em profundidade foram transcritas e digitadas em editor de texto. Os dados então, foram submetidos à análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise adaptável a um campo de aplicação muito vasto e que ocorre em três fases: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; (iii) tratamento dos resultados obtidos, sendo esta última responsável pelas interpretações (BARDIN, 1977).

O tipo de análise utilizada nesta pesquisa foi análise categorial, uma vez que se pretendia identificar a presença das categorias de análise estabelecidas anteriormente. Desta forma, o texto será, por vezes, desmembrado em unidades, e reagrupado, apresentado em excertos, ou em quadros sinópticos. A análise de conteúdo se mostrou flexível, permitindo extrair dos conteúdos coletados texto as informações necessárias aos objetivos da pesquisa.

Finalmente, na última fase da pesquisa, são apresentadas as considerações finais, compreendidas por considerações teóricas e empíricas provenientes dos resultados da pesquisa, e, por conseguinte, de implicações gerenciais. Destas considerações e implicações, emergem as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras indicando direcionamentos futuros que possibilitariam minimizar ou exaurir algumas das limitações da presente pesquisa.

4 REFERENCIAL EMPÍRICO

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Em posse da revisão da literatura, esta fase da pesquisa observou o contexto do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, por meio do levantamento de informações e observação do fenômeno social identificar os *stakeholders* do roteiro turístico em questão. Obteve-se, inclusive, o conhecimento de como se poderia identificar *stakeholders* de localidades turísticas.

Nesta etapa, foi utilizada a observação participante. Uma vez que, este tipo de pesquisa se mostra complexa, uma vez que permite considerar interações entre o pesquisador e o ambiente de pesquisa, utilizou-se informações de relatos, entrevistas, documentos e percepções, sendo de extrema importância em etapas exploratória, quando não se sabe por onde iniciá-la. Este procedimento que trouxe uma maior segurança e à pesquisa. Os *stakeholders* que foram identificados nesta etapa da pesquisa constituíram a amostra utilizada na fase subsequente, conforme previa o plano metodológico.

4.1.1 Identificação dos stakeholders do roteiro turístico da localidade de Ana Rech

O enfoque sistêmico trata as organizações como sistemas inter-dependentes que precisam se relacionar de maneira adequada com o seu ambiente externo, garantindo os recursos para a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, no sentido de suprir suas necessidades (STONER, FREEMAN. 1995). Considerando o roteiro turístico analisado, visto como uma organização que precisa estabelecer relações para sobreviver e se desenvolver, tal como observa Stoner e Freeman (1995), e ainda considerando os postulados de Miles (1980), que afirma que existe a necessidade de distinguir os elementos que possuem relevância direta para a organização. Assim, para o roteiro turístico da localidade de Ana Rech, sob este enfoque é preciso identificar quais são estes elementos de relevância no seu desenvolvimento turístico.

Por meio da observação participante e da análise de diversos documentos (históricos da constituição do roteiro, memorandos, atas de reuniões, e-mails, cartas, entre outros), foram identificadas interações, processos de comunicação e relações de dependência mútua,

possibilitando destacar, a partir destes elementos e do histórico da constituição do roteiro turístico, o volume de interações existentes e os principais *stakeholders* do roteiro turístico, que são: (i) SAMAR – Sociedade dos Amigos de Ana Rech; (ii) Secretaria do Turismo de Caxias do Sul; (iii) SHRBS – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – Região Uva e Vinho; e (iv) SEBRAE/RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, os quais são brevemente descritos a seguir:

A SAMAR foi fundada em 25 de agosto de 1949, sua atuação sempre objetivou o desenvolvimento de Ana Rech, desde a busca do fornecimento de energia elétrica, via asfáltica até a BR 116, telefonia, incremento ao turismo local através da criação de um presépio permanente, feira de artesanato, gastronomia, festival da primavera e o encanto de natal, este último, evento de grande movimentação turística. O papel da associação sempre esteve ligado às reivindicações e as aspirações da comunidade anarrequense, desenvolvendo ações junto ao poder público e privado nos âmbitos social, cultural, do turismo, esporte e lazer (SAMAR, 2000).

A Secretaria Municipal do Turismo de Caxias do Sul tem um papel fundamental no desenvolvimento do turismo local, na valorização da cultura do turismo e na criação de opções aos visitantes. Ciente de seu papel no desenvolvimento turístico, esta vem implementado ações de forma sustentável propiciando benefícios de longo prazo à economia local. Ultimamente, uma ação importante no desenvolvimento turístico da cidade foi à segmentação dos roteiros turísticos, com características e vantagens competitivas distintas entre si. Um destes roteiros é o roteiro turístico da localidade de Ana Rech na cidade de Caxias do Sul, que possui outros quatro roteiros sob cuidados da Secretaria do Turismo (SECRETARIA DO TURISMO, 2007).

O SHRBS é uma entidade patronal que abrange 20 municípios, representando aproximadamente 1.500 estabelecimentos comerciais, das seguintes categorias: hotéis, pousadas, restaurantes, churrascarias, pizzarias, cantinas, bares, bares dançantes, boates, casas noturnas, casas de *shows*, casas de lanches, pastelarias, motéis e outros estabelecimentos similares. Atua para o desenvolvimento regional do turismo, prestando orientação, fazendo planejamento e capacitando os associados. Divulgam, ainda, estabelecimentos e atrativos da região, através de guias, feiras, eventos e roteiros turísticos (SHRBS, 2007).

O SEBRAE/RS instituiu-se como uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo. Um dos setores econômicos de desenvolvimento prioritário para a entidade é o setor turístico. Atua formando redes de trabalho para fomentar a competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas

de diversos setores e cadeias produtivas. Em relação ao roteiro da localidade de Ana Rech, a entidade vem atuando na capacitação, dos envolvidos na atividade turística (SAMAR, 2007). Além destas ações, o desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech requer desenvolvimento dos relacionamentos e parcerias.

Linton (1997) indica um caminho interessante a ser testado pelas organizações do turismo, como o consórcio, a cooperação por redes e parcerias, com intuito de melhorar o desempenho do negócio global, e isto substancialmente está interligado com o marketing de relacionamento. A exploração do potencial de melhoria no desempenho do negócio envolvendo as organizações, o setor público e as empresas participantes de um roteiro turístico, trabalhando conjuntamente, possivelmente contribuiria para o setor. Entretanto, antes de sugerir qualquer ação de aprimoramento do roteiro turístico sob ótica do marketing de relacionamento é importante saber quais são os grupos de interesses atuantes no roteiro turístico da localidade de Ana Rech.

Considerando o exposto, Stoner e Freeman (1995) consideram duas categorias de *stakeholders*, os internos e os externos. Freeman (1984) prevê a identificação dos *stakeholders* pelo histórico do ambiente da organização, mas na ausência deste histórico seu modelo serviria para referenciar a construção de um mapa genérico. Sendo assim, pode-se dizer que no roteiro turístico de Ana Rech, considerando estes aspectos levantados, os principais *stakeholders* são: a SAMAR, a Secretaria Municipal do Turismo de Caxias do Sul, o SHBRS e o SEBRAE/RS.

Por conseguinte, Freeman (1984) estabelece que o passo seguinte é mapear os interesses de cada elemento, a convergência de interesses é que estabelece a validação dos *stakeholders*. Para validação desta prévia identificação dos *stakeholders*, segundo Freeman (1984), é necessário expor a convergência dos interesses. Assim, a ratificação dos interesses destes elementos destacados, pelo cruzamento dos interesses convergentes é explorada na etapa seguinte da pesquisa, através das entrevistas individuais em profundidade.

Uma análise mais detalhada, por meio das entrevistas individuais em profundidade com cada elemento (*stakeholder*) identificado buscou o entendimento das relações existentes entre os grupos de interesse, o que certamente pode contribuir para o desempenho do roteiro turístico, se considerar as múltiplas possibilidades de interação entre os mesmos.

4.2 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

4.2.1 Validação do instrumento de coleta de dados

O processo de validação do roteiro básico de questões foi efetivado mediante pré-teste. Logicamente, em um primeiro momento, foi construído um roteiro de questões com suporte na literatura, vislumbrando os objetivos estabelecidos pela pesquisa.

A primeira versão do roteiro de questões foi submetida ao pré-teste para sua validação, o qual foi aplicado a uma pessoa atuante no desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, tendo duração de quinze minutos e apenas duas perguntas foram alteradas em função de sugestão do entrevistado. A seguir, destaca-se o desenho conceitual da pesquisa e as questões em sua versão final.

4.2.2 Desenho conceitual da pesquisa e operacionalização da pesquisa

Os aspectos conceituais observados no capítulo relativo ao referencial teórico (capítulo 2) fizeram emergir elementos teóricos importantes a fim de cumprir os objetivos da pesquisa.

Desta forma, a Figura 14 apresenta os principais elementos conceituais da pesquisa e, por conseguinte, o Roteiro Básico de Questões utilizado no processo de coleta de dados nas entrevistas individuais em profundidade.

Tipos de Questões	Elementos Conceituais	Questões Aplicadas
Iniciais	Desenvolvimento Turístico	1. Quais as motivações da criação do roteiro turístico de Ana Rech?
	<i>Stakeholders</i>	2. Qual objetivo da organização (instituição) na participação do roteiro turístico?
	<i>Stakeholders</i>	3. Quais os principais <i>stakeholders</i> (partes interessadas ou grupos de interesse) envolvido no processo de constituição do roteiro?
	Processos Comuns	4. Que tipo de processos rotineiros, transações existem em comum entre os <i>stakeholders</i> ? (venda de produtos, pagamentos, troca de informações...)

Centrais	Orientação a Longo Prazo	5. Estes relacionamentos têm a perspectiva de continuar no futuro, ao longo do tempo?
	Comprometimento ou compromisso	6. Há expectativa que o relacionamento perdure? 7. Existe empenho em consolidar o relacionamento com os <i>stakeholders</i> ? Em caso afirmativo, em que sentido? 8. Como você considera o relacionamento existente entre os <i>stakeholders</i> , considerando o aspecto compromisso?
	Confiança	9. Os <i>stakeholders</i> se preocupam com os interesses da sua organização (instituição)? 10. A organização (instituição) confia nas informações disponibilizadas pelos <i>stakeholders</i> ? 11. Os <i>stakeholders</i> merecem confiança da por parte da sua organização (instituição)?
	Dependência	12. A organização (instituição) se sente dependente dos demais <i>stakeholders</i> ? 13. Os <i>stakeholders</i> são estrategicamente importantes para a sua organização (instituição)? 14. Há a crença em uma parceria equilibrada?
	Troca de Informações e Conectividade	15. Há uma troca informações com os <i>stakeholders</i> , de forma sistemática? 16. Há compartilhamento de informações específicas entre este grupo de <i>stakeholders</i> , que não sejam compartilhadas com demais? 17. De que forma ocorreria a troca de informações? Em quais meios, telefone, faz, <i>Internet</i> ...qual meio é utilizado com maior frequência?
	Investimento no Relacionamento	18. Haveria algum transtorno ou custo ao encerrar o relacionamento com os <i>stakeholders</i> ? 19. Tem sido implementada alguma ação para o desenvolvimento e a consolidação do relacionamento com os <i>stakeholders</i> ?
	Sucesso do Relacionamento	20. Existem objetivos comuns entre os <i>stakeholders</i> do desenvolvimento? 21. Existe comprometimento entre os <i>stakeholders</i> para com estes objetivos? 22. Existe ajuda mútua, apoio, entre os <i>stakeholders</i> ? 23. O que faltaria para aprofundar, ampliar os relacionamentos existentes?
Finais	Desenvolvimento Sustentável	24. Existem ações voltadas ao desenvolvimento do roteiro turístico? Em caso afirmativo, quais? 25. Como é tratada a questão da sustentabilidade do roteiro turístico? 26. A comunidade tem interesse no desenvolvimento do turismo na localidade? 27. Qual o papel de cada <i>stakeholder</i> no desenvolvimento do roteiro turístico? 28. O(a) Sr(a). gostaria de fazer algum comentário final?

Figura 14: Roteiro básico de questões utilizadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Obs. 1: As questões aplicadas são oriundas de adaptações dos elementos conceituais, cujos autores e as categorias analíticas encontram-se nas Figuras 11 e 12.

Obs. 2: Tipologia das questões adaptadas de Ribeiro e Milan (2004).

4.2.3 Caracterização da amostra, unidade de análise e perfil dos entrevistados

Conforme mencionado na Metodologia da Pesquisa (capítulo 3) o roteiro turístico da localidade de Ana Rech é a unidade de análise desta pesquisa, e como objeto do estudo os *stakeholders* deste roteiro turístico. Assim, a população da pesquisa é constituída por todos os *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, e a amostra constituída por representantes dos principais *stakeholders*, selecionados intencionalmente, sendo escolhidos por critério de julgamento, constituindo uma estratégia adequada aos objetivos da pesquisa.

Os *stakeholders* foram selecionados no momento da observação participante e partiu-se do critério e intenção de selecionar os *stakeholders* interessados no desenvolvimento turístico que apresentam um elevado nível de interação, em frequência e intensidade. Esta forma de seleção seguiu orientações encontradas na literatura, que prevê a identificação e seleção de *stakeholders* por critérios já apresentados em fase anterior da pesquisa.

Portanto, foram entrevistadas sete pessoas-chave, que ocupam cargos estratégicos para o desenvolvimento do roteiro turístico em estudo. O perfil destes entrevistados (vide Figura 15), bem como a operacionalização da entrevista em profundidade, é apresentado na seqüência.

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Instituição	Cargo	Tempo no Cargo
A	F	30	Secretaria do Turismo	Turismóloga	2 anos
B	M	33	Secretaria de Turismo	Secretário de Turismo do Município de Caxias do Sul	3 anos
C	F	53	SAMAR	Diretora Executiva	2 anos
D	F	33	SAMAR	Presidente	4 anos
E	M	34	SEBRAE/RS	Superintendente da Região das Hortências	3 anos
F	F	44	SEBRAE/RS	Consultora Especialista em turismo	7 anos
G	F	43	SHRBS	Diretora	8 anos

Figura 15: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor.

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas em quatro instituições diferentes, sendo que a escolha das pessoas que representam tais instituições levou em consideração o grau de envolvimento com questões relativas ao desenvolvimento da pesquisa. Assim, foram selecionadas as pessoas mais envolvidas ou informadas a respeito do desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, representando, no momento da coleta de dados, a instituição da qual participa.

As entrevistas, agendadas com uma antecedência de cerca 15 dias da sua realização, foram realizadas durante os meses de setembro e outubro de 2007. No agendamento da entrevista, foi explicada a necessidade da entrevista ser pessoal, individual e presencial. Além do seu objetivo, foi informado, também, que a sua duração estimada seria de aproximadamente uma hora. Todos estes elementos foram necessários para a consistência dos dados (vide Anexo B).

Vale destacar que as entrevistas foram realizadas em três cidades distintas: (i) Caxias do Sul; (ii) Nova Petrópolis; e (iii) Canela. A seguir é possível observar o tempo de duração, a data de realização e a cidade onde foram realizadas as entrevistas (Figura 16).

Entrevistado	Duração	Data	Local
A	1h:32min	26/09/2007	Caxias do Sul – RS
B	1h:18min	26/09/2007	Caxias do Sul – RS
C	1h:15min	02/10/2007	Caxias do Sul – RS
D	55min	02/10/2007	Caxias do Sul – RS
E	1h:12min	04/10/2007	Canela – RS
F	1h:05min	04/10/2007	Nova Petrópolis – RS
G	58min	08/10/2007	Caxias do Sul – RS

Figura 16: Informações adicionais sobre as entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

Posteriormente à gravação das entrevistas em meio magnético, as mesmas foram transcrita para o formato de documento em texto, procurando registrar cada informação com a máxima precisão, exigida pelo processo de condução de entrevistas individuais. Sendo assim, cada hora de gravação originou aproximadamente nove paginas de documento, a ser devidamente analisado.

No decorrer das entrevistas individuais em profundidade, as informações quanto à unidade de análise e objeto de estudo previamente estabelecidos, foram sendo exauridas pelo próprio discurso dos entrevistados. Com já mencionado na etapa anterior às entrevistas, havia sido apontada através da observação participante uma definição prévia dos principais *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech.

Na presente etapa, coube, primeiramente, verificar a veracidade e a exatidão na seleção dos principais *stakeholders* do roteiro turístico. Assim sendo, as informações decorrentes das entrevistas são organizadas e expostas com a finalidade de identificar os principais *stakeholders* através da percepção dos próprios entrevistados.

Os critérios para seleção dos principais *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech levam em conta o que preconiza Freeman (1984), sendo que a etapa de mapear inicialmente os *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento turístico foi anteriormente cumprida. Este autor estabelece que o passo seguinte ao mapeamento dos *stakeholders* é a verificação dos interesses de cada partícipe. A convergência de interesses é o que estabelece a validação dos *stakeholders*, sendo necessário expor a convergência de tais interesses. Cabe ressaltar que são apresentados alguns excertos das entrevistas onde cada entrevistado faz uma prévia identificação de quem são os *stakeholders* mais relevantes do roteiro turístico.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O principal desafio em investigações qualitativas está na utilização dos dados, e o provimento de uma análise aprofundada, neste caso, é mais importante do que o acúmulo de grande quantidade de dados, para garantir a qualidade da pesquisa qualitativa (WOLCOTT, 1994). Para tanto, esta seção procura analisar e interpretar os dados provenientes das entrevistas individuais em profundidade.

4.3.1 Ratificação da Identificação dos Stakeholders do Roteiro turístico de Ana Rech

Em relação à identificação dos *stakeholders*, trazem-se nesta subseção os relatos tal qual aparece nos dados transcritos, não considerando, a princípio, o interesse convergente para identificação dos *stakeholders*. Posteriormente, são identificados os *stakeholders*, levando em conta seus interesses e a convergência entre parceiros de troca.

O Entrevistado A relata a intensa participação da SAMAR como principal participante do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech:

Eu percebo o interesse da associação dos moradores, que é a SAMAR. Até em ter a associação como caminho para o desenvolvimento, e nesta associação existe um setor específico para o desenvolvimento do turismo, então tu perceber aí o engajamento de fato, da comunidade, para que o desenvolvimento, turístico ocorra ou não. Existem interesses para que o turismo desponte em Ana Rech (...).

O entrevistado A reconhece, ainda, a presença da Igreja, embora observe que a Igreja está mais voltada à comunidade e não propriamente ao desenvolvimento do roteiro turístico:

(...) Eu me surpreendo bastante com a força da Igreja, sabe, e da religiosidade de lá [Ana Rech]. Tanto que é um dos fatores que eles pensam e propriamente do encanto de Natal juntamente com as apresentações. A religiosidade é muito forte, por isso que a Igreja tem um papel de destaque. A Igreja é atuante na comunidade.

Além disso, a participação do SEBRAE/RS também é enaltecida:

(...) O órgão que mais trabalha, por exemplo, é o SEBRAE/RS. Solicitamos que uma entidade que tenha este conhecimento mais aprofundado vá até lá, faça um diagnóstico e nos diga, é possível, ou não é possível. Tendo este diagnóstico na mão, você vai conversar com a comunidade (ENTREVISTADO A).

Outro *stakeholder* identificado, embora tenha uma participação indireta, é o Sub-Prefeito de Ana Rech, que faz parte do ambiente da organização do roteiro turístico. O Entrevistado A admitiu, posteriormente, que a Sub-Prefeitura, em relação aos interesses pelo desenvolvimento turístico atua conjuntamente com a SAMAR, e a maior atuação para esta finalidade ocorre de forma indireta, efetivamente, por meio dessa Associação.

O Entrevistado B identifica como sendo os principais *stakeholders* os seguintes:

A própria comunidade, e junto com a comunidade os próprios empreendedores, as entidades: as associações de bairro, a SAMAR, a paróquia, o padre, a Sub-Prefeitura. (...) o SHRBS, CDL, Sindilojas, todo esse conjunto. Também os guias de turismo, as agências de viagem e as operadoras.

Além destes *stakeholders*, outro elemento importante é o *Convention*, que tem o papel de captação de eventos, captando eventos para agregar movimento aos nossos roteiros, e não só nos roteiros como atrativo, mas na infra-estrutura dos nossos roteiros, nos nossos hotéis, a gastronomia, o artesanato do nosso roteiro e muitos outros.

O Entrevistado C expressa a participação da SAMAR como responsável pelo zelo e fomento do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech. Além disso, expõe a participação de outras instituições:

Da Secretaria de Turismo de Caxias nós temos o apoio e do SEBRAE/RS, também, como capacitação e nossa adequação enquanto turismo local, A Sub-Prefeitura, no caso, apóia as nossas iniciativas, mas basicamente referente a questão turística são esses os agentes. Assim, toda a comunidade está ligada a essa questão do turismo histórica e culturalmente falando. Entretanto, quem administra esta questão é a SAMAR, com apoio destes outros órgãos, SEBRAE/RS, Secretaria de Turismo e apoio incondicional da Sub-Prefeitura. O que nós precisamos aqui do SAMAR para a Sub-Prefeitura é só pedir que eles estão à disposição.

O Entrevistado D considera que a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, a Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul, as agências, os guias, o SHRBS, a Atuaserra, o Contur, e a própria SAMAR são as entidades que estariam ligadas à questão do turismo. Porém, não define *a priori* quais são os *stakeholders* que interagem frequentemente em prol do interesse do desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech.

O Entrevistado E identifica como *stakeholders* a SAMAR, a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, os empresários, o SHRBS, o próprio SEBRAE/RS e a Atuaserra. O entrevistado F aponta a presença da Igreja e outros *stakeholders*, embora alguns destes tenham participação apenas indireta:

Eu vi uma presença forte da Igreja, porque a religiosidade é forte, e tem a SAMAR e, junto com a SAMAR eu coloco as organizações da comunidade, por exemplo, Vila Oliva..., os salões comunitários, as festas comunitárias, outro grupo que eu vi que não tenho certeza se está ligado à SAMAR, ou não, são os artesãos (...).

A observação do Entrevistado F identifica o grupo de artesões como um *stakeholder*, ainda que não defina o nível de intervenção deste grupo, ou se existe uma influência indireta em relação ao desenvolvimento e a atividade turística por intermédio da SAMAR.

A SAMAR tem uma atuação bem forte em prol do turismo de Ana Rech. E a SAMAR tem uma boa relação com a Secretaria de turismo, em seguida colocaria o SEBRAE/RS como um *stakeholders* bem importante, porque tanto neste momento, quanto em outros momentos, o SEBRAE/RS esteve presente, (...) depois disso, colocaria numa ordem: empresários, daí sindicato, a Igreja que na verdade te coloquei, são *stakeholders* potenciais, por não serem muito atuantes (ENTREVISTADO F).

O entrevistado G relata que a SAMAR tem um papel de governança local e que a Secretaria de Municipal de turismo tem uma espécie de governança pública. Além destes, o SEBRAE/RS, atuando como uma “ferramenta”. Já o SHRBS atua conjuntamente com o SEBRAE/RS. O Entrevistado G cita, ainda, outro *stakeholder*, este atuando de forma indireta, através do SHRBS, e em um contexto regional:

(...) acho até que teria uma outra governança que seria a Atuaserra, que na verdade, é mais pensando neste contexto regional. Nós trabalhamos juntos, tentando carregar todo este pessoal atrás, com apoio da secretaria, cada um com o seu papel. A Atuaserra vem atuando junto com o sindicato, pois a governança regional é junto. Atuaserra e sindicato têm objetivos comuns, ou quando você passa por esta proposta de desenvolvimento regional para o turismo.

Após os relatos dos entrevistados, é interessante organizar estas informações em um quadro-resumo, que demonstre de forma sintetizada os *stakeholders* citados pelos entrevistados. A Figura 17 traz tal sumarização.

Neste primeiro momento, interessa apenas identificar todas as citações e possíveis *stakeholders*, sem haver o compromisso de qualificar qualquer tipo de ação na sua configuração. Posteriormente, entretanto, para ratificação ou correção, identificar-se-ão os principais *stakeholders* do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech com base nos provenientes das entrevistas.

Entrevistado	<i>Stakeholders citados pelos entrevistados</i>
A	SAMAR Comunidade Secretaria de Turismo de Caxias do Sul Igreja SEBRAE/RS Sub-prefeitura
B	Comunidade Empresários Locais Associações de Bairro SAMAR Igreja Sub-Prefeitura SHRBS CDL Sindilojas Guias de turismo Agências de turismo Operadoras de turismo Convention Hoteleiros Artesãos Restauranteiros Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul
C	SAMAR Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul SEBRAE/RS Sub-Prefeitura Comunidade
D	Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul Secretaria de turismo do Estado do Rio Grande do Sul Agências de turismo Guias de turismo SHRBS Atuaserra Contur SAMAR
E	SAMAR Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul Empresários Locais SHRBS SEBRAE/RS Atuaserra
F	SAMAR Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul SEBRAE/RS Empresários Locais SHRBS Igreja
G	SAMAR Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul SEBRAE/RS SHRBS Atuaserra

Figura 17: Stakeholders citados pelos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

4.3.2 Definição dos stakeholders pelo critério de interação

Em um segundo momento com base na análise de conteúdo, direcionada aos interesses e objetivos da pesquisa, as interações existentes entre os *stakeholders* do desenvolvimento turístico. É necessário identificar quais os *stakeholders* que interagem e que apresentam interesses convergentes, comuns.

Como já explanado nesta pesquisa, Miles (1980) defende que é necessário saber quais são os elementos que possuem relevância direta para a organização, aqueles que fazem parte do ambiente específico da organização e outros que fazem parte do ambiente geral. Desta forma, pode-se observar na Figura 18 quais são os *stakeholders* de relevância direta, quais os do ambiente específico e os pertencentes ao ambiente geral. É oportuno comentar que não é o objetivo desta pesquisa, saber quais são todos os *stakeholders* presentes no ambiente geral do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, mas sim os principais partícipes.

<i>Stakeholders</i> Identificados	Relevância direta	específicoAmbiente	Ambiente geral	Evidências Empíricas
SAMAR SEBRAE/RS Secretaria Municipal de turismo de Caxias do Sul SHRBS	X			<p>“Basicamente quem zela, movimenta e fomenta o desenvolvimento de turismo é o SAMAR (...) (ENTREVISTADO C).</p> <p>“A SAMAR possui um planejamento para o desenvolvimento do turismo” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“A secretaria trabalha junto com a associação (SAMAR) em prol do desenvolvimento turístico (...)” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“O SEBRAE/RS apóia as ações fornecendo apoio técnico, treinamento (...)”(ENTREVISTADO E).</p> <p>“O SHRBS fornece cursos de capacitação e está inserido na cadeia (...)”(ENTREVISTADO F).</p> <p>“Com relação aos papéis desempenhados pelos agentes, seja Secretaria de Turismo, seja sindicato, SAMAR, SEBRAE/RS, tem certa sintonia entre estes <i>stakeholders</i> (...) (ENTREVISTADO G)”.</p>

<p>Atuaserra Igreja Comunidade Empresários locais Contur Convention</p>		X	<p>“O Atuaserra tem alguns projetos em conjunto com o SHRBS”(ENTREVISTADO D). “Existe uma relação mas é meio distante” (ENTREVISTADO D). “O Atuaserra trabalha mais em um âmbito regional” (ENTREVISTADO F). “A Igreja é mais atuante na comunidade, e quanto tem o Encanto de Natal (evento)”(ENTREVISTADO A). “O SAMAR representa os interesses da comunidade e empresários locais (...)” (ENTREVISTADO C). “O Contur tem uma participação ligada ao setor público e a Secretaria de Turismo” (ENTREVISTADO B). “Os empreendedores, a comunidade vêm até o SAMAR pedindo ações, reivindicações” (ENTREVISTADO C). “O Convention tem um papel na captação de eventos”(ENTREVISTADO B).</p>
<p>Secretaria de Turismo do RS Guias de turismo Associação de Bairro CDL Sindilojas; Agências de turismo Operadoras de turismo</p>		X	<p>“São <i>stakeholders</i> potenciais, não muito atuantes em relação ao desenvolvimento do roteiro turístico” (ENTREVISTADO F).</p>

Figura 18: Stakeholders identificados e relevância pelas interações

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

4.3.3 Motivações da criação de um roteiro turístico

Segundo do Entrevistado A, os fatores motivadores para a criação um roteiro turístico são, primeiramente, interesses advindos da comunidade local que está percebendo que tem um “produto” para vender, uma possibilidade de consumo, mas não sabem exatamente como aglutinar tudo isso, estes serviços, produtos. A partir desta oportunidade de mercado os empresários locais e a comunidade procuram a SAMAR e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul com a expectativa de viabilizar ações.

Para o Entrevistado B, os motivos são: a geração de emprego e renda, o resgate da cultura, a preservação da memória da cultural. Desta forma, por este resgate e valorização cultural evitar o êxodo rural, onde as pessoas possam ser valorizadas pelo que realmente são, pelo seu estilo de vida colonial, sem negar suas raízes, e disto o turista gosta. Na mesma

direção o Entrevistado C atribui a importância do turismo para a localidade como forma de resgate histórico e cultural , e sendo assim, explana um relato histórico.

Ana Rech é pioneira em turismo. Antes de se falar em Turismo regional e até mesmo estaduais, Ana Rech, pela própria natureza e pela própria estrutura, enquanto vinha o trem, 1910, 1920, alguns pioneiros daqui de Ana Rech que tinham hospedaria, posteriormente hotéis, se revezavam na busca de turistas, que vinham até o trem, então Ana Rech sempre manteve esta “veia” turística durante todo este tempo, até mesmo depois quando Gramado e Canela despontaram, durante todo este tempo Ana Rech continuou recebendo turismo, durante todo o tempo, épocas mais e épocas menos, Depois, de 17 anos pra cá quando começou o evento Encanto de Natal, este fluxo turístico aumentou muito a própria divulgação local aumentou muito. É o principal evento de Ana Rech, que traz visitantes do Brasil todo, e até mesmo do mundo, justamente por se tratar de um evento diferenciado.

Além da questão histórica e cultural outro fator motivador para o desenvolvimento do roteiro turístico é exposto, o Entrevistado D, comenta que é uma forma de resgatar a imagem da localidade, fatores muitas vezes subjetivos, lembranças, saudosismo e o próprio sucesso passado do roteiro:

Ana Rech tem um nome consolidado. As pessoas que vêm de fora, cariocas, paulistas, que vem hoje e trazem lembranças dizem: vou revisitar o local ao qual e tirei férias, ou passei a lua de mel, há quinze anos atrás, são coisas marcantes, e que Ana Rech conserva, e que isso a gente não pode perder (...). E que as pessoas reconheçam Ana Rech como local turístico, quando vem a Ana Rech, você se encontra muitas indústrias, então, em primeiro lugar...é importante que Ana Rech seja reconhecida, ainda, como ponto turístico. Isso é básico, porque Ana Rech tem atrativos.

Ao de destacar a importância e os fatores motivadores para o desenvolvimento do roteiro turístico, atribuindo a geração de emprego e de renda, e a necessidade do crescimento da indústria limpa, o Entrevistado E relata algumas peculiaridades da localidade.

No caso ali de Ana Rech é um resgate histórico mesmo, na verdade, Ana Rech tem uma história de turismo muito antiga (...) Ana Rech foi um dos primeiros locais turísticos de Caxias, desde a época da passagem dos tropeiros já tinha na época da colonização esta questão de hospedar as pessoas. Então ali é uma questão mesmo de resgate, é uma questão cultural. Não se justifica só pela questão econômica, tem a ver com os pequenos empreendedores, e uma questão cultura e também, um resgate cultural histórico, porque pelo que se fala a própria Anna Rech era quem recebia estes tropeiros na sua hospedaria, tem a ver com a própria identidade deles.

Percebe-se, portanto, que está presente nos discursos dos entrevistados não somente a questão econômica, mas a valorização cultural e o resgate histórico:

(...) o motivante mais direto é uma possibilidade de uma complementação de renda, é uma agregação de valor, segundo a preservação histórica e cultural, que é um aspecto bem relevante, importante ali naquela comunidade. (...) a questão da religiosidade, espiritualidade é um negócio muito forte, e esta questão histórica italo gaúcha. E toda a relação disto com a fundadora Anna Rech, é um resgate histórico (...) (ENTREVISTADO F).

O papel de social do turismo por meio da geração de emprego seria outro fator motivador para o desenvolvimento turístico além do resgate a cultura e gastronomia italiana.

(...) a parte rural do roteiro tem potencial de desenvolvimento, a própria gastronomia e a cultura italiana. Culturalmente falando conseguiram manter, os estabelecimentos, são familiares, e eles conseguem empregar gente da localidade, do entorno, e cumprem a questão social (...) (ENTREVISTADO G).

4.3.4 *Objetivos institucionais dos principais stakeholders de relevância direta*

Castells (1999) ressalta a conectividade é a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes da rede. A conectividade será explorada em item próprio, porém é imperioso ressaltar a importância da coerência entre os *stakeholders*, os seja objetivos comuns entre as partes. Os objetivos das instituições partícipes do roteiro serão explanados levando em conta os excertos das entrevistas. A Secretaria de Municipal de Turismo de Caxias do Sul...

preocupa-se muito em desenvolver, fomentar, divulgar o roteiro de Ana Rech. A gente [SAMAR] sabe que tem até uma atenção especial da secretaria. A secretaria lidera este tipo de ação, para fortalecimento dos relacionamentos, desenvolveu com todos os roteiros esta última capacitação, então eles estão em constante busca de oferecer alguma coisa para qualificar os roteiros turísticos (ENTREVISTADO D).

(...) A Secretaria de Turismo busca subsidiar informações, busca oferecer para todos os roteiros (...) informações, a secretaria de turismo tem atuado como carro chefe, buscando sempre oferecer melhorias, e buscando adequar com as demandas, subsidiando e qualificando, oferecendo realmente condições, buscando assim (...) fomentar, qualificar, oferecer condições ao desenvolvimento do turismo (ENTREVISTADO B).

Além do objetivo institucional explanado pelo Entrevistado B, a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, oferece, claramente, um suporte ao desenvolvimento do turismo, com apoio técnico e financeiro. E auxílio na divulgação e comercialização do roteiro turístico, uma vez que participa de feiras divulgando o nome Ana Rech a outros estados (ENTREVISTADO D). Em acréscimo ao apoio institucional, também é reconhecido o trabalho do gestor da Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, enquanto agente de desenvolvimento.

(...) quando entrou este novo Secretário, ele começou a fazer um trabalho de desenvolvimento dos roteiros. Eles procuraram formatar, divulgar e desenvolver mesmo todo o trabalho, então, desde o início desta administração o vínculo com Ana Rech estreitou muito, e ele tem buscado oferecer junto à comunidade os cursos de capacitação ao turismo (ENTREVISTADO C).

Por outro lado, fica claro a participação da SAMAR como principal agente de desenvolvimento turístico de Ana Rech, sem falar que está envolvida em outras ações de interesse local, pois a associação....

(...) zela pelo desenvolvimento da localidade, de uma maneira geral, não só da questão turística, tudo que acontece em termos de progresso e desenvolvimento local a entidade esteve envolvida, desde a energia elétrica, água, correios, serviços, bancos, sempre a SAMAR esteve envolvida, com ações buscando o desenvolvimento local. A questão do turismo sempre esteve presente desta questão do desenvolvimento. A entidade é uma representação tanto do comércio local como do cidadão, dos empresários locais... As pessoas vêm até o SAMAR, mesmo quando tem alguma reivindicação, quando surge alguma eles trazem até a entidade para que junto ao poder público se faça uma representação (ENTREVISTADO C).

O SEBRAE/RS, por sua vez, tem ações voltadas ao...

(...) treinamento, desenvolvimento, fomento, planejamento estratégico, consultoria, (...) montar um roteiro que funcione. E trabalhar com consultoria com apoio para formatar, buscar uma formatação que atenda a necessidade do mercado. Que não seja só para divulgação, fato é que, talvez nem todos possam participar do pacote. Talvez alguns tenham que ficar como complemento, como opcionais. É importante um trabalho para integrar, e aí é um trabalho de levantamento, de diagnóstico, todo um trabalho (...) (ENTREVISTADO E).

Neste relato, falando de objetivos institucionais, o Entrevistado E observa algumas ações de sucesso e outras mal-sucedidas, e as relaciona aos objetivos do SEBRAE/RS, alertando para a necessidade de uma maior interação entre os *stakeholders*.

(...) em 2005, a SAMAR procurou o SEBRAE/RS para se organizar, então naquela época, fez-se um trabalho através do escritório de Caxias do sul. Um trabalho que se chama redes associativas, onde se fez o planejamento estratégico da entidade. Pensando Ana Rech como um todo, em vários aspectos, econômico, social, cultural, ambiental. Mas, quais as ações a SAMAR estaria desenvolvendo junto com Ana Rech? Então, foram feitos alguns encontros, para fazer o planejamento, e a comunidade através da liderança da associação, começa a implementar as ações. Nós já temos um histórico dos locais, que muitas ações acabam não acontecendo, de repente por um momento em que nem todos estavam envolvidos, e de certa forma, é normal que isso aconteça. Por exemplo, uma coisa que deu certo é a ação de embelezamento, o negócio das flores. Outra coisa que foi determinada é a questão de captação de recursos para divulgação, isto não aconteceu, a participação em feiras, e a consolidação do roteiro, mesmo, não aconteceu como precisaria (...), é preciso trabalhar na integração destes estabelecimentos, para que realmente tenha um roteiro, conceitualmente falando. Para que tenha um produto que vem sendo divulgado. O que se vem fazendo é a divulgação, seja por folheteria, seja em feiras, há divulgação, mas, na verdade, são todos pontos individuais, ações isoladas (ENTREVISTADO E).

São relatadas, também, algumas possíveis ações que contribuiriam para o desenvolvimento do roteiro. Ressaltando a importância do suporte, treinamento, ações de capacitação e aperfeiçoamento, deixando explícita a necessidade de reflexão, de pensar o que se planeja conjuntamente para a localidade de Ana Rech.

Entrar com este suporte de treinamento e capacitação, (...) é justamente poder oportunizar uma reflexão: O que nos queremos fazer mesmo? Para onde nós vamos? Ou seja, um apoio técnico, e dar continuidade na forma com que se organizam, e na forma de como desenvolver (...) (ENTREVISTADO F).

Já o SHRBS tem como objetivo, enquanto instituição sindical, de representar classes empregadoras, patronais, ou seja, representar os empresários locais do ramo de restaurantes, bares, hotéis e casas noturnas, dentre outras. Embora o sindicato esteja engajado, também em nível regional, na cadeia turística, visto que representa uma classe importante para a oferta turística, falando de objetivos institucionais. Na questão turística, o sindicato atua, muitas vezes, oferecendo suporte à capacitação, como é possível observar no relato a seguir:

(...) seja na parceria, e até auxiliando o SEBRAE/RS, com investimentos, na participação em feiras, por vezes em consultoria, em cursos, parte da qualificação dos envolvidos. Às vezes formatando alguma coisa, mais específica. A parte de qualificação é onde a gente acaba atuando mais, até porque tem esta demanda do empreendedor, do restaurante, do hotel, enfim, ou muitas vezes nem é de nossa responsabilidade, mas no contexto, quando este se beneficia, nós acabamos participando, atuando juntamente com a Secretaria de turismo e o SEBRAE/RS, onde a gente acha que tem condições, a gente acaba atuando (ENTREVISTADO G).

4.3.5 A constituição do Roteiro Turístico de Ana Rech e o interesse da comunidade

Mesmo que muitos outros públicos estão ligados ao desenvolvimento turístico da localidade, seja o turista, a comunidade, os empresários locais, a Igreja, as instituições acabam tendo uma força essencial para o desenvolvimento em si, seja pela representatividade da comunidade, dos empresários, ou pela própria força política e pública que representam e exercem.

A comunidade está ligada à essa questão do turismo, (...) entretanto quem administra esta questão é a SAMAR, com apoio destes outros órgãos, SEBRAE/RS, Secretaria de Turismo e apoio incondicional da Sub-Prefeitura. O que nos precisamos aqui do SAMAR da Sub-Prefeitura é só pedir que eles estão à disposição (ENTREVISTADO C).

Embora a comunidade tenha papel fundamental, enquanto necessidade de estar engajada, de efetivamente aderir e reivindicar ações para o desenvolvimento do turismo, cabe comentar que:

(...) frente a esta motivação da própria comunidade, não posso te falar das outras administrações, mas o que a gente tem feito quando vê que uma comunidade que não está organizada para o turismo demonstra interesse e vem nos procurar. Não adianta quere ir lá, dizer vamos fazer um roteiro, se a comunidade local não quer, as coisas não funcionam (...) (ENTREVISTADO A).

Existe esta convicção do interesse da comunidade porque existem tantas localidades que tem interesse no desenvolvimento do turismo (...), inclusive já fizemos, um processo de reunir a localidade e explicar o que seria de bom para aquela localidade. Ao mesmo tempo temos que explicar que é um trabalho de médio e longo prazo, o fato de criar um roteiro hoje não quer dizer que amanhã tu já tenhas turista, então eu tenho convicção que a comunidade está sensibilizada, (...) eles tem esse *feedback*, então é certo que está se atingindo aquela comunidade, de forma positiva (ENTREVISTADO B).

Novamente, é ressaltada a importância do engajamento e da sensibilização das partes envolvidas para objetivos comuns como forma de materializar, no sentido de funcionar efetivamente o roteiro turístico, e mobilizando as pessoas.

(...) o acolhimento das pessoas para com um objetivo comum, onde ao mesmo tempo tem responsabilidades. Porque quando tu estás num roteiro o atrativo tem que estar aberto, as pessoas têm que se predispor a participar dos cursos de qualificação, se engajar no processo, então nos temos todo interesse, porque, quando se fala de emprego, renda crescimento, preservação a gente precisa materializar [algo], e o roteiro é uma forma de materializar [benefícios aos mais diversos públicos envolvidos] (ENTREVISTADO B).

A observação de que a localidade de Ana Rech teria perdido a motivação para o desenvolvimento turístico faz referência ao desgaste do interesse pelo desenvolvimento turístico ao longo do tempo, embora se admita que isto tenha mudado.

Ana Rech perdeu um pouco a motivação para com a questão do turismo, só que a gente começou a se dar conta que Ana Rech tem potencial, sim. E só faltava organizar e botar para funcionar, foi daí que surgiu esse roteiro, e as pessoas tinham uma idéia imediatista com relação ao desenvolvimento do turismo, E a partir deste trabalho que vem sendo feito foram elucidando algumas idéias e diferenciando o que é “produto” e o que realmente é um suporte que pode ter para desenvolver o turismo (ENTREVISTADO D).

Um fator-chave para, posteriormente, mapear o interesse dos *stakeholders* é justamente saber do histórico, neste caso, o histórico da constituição do roteiro turístico.

Foi a própria SAMAR. A gente percebeu a necessidade de organizar este roteiro, e fomos buscar isto. Assim começou a trabalhar o que era comercial ou não... E neste sentido, o SEBRAE/RS tem trabalhado com nós, a própria Secretaria, e aí a gente viu estas potencialidades e foi desenvolvendo (ENTREVISTADO D).

Em relação às ações voltadas para o desenvolvimento do roteiro turístico os relatos de algumas ações que estão sendo implementados para o desenvolvimento da localidade são pertinentes:

(...) é interessante que tenha estágios, planejamento, porque daqui um ano é possível medir as ações e apresentar resultado, e que estes resultados sejam percebidos, E pode-se, daqui um ano, lançar uma segunda parte do roteiro onde haja uma modificação, alguma evolução, então, é importante pensar em longo prazo para que tu não esgotes todas as idéias, todas as cartas [possibilidades, oportunidades](...) (ENTREVISTADO E).

(...) nós temos diversas possibilidades no turismo, condições de organizar mais dois ou três roteiros com possibilidade de sucesso (...) um turismo de aventura, um turismo rural e um turismo mais urbano, então é agora que as coisas ficam mais claras (...) e outras questões como a espiritualidade forte como uma possibilidade, a questão da mulher, e a questão gaúcha, também, não tem como negar (...) (ENTREVISTADO D).

4.3.6 Processos e objetivos comuns entre os principais stakeholders de relevância direta

A existência de objetivos comuns contribui para elucidar e entender melhor os relacionamentos existentes entre os *stakeholders* de influência direta. Conhecendo-se como

são os relacionamentos entre estes grupos de interesse, e de que forma estas relações são construídas, fica mais fácil compreender tais relacionamentos.

Há uma sincronia muito forte, todos têm muitas coisas em comum e muitos objetivos em comum. Se trabalha muito estes objetivos em comum porque daí tu consolidas os interesses públicos das ações, sem privilegiar nenhum grupo específico. Atingem-se os interesses públicos, pois uma das ações é que todos tenham orgulho da sua cidade, da sua localidade, tenham amor pela sua região, então, há neste sentimento um impulso natural de se fazer, há uma sincronia total, e nesse sentido, a troca de informação, sugestão, opinião, qualquer crítica positiva é extremamente construtiva, porque há esta motivação conjunta de avançar, fazer mais, ir além (...) (ENTREVISTADO B).

Existem objetivos em comum. Sempre se deve fomentar, desenvolver e qualificar, estes são os objetivos comuns. Percebe-se que o número de turistas tem aumentado nos últimos tempos até em função da criação do *site*, e isto envolve Secretaria de Turismo e a SAMAR, e existe a necessidade de criar um elo entre um ponto e outro. O SEBRAE/RS deixou isto bem claro, e embora não estejam formalizados estes objetivos comuns, existem (...) (ENTREVISTADO C).

A definição de objetivos comuns, a clareza do papel de cada parte diante do planejamento, para o desenvolvimento turístico e melhoria dos relacionamentos entre os *stakeholders*, teria uma maior possibilidade de que as ações conjuntas sejam bem-sucedidas.

Existem objetivos comuns, a SAMAR tem os seus objetivos, e deve ter objetivo comum com os estabelecimentos que fazem parte, mas não existe um convênio uma parceria firmada, entre o sindicato e a Atuaserra. O SEBRAE/RS há anos vem trabalhando, então, a gente já tem um comprometimento natural, é uma parceria, mesmo no sentido mais literal da palavra, as vezes com apoio financeiro de um, de outro, às vezes alternando lideranças. A Secretaria de turismo, aí sim, existem ações conjuntas, no sentido de uma parceria, onde precisar, estaremos [SEBRAE/RS] juntos, presentes(...) (ENTREVISTADO E).

Neste relato, observa-se a atuação da Atuaserra como participante indireto do processo de desenvolvimento, uma vez que tal associação esta ligada ao SHRBS. Percebe-se também a existência de uma suposta parceria entre o SEBRAE/RS, e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, embora não haja objetivos comuns formalmente estabelecidos.

Para o Entrevistado G as parcerias existem...

Se o objetivo é formatar um roteiro, se o objetivo é organizar, pode ser SEBRAE/RS e SAMAR. Pode ser SEBRAE/RS com sindicato, ok! Enfim, formar parcerias para poder viabilizar e cumprir os objetivos. Uma parceria formalizada, por exemplo, é o trabalho que foi feito pela SAMAR e pelo

SEBRAE/RS: o planejamento estratégico do turismo. Agora precisamos dar continuidade a este trabalho.

Percebe-se, através dos relatos, que os processos comuns existentes são principalmente a troca de informações, os apoios técnicos e os treinamentos, ações de capacitação e aperfeiçoamento.

4.3.7 Orientação a longo prazo

A orientação a longo prazo, na visão do Entrevistado A, possui um caráter de permanência e continuidade das ações da Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul.

Nós temos que ter esta preocupação, nós do setor público, principalmente, de ter constância e apoio independente de qual gestão seja, independente do governo. Posso afirmar que existe constância e a preocupação com o longo prazo nos relacionamento, pelo menos nesta administração, nas demais não sei como foi (...).

A Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul ressalta a importância de suas ações terem continuidade, permanência no longo prazo.

A Secretaria de Turismo tem total perspectiva de longo prazo O planejamento na Secretaria é bem como no sistema empresarial, ela tem que identificar demandas e necessidades, no curtíssimo prazo, no médio e no longo. Nos temos em todas estas frentes, ações, projetos e trabalhos para atender estas três demandas, então o roteiro tem sim, uma perspectiva muito alta, de longo prazo e existem ações da secretaria trabalhando o longo prazo, mas também se trabalha no curto e curtíssimo prazo em termos de ações imediatas, e concretas, porque para mim pessoalmente, entendo que projeto bom, ele só é bom realmente, se ele está aplicado, se ele não está aplicado e realizado ele não é bom projeto, apenas um sonho e de sonho a gente não transforma nada (ENTREVISTADO B).

A dimensão longo prazo para o Entrevistado C, ocorre em função de uma lei aprovada pela Câmara de Vereadores, esta lei foi criada para subsidiar o evento, Encanto de Natal. Uma verba que foi conquistada por Ana Rech, um apoio municipal independente de qual seja a administração.

Antes tinha valor específico na lei agora foi formalizado um valor de referência. A questão do relacionamento e sua perspectiva de longo prazo não são citadas (ENTREVISTADO C).

Para o Entrevistado D, a preocupação com os relacionamentos de longo prazo está na convergência de projetos comuns a serem realizados. Assim, o entrevistado cita alguns exemplos:

Existe perspectiva de longo prazo. A gente até tem alguns projetos, principalmente na Secretaria de Turismo. Essa questão da Casa de Memória, do Museu ao Ar Livre, estes painéis da epopéia imigrante, essa questão cultural de buscar a história. De quem era essa mulher Ana Rech? Essa questão do estudo das fusões das culturas, a cultura ítalo-gaúcha, o tropeirismo. É toda uma história que vem sendo regatada com a comunidade, para que as pessoas tenham esta visão e para saber o que essa cultura pode render, em termos de turismo (ENTREVISTADO D).

O SEBRAE/RS conclui que existe predisposição à ações de longo prazo. O que acaba muitas vezes acontecendo, entretanto, é que o resultado não vem. E os envolvidos no turismo na localidade de Ana Rech seriam imediatistas, necessitando visualizar resultado em curto prazo.

Percebe-se um bom nível de comprometimento, mas se os resultados no curto prazo não se evidenciam, as pessoas envolvidas perdem a motivação (ENTREVISTADO E).

O Entrevistado F observa que para que os relacionamentos sejam permanentes é interessante que sejam estabelecidos objetivos claros, comuns e formalizados entre os *stakeholders*.

Pensando nos relacionamentos, na medida que tu deixas isto claro, a questão de continuidade é mais fácil. Se a Secretaria diz *ok*, existe o interesse dos empreendedores, existe o interesse das entidades e a Secretaria também nos contrata e o SEBRAE/RS entra com um projeto. O SEBRAE/RS tem uma expectativa, a SAMAR tem outra, a Secretaria tem uma distinta, então, à medida que isto é explicitado e os interesses convergem, fica mais fácil.

Ao relatar problema o da continuidade, o Entrevistado G observa a questão do comprometimento como um fator importante para a visão de longo prazo nos relacionamentos:

Acho que nós já amadurecemos um pouquinho, mas temos muitos problemas de continuidade, Eu acho que não existe comprometimento 100%, vamos dizer 80%, tanto do público quanto do privado. Dos gestores, no público, a questão da continuidade é mais complicada, agora, se o privado está organizado é melhor porque aí faz frente, então, tem um pouco de culpa dos dois lados.

O Entrevistado G ressalta a parcela de responsabilidade, nas ações voltadas ao longo prazo e continuidade, sendo tanto do setor público como do privado. O estabelecimento de objetivos comuns e metas de longo prazo planejadas e executadas em acordo com diferentes *stakeholders* podem contribuir para a execução de ações estratégicas levando em conta o longo prazo.

4.3.8 Comprometimento ou Compromisso entre as partes

O elemento comprometimento ou compromisso mostra-se presente nos discursos dos entrevistados.

Para o Entrevistado A, embora ...

(...) não exista um documento que seja visto como um compromisso [formal], Não existe formalmente documentado, há um acordo verbal, de compromisso [entre as partes], até porque pela experiência que se tem nós não temos como não dar este apoio, sem comprometer-se. É um acordo nas entre linhas, mas ele ocorre, tanto que a questão do SEBRAE/RS ter ido até lá fazer o planejamento, a nossa preocupação com o SEBRAE/RS foi que as etapas sejam seguidas e para isso tem que haver compromisso (...). Somos comprometidos, até porque a gente quer que as coisas aconteçam. Pelo fato da gente ser da área do turismo este comprometimento é maior por ser desta área. E isso faz desencadear ações, para que as coisas aconteçam .

Para o Entrevistado E, o comprometimento e compromisso entre os principais *stakeholders* do roteiro turístico, ocorrem tranquilamente. O entrevistado observa ainda, que se torna mais difícil quando os empreendedores locais participam isoladamente. Já o Entrevistado F afirma que há níveis de comprometimento diferenciados entre os *stakeholders* do roteiro turístico.

(...) na minha leitura, são de níveis de comprometimento diferenciados, mas existe. Por exemplo, o nível de comprometimento dos empreendedores, da SAMAR, da Secretaria de Turismo, do sindicato [SHRBS] e do SEBRAE/RS, são diferentes, mas existem, e dependendo das ações que vocês estabelecem elas são maiores ou menores, então, volto a analisar (...) nesta ação que prestei consultoria o nível de compromisso entre secretaria e SEBRAE/RS. O SEBRAE/RS entrou como parceiro, e foi consultado a SAMAR, no momento que a SAMAR mostrou interesse também passa a estar comprometida, e os empreendedores, de sua parte só participaram do evento, e isto depende do objetivo e das metas que serão traçadas, porque se você olhar no geral vai dizer que não, mas se olhar especificamente, vai ver que sim (...).

O Entrevistado G percebe um movimento de crescimento ao longo do tempo em relação ao comprometimento entre os parceiros, e comenta que ainda, existem agentes que se consideram concorrentes, não especificando quais e em que situação, embora reconheça um amadurecimento do entendimento que se deva trabalhar de forma cooperada, em forma de rede.

Para uma rede funcionar, é preciso força e participação. Cada célula tem o seu papel para fortalecer uma rede. O fato dos empreendedores e comunidade estarem representados na SAMAR, não deixa de ser uma forma de cooperação, com erros, com dificuldades, mas eu acho que esse modelo é o caminho. As pessoas tentando, se unir num grupo, numa associação, tentando “puxar o barco”. No turismo ações isoladas dos empresários não têm sentido, “está morto”! O turismo mais do que nunca precisa de uma rede de pessoas trabalhando (...)

Para o Entrevistado A o comprometimento desencadeia ações para o desenvolvimento do turismo. O Entrevistado B analisa o comprometimento interno da Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul para com o desenvolvimento turístico, observando ações dos colaboradores da secretaria.

Dentre as ações da Secretaria, o primeiro passo que fizemos, e isto foi muito positivo, determinamos que todos os funcionários aqui da Secretaria que, fossem aos domingos, não gerando nenhum custo para o município, pessoalmente em todos os roteiros, em cada um dos agentes, nos atrativos, conversar, se apresentar, ouvir, e em cima das informações, construir um planejamento para os próximos dez anos, e algumas ações já foram passadas do planejamento, já foram cumpridas, e têm outras que estão sendo cumpridas.

O Entrevistado C quanto aos acordos entre os *stakeholders*, ressalta o compromisso existente por parte da SAMAR, da Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, e da SAMAR e do SEBRAE/RS.

Existem acordos, não formais, verbais. Em algumas situações são formais quando, principalmente com conveniados, como o SEBRAE/RS. Quando existe a necessidade de uma consultoria, específica, a gente procura a Secretaria de Turismo, a gente procura diretamente, e eles subsidiam, às vezes, e por vezes, o SEBRAE/RS subsidia alguma parte.

Para o Entrevistado D há um compromisso forte entre as entidades, SAMAR, Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul e o SEBRAE/RS, justificando, no caso de existência de falhas no processo acabariam comprometendo o todo. E observa a necessidade do trabalho em conjunto, se houver...

O comprometimento é presente, porque, se não tiver comprometimento não tem porque nos estarmos trabalhando, então a gente tem até boa vontade, mas se não tiver esse apoio e comprometimento a SAMAR tem uma atuação limitada, porque para nós comprarmos um espaço sozinho, não tem como. Então eu vejo como uma coisa bem importante, esse apoio e conseqüente comprometimento, principalmente da Secretaria de Turismo (ENTREVISTADO D).

O Entrevistado D ressalta o comprometimento existente entre a SAMAR e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul. O entrevistado E, por sua vez, salienta a importância de todos os *stakeholders* estarem engajados:

Com certeza, a gente tem, uma grande aceitação, o pessoal participa ativamente, talvez poderia melhorar, com certeza sim. É a questão dos estabelecimentos estarem mais engajados para se entender como coletivo e não individual.

4.3.9 Dependência

A interpretação, por parte dos entrevistados deste construto, foi distinta, alguns entenderam a dependência como necessidade de apoio financeiro, outros, vislumbam uma dimensão mais abrangente, relatando dependência de diversos recursos. A dependência de recursos informacionais é presente no discurso de grande parte dos entrevistados. Embora, como exposto, ressalta-se a discrepância da interpretação por parte dos entrevistados. O que será relatado na seqüência.

De acordo com o Entrevistado A, inexistente dependência, uma vez que considera que as empresas tomam ações de forma autônoma.

Não há dependência, a Secretaria caminha sozinha assim como a SAMAR também. Mas caminhamos lado a lado, nem eles dependem de nós, e nem nós deles, mas caminhamos juntos para que as coisas aconteçam. Muitas decisões, da SAMAR, Sub-Prefeitura, dos pares locais, da Igreja, são autônomas (...) eles vêm nos solicitar ajuda para que as coisas aconteçam mais rapidamente. Mas caminhamos lado a lado.

O Entrevistado B tem o mesmo entendimento a respeito da dependência, e comenta:

Acredito que as organizações precisam ter autonomia, as organizações precisam ter independência para poder assegurar o real objetivo de cada uma delas, embora haja uma sinergia, um conjunto, embora se possa trabalhar de forma unida, em nenhum momento há interferência, há sim um apoio comum, mas uma independência total.

O Entrevistado C faz referência à existência passada de relações de dependência de recursos financeiros, quando a localidade de Ana Rech, e a SAMAR dependia de recursos públicos esporádicos. Referindo-se ao suporte financeiro recebido do município de Caxias do Sul, considera não haver mais relação de dependência e sim de apoio. Este Entrevistado, a respeito disto coloca que:

(...) não existe mais a dependência agora, por questão da lei, ela agora, automaticamente, funciona. Eu não chamaria bem de dependência, mas, é um fator, por exemplo, nós entramos nesta nova gestão da cidade, sem nenhum projeto de cultura que estivesse sendo feito. Então nós estamos trabalhando em cima daquela verba da lei e em cima de outros patrocínios. Mas nós pretendemos, sim, permanecer com este apoio, que é até estratégico.

A partir da promulgação desta, a SAMAR teria passado a ter mais autonomia financeira, embora exista o apoio e a participação em ações conjuntas com outras instituições.

(...) [a SAMAR] é uma entidade independente, ela faz o seu planejamento e na medida do possível mantém contato estreito com estes setores, mais a título de informação, consulta, e busca de objetivos [comuns], etc. Mas a SAMAR atua independentemente. Mas sempre buscando apoio, ela nunca faz nada sozinha, inclusive no próprio planejamento, a Sub-Prefeitura participa junto. Daria para dizer que são relações de parceria (ENTREVISTADO C).

Assim, a gente tem uma autonomia nossa, só que existe a dependência em termos de recursos, em termos de apoio, sem dúvida nenhuma porque queira ou não em termos de divulgação, de apoio, é a Secretaria de Turismo e a Atuaserra quem abrem as portas. Se você visitar as agências se não tiver um material bem apresentável, não tem condições de apresentar ao turista, os restaurantes, etc. (ENTREVISTADO D).

O entrevistado D relata o recebimento de apoio da SAMAR, que acabaria gerando certa dependência de recursos.

(...) uma deficiência para nós é a gastronomia, então, o que o sindicato de restaurantes pode fazer para nos ajudar? Pode atrair novos restaurantes? Então, é um apoio sem sombra de dúvida, importantíssimo, Não tem como não ter esse vínculo (...) então cria uma situação de dependência porque assim (...) tu dependes (...) uma porta vai abrindo outras e assim vão abrindo muitas. Se nós trabalharmos sozinhos vamos estar olhando sós para a organização e não vamos sair do lugar (...).

O entrevistado E trata a questão da dependência, no sentido de buscar melhor sinergia entre as ações implementadas pelos *stakeholders*, ressaltando que as instituições são autônomas, embora sejam dependentes de atitudes conjuntas, sinérgicas:

(...) é mais autônomo entre as entidades, o problema é que se faz muitas coisas ao mesmo tempo há uma sobreposição de ações, e muitas vezes as ações não fecham até em sentido de divulgação, seja no sentido das visitas às feiras, (...) é preciso afinar melhor o relacionamento entre estas empresas (...) mas algumas coisas evoluíram muito.

Para o Entrevistado F, a dependência existe na busca de objetivos comuns, pois atitudes individuais não levariam ao sucesso do desenvolvimento de um roteiro turístico, então nestas relações haveria sim relações de dependência, pela possível representatividade das entidades envolvidas no processo.

Alguma dependência sempre existe, mas a maior que eu vejo é entidade SAMAR e seus associados, aí eu vejo um vínculo de dependência muito forte. (...) o SAMAR deveria ter uma maior representatividade na comunidade, mas, me parece que na ausência de outra entidade, a SAMAR ainda é a mais representativa. Até porque se o empresário for buscar individualmente o desenvolvimento do turismo, embora saibamos que a atitude inovadora, empreendedora, muitas vezes é individual, agora, pensando no desenvolvimento de um destino, de uma região, aí eu diria, não! Individualmente pode até ter um que outro empreendimento que se destaque (...) mas como desenvolvimento de uma localidade turística, é uma questão mais ampla. Eu não acredito no trabalho individual.

Por fim, o entrevistado G considera que o termo dependência tem uma conotação um tanto quanto perigosa e forte, mas observa que existem papéis complementares entre os *stakeholders*, mas não chegaria a ser um relacionamento de dependência.

4.3.10 Confiança

A confiança se constituiu graças aos trabalhos de todos os agentes, uma relação de respeito de credibilidade, e de sintonia, então há sim uma relação de confiança, entre os *stakeholders* (ENTREVISTADO B).

No mesmo sentido o Entrevistado F observa que há a presença de confiança entre estes atores, até por ser uma relação de parceria, ressalta a sensação de pertencer ao “mesmo barco”. Existe total confiança, entre os envolvidos no roteiro turístico, mútua, fiel, constante. (ENTREVISTADOS A; B; C).

O Entrevistado D ressalta primeiramente a confiança mútua entre os *stakeholders* de influência direta, posteriormente observa uma situação, que em sua ótica não apresenta relacionamento baseado confiança. Relata a falta de confiança dos guias de turismo em relação à localidade de Ana Rech pelo fato de já terem presenciado algumas experiência negativas quanto ao funcionamento de alguns empreendimentos locais. O Entrevistado G faz algumas observações no que diz respeito a confiança, reconhecendo algumas falhas, mas observando um processo de amadurecimento:

Aparentemente há confiança, acho que tem (...). É um pouco do amadurecimento da gente, a gente não está num “berço esplêndido”, num “mar de rosas” mas se está num ciclo de amadurecimento destas relações .

4.3.11 Troca de informações e conectividade

As trocas de informações ocorrem por diferentes meios entre os principais *stakeholders* de influência direta no roteiro turístico de Ana Rech. Pessoalmente, por telefone, por meio de reuniões, via *site*, e-mail, fax, etc. (ENTREVISTADOS A à F).

Contato pessoal (...), portas abertas a toda a comunidade, liberdade total de qualquer agente ligar no celular da nossa equipe, forneço para toda a comunidade o meu celular, então, não há aquela formalidade, o acesso é extremamente facilitado. (...) a acessibilidade é total e as pessoas se sentem à vontade para vir aqui. A grande parte da troca de informações ocorre no contato pessoal, com reuniões e na informalidade. No *site*, uso é intuitivo, as informações são atualizadíssimas. (...) o grande perigo de um *site* é a credibilidade a atualização [das informações], visto que o mais oneroso sempre é a alimentação das informações, o que tem sido feito (ENTREVISTADO B).

Há a predominância da troca de informações ser por contato pessoal, nos próprios eventos que acontecem, há troca de informações. As consultorias proferidas pelo SEBRAE/RS também acabam estreitando os relacionamentos e trocas de informações. Os meios de conectividade são diversificados, embora predominantemente ocorram por contato pessoal e em eventos informais, como reuniões (ENTREVISTADO C).

É mais informal mesmo, principalmente da nossa parte SAMAR com SEBRAE/RS, as reuniões existem, alguma coisa por e-mail, (...) mas o principal mesmo são os consultores que foram trabalhar lá, que visitaram a SAMAR, visitaram os estabelecimentos, e depois foram feitos os encontros. E com a secretaria, mais ainda, porque eles que nos aproximaram com a SAMAR, Entre os outros *stakeholders* até existe este contato, mais é assim (...) de longo tempo, então todos os envolvidos sabem o que está acontecendo, se conhecem. Quando tem alguma novidade é passada, por informativo, por e-mail, por reuniões, enfim, a comunicação é boa (ENTREVISTADO E).

Outras formas de conectividade e disseminação de informações podem ser exploradas, por meio impresso ou eletrônico.

No nosso caso [SHRBS] temos informativos, *site*, *e-mail* e temos um banco de informações, que todos os associados tem uma senha e acessam estas informações, fora o contato telefônico, pessoal, os encontros, reuniões, e muita coisa *on-line*. Com o Atuaserra a gente tem mensalmente uma reunião, e agente acaba tratando um pouco do todo. E especificamente com a Secretaria de Turismo ou com a SAMAR é por demanda (ENTREVISTADO G).

O próprio conselho, e ali no conselho [Contur] tudo é registrado, mas esta é uma instância, temos outras instâncias, as reuniões da própria SAMAR, há um espírito de engajamento, há um espírito de troca de querer fazer junto, então há momentos em que esta troca de informações é registrada, para que nos possamos construir um patrimônio imaterial, uma vez que nos somos figuras passageiras, a gente tem que garantir que aquele trabalho não precise ser refeito, ele possa ser considerado uma etapa vencida, para que um outro gestor, uma outra equipe não comece tudo de novo. Por isso a necessidade de que a gente busque preservar de forma registrada, para que as pessoas não tenham que reiniciar processos (ENTREVISTADO B).

As atualizações das informações são realizadas por instituições diferentes, conforme os meios e a necessidade. As informações são fornecidas pelos participantes do roteiro turístico, que são alimentadas e publicadas no site da Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul. Existe uma troca de informações corriqueira, pois as informações são disponibilizadas entre os parceiros e externamente inclusive (ENTREVISTADO A).

Todos os empreendedores estão incluídos no *site* da Secretaria de Turismo, sem custo algum,.. todos eles têm liberdade para ligar para a Secretaria e pedir para alterar, há uma centralização logística na própria secretaria, uma vez que este *site* é oficial, ele tem que ter a blindagem pública. Por ser um site oficial, ele tem que ser coordenado pela instituição e as informações são atualizados na hora. É feito na própria Secretaria, não temos um terceiro prestando este serviço, não gera custo nem nada, É informal, mas eficiente e dinâmica (ENTREVISTADO B).

O *site* [da SAMAR] é alimentado por nós mesmos, é todo comandado controlado pela entidade SAMAR, foi criado por nós. A alimentação do

sistema também é feita por nós, às informações dos empreendedores são nos repassadas e atualizadas diretamente pelo SAMAR (ENTREVISTADO C).

Os empreendedores também vêm até a SAMAR. A alimentação é feita *on-line* pelo sistema, quando há necessidade de trocar as informações dos empreendedores, e até mesmo quando tem alguma notícia nos temos um usuário e senha onde podemos efetuar estas atualizações de informações (...) (ENTREVISTADO C).

Existem algumas falhas no processo de comunicação entre os *stakeholders* que podem ser minimizadas ou exauridas uma vez que as instituições tomem providências neste sentido, procurando facilitar o fluxo de informações e sistematizá-lo e torná-las com o acesso mais facilitado.

Eu diria, que nos relacionamento entre os *stakeholders* há muito a melhorar. Na troca de informações, considerando a Internet ou mesmo sendo contato via telefone, em reuniões. Não acontecem de forma a ter uma sistematicidade, de forma que tenha um acúmulo destas informações. Então, até mesmo a SAMAR e o relacionamento com a comunidade, eu não vi nada, que pudesse comunicar, por exemplo, um informativo! Isto seria uma maneira de formalizar estas informações e até de relação com os seus associados, acredito que exista a necessidade destas informações serem sistematizadas e compartilhadas. No sentido de haver também uma sistemática de levantar informações (ENTREVISTADO G).

4.3.12 Investimento no relacionamento

Embora possa ser observada a presença de confiança, de comprometimento, um bom fluxo de informações por diferentes meios, os investimentos nos relacionamentos entre os principais *stakeholders* do roteiro de Ana Rech, são restritos.

Embora o Entrevistado C tenha comentado que quem lidera alguma ação para o fortalecimento dos relacionamentos seria a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul operacionalizando capacitações e treinamentos, o Entrevistado E discorda, relatando que a idéia central seria de que a SAMAR faça uma articulação entre os *stakeholders*, e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul entraria, principalmente, com a promoção e comercialização do roteiro turístico da localidade de Ana Rech. O SEBRAE/RS, por sua vez, como parceiro técnico, na formatação de produtos e na melhoria dos empreendimentos, o SHRBS e a Atuaserra trabalhando mais em um âmbito regional, observado a necessidade da

Prefeitura e Sub-Prefeitura integrar ao SHRBS e a Atuaserra estimulando a participação na região.

Merece ser destacado, também, com relação ao elemento 18 do Roteiro Básico de questões aplicadas, se houvesse ruptura dos relacionamentos haveria algum custo. Os Entrevistados A, B, C e F concordam que não existiria custo financeiro envolvido, aparentemente, embora houvesse transtornos, e os problemas desencadeados, sejam eles por descontinuidade do fluxo de informações, ou da própria formatação do roteiro turístico, de alguma forma trariam prejuízos para o sistema.

Ainda, percebem-se poucas evidências empíricas referentes aos investimentos no relacionamento, possivelmente, este fato aponte para a necessidade dos relacionamentos serem mais bem geridos, desta forma possivelmente, com ações voltadas ao aprofundamento relacional, os investimentos no relacionamento seriam mais presentes.

4.3.13 Sucesso dos relacionamentos existentes

O elemento sucesso dos relacionamentos existentes, também presente na matriz Wilson e Wloski (1997), traz algumas variáveis consideradas decisivas em relacionamentos bem sucedidos. As variáveis apresentadas na matriz foram reorganizadas em sub categorias, e apresentadas evidências empíricas da presença destes elementos, presentes no discurso dos entrevistados, aliás, conforme apresentado na Figura 19.

Categoria	Sub-categorias	Evidências Empíricas
-----------	----------------	----------------------

Sucesso do Relacionamento	Objetivos comuns	<p>“(…) que o turismo aconteça” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) há uma sincronia muito forte”(ENTREVISTADO B).</p> <p>“(…) fomentar, desenvolver e qualificar” (ENTREVISTADO C).</p> <p>“(…) não são formalizados, mais existem” (ENTREVISTADO D).</p> <p>“(…) não existem objetivos comuns” (ENTREVISTADO E).</p> <p>“(…) poderia ser formatar um roteiro” (ENTREVISTADO E).</p> <p>“(…) temos que definir, formalizar” (ENTREVISTADO F).</p>
	Comprometimento	<p>“(…) é alto porque somos do turismo” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) é presente, temos apoio” (ENTREVISTADO D).</p> <p>“(…) forte comprometimento entre SAMAR e a Secretaria” (ENTREVISTADO D).</p> <p>“(…) são de diferentes níveis entre os <i>stakeholders</i>” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) não é 100%, entre o público e privado” (ENTREVISTADO G).</p>
	Ajuda mútua, apoio	<p>“(…) a Secretaria apóia as ações para desenvolver o turismo” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) há sim um apoio comum” (ENTREVISTADO C).</p> <p>“(…) A SAMAR tem apoio da secretaria, do SEBRAE/RS” (ENTREVISTADO C).</p> <p>“(…) permanecer com estes apoios é estratégico” (ENTREVISTADO C)</p> <p>“(…) existe apoio técnico, financeiro da Secretaria para com o SAMAR” (ENTREVISTADO C).</p> <p>“(…) SEBRAE/RS e Secretaria no mesmo nível de apoio em relação a Samr, é uma parceria” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) o sindicato apóia, pois está inserido na cadeia” (ENTREVISTADO G).</p> <p>“(…) tem comprometimento, então tem apoio, ajuda” (ENTREVISTADO F).</p>
	Profundidade relacional	<p>“(…) não vejo problema algum, trabalhamos juntos” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) e é preciso trabalhar na integração destes estabelecimentos, para que realmente tenha um roteiro” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) a questão dos estabelecimentos estarem mais engajados, para se entender como coletivo e não individual” (ENTREVISTADO E).</p> <p>“(…) os relacionamento entre os <i>stakeholders</i>, há muito a melhorar na troca de informações” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) a SAMAR precisa buscar mais engajamento com a comunidade” (ENTREVISTADO F).</p>

Figura 19: Sinóptico da presença dos construtos quanto ao sucesso dos relacionamentos

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

Em relação à existência de objetivos comuns entre os *stakeholders* de influência direta, observa-se que não há sincronia nos discursos, uma vez que alguns entrevistados dizem haver objetivos comuns, outros que não existem e ainda outros dizem que há necessidade de defini-los, mostrando certa fragilidade nos relacionamentos, de modo geral. Posteriormente às análises e interpretações dos discursos nas díades relacionais, será possível elucidar tais diferenças de percepção nos relacionamentos.

Quanto ao comprometimento, o discurso não se apresenta uniforme, o que possivelmente configure níveis diferentes de comprometimento entre os *stakeholders*, de encontro com o que preconiza o Entrevistado F. Embora o comprometimento não esteja presente de forma unânime todos os entrevistados reconhecem o apoio e a ajuda entre os *stakeholders*, e deduz-se que seja mais forte, o comprometimento existente entre as seguintes instituições: (i) Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul; (ii) SAMAR; e (iii) SEBRAE/RS.

Quanto à profundidade relacional, são evidenciados alguns problemas e de certa forma, alguns entrevistados apontam algumas possíveis ações para o aprofundamento relacional. O entrevistado E observa a necessidade de engajamento dos estabelecimentos e o Entrevistado F comenta sobre a necessidade de um maior envolvimento por parte da comunidade, transcendendo o próprio relacionamento entre os *stakeholders* estudados (de influência direta) e identificando uma possibilidade para o estabelecimento e o fortalecimento de novos relacionamentos entre os *stakeholders* do ambiente específico.

4.3.14 Desenvolvimento sustentável do turismo

Nesta subseção é apresentado o resultado proveniente das entrevistas com os principais *stakeholders* de influência direta no desenvolvimento do turismo de Ana Rech, será tratada a questão da sustentabilidade no desenvolvimento do roteiro turístico.

As subcategorias analisadas foram: (i) as ações implementadas; (ii) os interesse da comunidade; e (iii) o papel do *stakeholder*. Pretendeu-se observar as dimensões social, econômica e ambiental.

Muitas ações para o desenvolvimento partem da própria comunidade...

acredito que a comunidade em si, se preocupe muito com o desenvolvimento de Ana Rech, independente do turismo. Falo do desenvolvimento econômico, social, educacional, eles têm clubes (...) (ENTREVISTADO A).

De acordo como o Entrevistado B, a sustentabilidade é entendida por um conjunto de aspectos, sejam culturais, ecológicos, ambientais e de preservação histórica, são os pilares da sustentabilidade.

Este conceito de sustentabilidade é amplo porque tem todas as questões ambientais, culturais, sócio-econômico, eu te diria que existe uma preocupação, uma pré-disposição, de quem está na liderança deste processo de estar preocupado com isso. Existem preocupações de sustentabilidade, o próprio trabalho comunitário no encanto de Natal, é muito forte, a participação dos artesões, a participação das comunidades do interior, a preocupação com a própria infra-estrutura, então existe a preocupação, mas a ação completa ficaria mais difícil de ser mensurada (ENTREVISTADO F).

(...) a questão cultural eu acho muito forte. Eles buscam através dos presépios da história,.. a valorização da cultura do gaúcho, e a questão ecológica, já se pensa nisto, não vejo problema na questão da sustentabilidade (ENTREVISTADO E).

A questão cultural é uma prioridade para a entidade SAMAR, visto que o resgate histórico da localidade tem fundamento com a questão turística, o zelo pela identidade, e personalidade de um povo são fatores indispensáveis para o turismo.

(...) estamos tentando resgatar a história da localidade. (...) tornando isto uma ação tangível evitando que se perca esta história, pois me parece que é um legado que nossa geração deve aos que nos retrocederam, este é o sentido que se tem (...). Porquê esta geração que está vindo aí não tem noção, não sabe desta história toda, desta cultura. Então tu imagina, o perfil cultural que esta comunidade vai ter com este resgate histórico que se fará nestes próximos quatro ou cinco anos. Eu penso que Ana Rech vai ser um grande pólo cultural com esses projetos que estão sendo implementados (ENTREVISTADO C).

O forte traço cultural acaba refletindo em ações para o desenvolvimento turístico, a preocupação da instituição SAMAR com o resgate histórico se evidencia em ações.

Ana Rech, em relação aos outros roteiros é mais atuante porque é uma veia natural [vocalização turística], não se está inventando, é um perfil cultural que existe, desde a fundação. Quando isto vem de raiz, ela permanece e prolifera, é uma força que existe na própria localidade. A SAMAR administra, mas é uma questão natural (ENTREVISTADO C).

Em relação à ecologia, ao meio ambiente, existe um cuidado e a preocupação em nível de planejamento dos eventos que são promovidos na localidade. Há um cuidado com os resíduos gerados, buscando um planejamento e a implementação de ações concretas, no sentido da preservação, para manter as riquezas naturais intactas, conforme comentado pelo Entrevistado C. Porém, há muito que fazer, inclusive ações atinentes à infra-estrutura.

Uma questão a ser trabalhada é do lixo, por exemplo, aqui na praça você até encontra algumas lixeiras, mas descendo aqui, nas paradas de ônibus, não se vê! Isso não dá para admitir (...) Então é uma questão estrutural! Algo a ser melhorado pensando na questão da sustentabilidade pensando no meio ambiente (ENTREVISTADO D).

Também outro fator é que os estabelecimentos principalmente estes ligados a nos são familiares, e eles conseguem empregar gente da localidade, do entorno, ai cumpre esta questão social, E a SAMAR tem uma ação social, também, e de certa forma cumpre esta questão social, Falando da questão econômica, a hotelaria, o hotel, o próprio artesanato já vendeu mais, tinha um fluxo maior. Então, falta muito para trabalhar estas questões, e essas questões devem ser discutidas muito mais, não só estas como outras tantas, em função inclusive do desenvolvimento do roteiro (ENTREVISTADO G).

4.3.15 Análise das interações entre os principais *stakeholders* de influência direta

Para análise das interações existentes entre os principais *stakeholders* de influência direta do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech, foi analisado o discurso dos entrevistados com auxílio do aplicativo *Text Stat* procedeu-se a identificação dos pontos de convergência das interações por díades, ou seja, procurou-se identificar as interações existentes entre os *stakeholders* por dupla de parceiros de troca.

O objetivo deste procedimento é identificar a existência de interações de modo que permita saber quais os relacionamentos mais atuantes, que interagem com maior frequência. Para tanto, a Figura 20 apresenta as evidências empíricas das interações existentes em cada díade de relacionamento entre os *stakeholders* de influência direta.

Díades Relacionais		Evidências Empíricas
SAMAR e Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul	DR1	<p>“(…) o SAMAR representa os empreendedores junto a Secretaria de Turismo” (ENTREVISTADO G).</p> <p>“(…) trocam informações freqüentemente (…)” (ENTREVISTADO E).</p> <p>“(…) a secretaria apóia as ações do SAMAR” (ENTREVISTADO C).</p> <p>“(…) trabalhamos juntos (…)” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) o SAMAR se relaciona com a Secretaria de turismo e vice-versa” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“o SAMAR repassa informações vinda dos empreendedores à Secretaria de turismo” (ENTREVISTADO C).</p>
SAMAR e SEBRAE/RS	DR2	<p>“(…) O SEBRAE/RS efetua consultoria para a SAMAR” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) O SEBRAE/RS apóia ações da SAMAR, para o desenvolvimento do turismo” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) Existem reuniões, interações” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) Caminhamos juntos mas não há dependência, é uma parceria” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) O SEBRAE/RS ajuda o SAMAR na formatação do produto turístico” (ENTREVISTADO G).</p> <p>“(…) o SEBRAE/RS ajudou no planejamento estratégico do SAMAR” (ENTREVISTADO E).</p>
SAMAR e SHRBS	DR3	<p>“(…) trocam informações freqüentemente” (ENTREVISTADO E).</p> <p>“(…) o sindicato apóia as ações do SAMAR quando precisa de treinamento, consultoria (…)” (ENTREVISTADO G).</p>
Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul e SEBRAE/RS	DR4	<p>“(…) o SEBRAE/RS efetua consultoria para a Secretaria de turismo” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) O SEBRAE/RS tem uma parceria com a Secretaria de Turismo para as consultorias” (ENTREVISTADO F).</p> <p>“(…) trabalhamos juntos” (ENTREVISTADO A).</p> <p>“(…) há reuniões, trocas de informações” (ENTREVISTADO E).</p>
Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul	DR5	<p>“(…) trabalhamos juntos (…)” (ENTREVISTADO G).</p>

e SHRBS		
SEBRAE/RS e SHRBS	DR6	“(...) trabalhamos juntos, apoiando ações (...)” (ENTREVISTADO G).

Figura 20: Interações nos relacionais por díades

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

Além de identificar a existência das interações nas díades, com o intuito de mensurar quais as díades que possuem maior volume de interações procedeu-se a contagem da frequência das interações. As interações foram contabilizadas de forma que cada interação corresponde a uma frequência. Assim, analisando o discurso através das evidências empíricas destacadas na Figura 20, uma interação relatada da seguinte forma: “trabalhamos juntos” por exemplo foi contabilizada como duas interações já que evidencia uma interação bilateral, como se pode observar na Figura 21.

Díades Relacionais	Frequência
DR1	9
DR2	8
DR3	3
DR4	5
DR5	2
DR6	2

Figura 21: Frequência das interações nos relacionamentos por díade

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

Algumas considerações a respeito da frequência das interações, nos relacionamentos, são importantes serem destacadas. Primeiro, há de ser considerado que as presenças das interações entre os *stakeholders* de influência direta nesta pesquisa não representam todas as interações possíveis nas díades estudadas, uma vez que esta pesquisa tem um objetivo restrito: o de identificar as interações dos *stakeholders* do desenvolvimento turístico de Ana Rech.

Deste modo, e esclarecido o objetivo específico desta pesquisa, é importante verificar a frequência das inter-relações nas díades de relacionamento, analisando em um diagrama que permita visualizar, não somente as interações, mas a categorização dos *stakeholders* identificados, nos discursos dos entrevistados. Assim, a Figura 22 representa as interações dos

stakeholders de influência direta e o ambiente aos quais estes relacionamentos estão inseridos, além de posicionar os demais *stakeholders*, identificados nos dados empíricos.

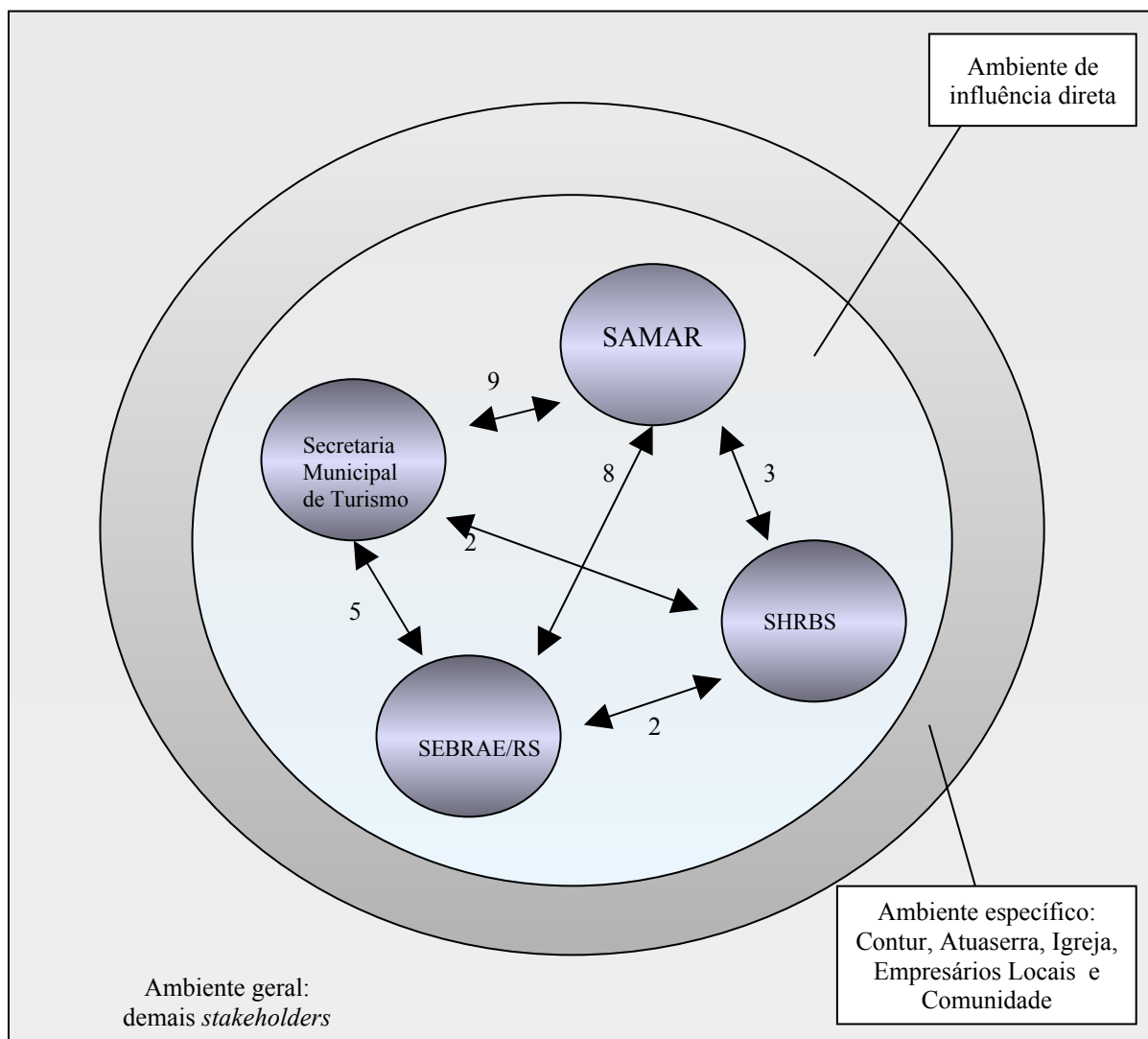


Figura 22: Interações dos *stakeholders* de influência direta

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

A díade com maior volume de interações é a DR1, seguida pela DR2, porém, de maneira alguma, estes números podem retratar os relacionamentos mais atuantes, e sim, traz uma visão de um momento específico de pesquisa, em relação a um objetivo explícito: o desenvolvimento do turismo em Ana Rech. Entretanto, a diagramação permite visualizar a categorização dos *stakeholders* do roteiro em estudo, comparando o volume de interações entre as díades.

4.3.16 Relacionamento na díade SAMAR e Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul

O relacionamento nesta diáde é o mais representativo, se considerado o número de interações entre os *stakeholders* de influência direta no desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech. A SAMAR e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul despontam como os *stakeholders* mais atuantes como agentes de desenvolvimento turístico da localidade, uma vez que possuem objetivos sinérgicos. Embora os objetivos, por vezes não estejam formalizados, documentados, eles existem e são trabalhados com uma perspectiva de longo prazo. As trocas de informações são freqüentes, embora não totalmente rotineiras e sistematizadas.

A conectividade ocorre predominantemente por meio pessoal, através de reuniões. Também são utilizadas outras formas de conectividade também como o uso de telefone, Internet. O papel do SAMAR conforme já evidenciado, especialmente pelos Entrevistados C e D, é de suma importância na articulação entre os empreendedores e a comunidade local, e pela sua representatividade diante da conexão dos *stakeholders* público e privado. Desta forma o SAMAR possui um papel inclusive de solicitar reivindicações da sociedade à secretaria de turismo e outras entidades.

Especificamente na questão do desenvolvimento turístico pode-se afirmar que o relacionamento com a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul é um relacionamento de parceria uma vez que não existe simplesmente por força de lei, imposição, mas substancialmente por objetivos comuns, por relações embasadas em confiança e comprometimento, com bom grau de interação entre os agentes e ajuda mútua.

No que se refere ao apoio e ajuda mútua, são presentes nos discursos dos Entrevistados A à D e G, o apoio bilateral entre as organizações, evidenciado apoios ocorridos de diversas formas, como apoio e ajuda a participação de eventos, em ações voltadas ao desenvolvimento turístico, inclusive de suporte financeiro.

O entrevistado C observa, ainda, a questão da dependência relacionando com a dependência de recursos financeiros da SAMAR para com o poder público, não configurando dependência dos relacionamentos, embora em seu discurso fique clara a existência de dependência de recursos informacionais, o que são supridos com a proximidade relacional existente e a relação de parceria estabelecida.

Outro fator freqüentemente presente no discurso dos entrevistados representantes das instituições pertencentes a esta diáde é a forte necessidade de valorização e de resgate histórico e cultural da localidade, configurando mais um fator que está presente aos objetivos comuns das instituições e congruente com o desenvolvimento turístico.

4.3.17 Relacionamento na díade SAMAR e SEBRAE/RS

A díade relacional composta pela SAMAR E SEBRAE/RS transparece, da mesma forma, um relacionamento de parceria, uma vez que as instituições reconhecem um trabalho conjunto desenvolvido ao longo do tempo e com perspectiva de longevidade. Neste relacionamento a troca de informações ocorre em volume e qualidade adequada, a conectividade entre os *stakeholders* ocorre por diversos meios, predominantemente por contatos pessoais e reuniões.

Os objetivos das instituições são convergentes para com o desenvolvimento turístico da localidade, visto que a SAMAR segundo o Entrevistado C desempenha um papel de fomento para o desenvolvimento turístico da localidade, o SEBRAE/RS, por sua vez, disponibiliza recursos de importância essencial ao desenvolvimento do roteiro turístico de Ana Rech, como por exemplo, a capacitação, os treinamentos e as consultorias. Deste modo, a SAMAR encontra um parceiro disponível a colaboração com estes recursos de extremo valor. Diversas evidências reforçam a existência da parceria e envolvimento entre as instituições, como é o caso de ações em que o SAMAR efetuou o planejamento estratégico da entidade, em outro momento o apoio do SEBRAE/RS ocorreu na formatação do roteiro turístico.

Em função destes aspectos, pode-se afirmar que a SAMAR é mais dependente do SEBRAE/RS do que o SEBRAE/RS da SAMAR, embora haja uma interdependência de recursos informacionais. Analisando os relatos dos entrevistados, percebe-se que a confiança está presente neste relacionamento, e por serem parceiros, efetivamente, há comprometimento bilateral. Em função disto, o estreitamento relacional é presente entre as instituições.

4.3.18 Relacionamento na díade SHRBS e SEBRAE/RS

O relativamente baixo volume de interações entre o SHRBS e SEBRAE/RS pode ser justificado pelo foco da pesquisa estar direcionado a interesses específicos, o estudo dos relacionamentos entre os *stakeholders* do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech. Este estudo analisa os relacionamentos específicos deste ambiente, possivelmente estas organizações tenham outro volume de relacionamento num ambiente em outro contexto.

No contexto estudado, os relacionamentos existentes entre estas instituições mostram baixa profundidade relacional. Ambas as instituições, em relação ao desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech, interferem como agentes de capacitação, treinamento e consultoria. Não demonstram relacionamentos dependentes. Os relacionamentos na díade mostram-se colaborativos, embora não foram identificadas ações conjuntas entre estas instituições orientadas ao longo prazo, mesmo que ambas as organizações possuem objetivos de permanência no longo prazo, independente do relacionamento existente.

4.3.19 Relacionamento na díade Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul e SEBRAE/RS

O relacionamento nesta díade denotou um volume médio de interações se considerado às Díades DR1 e DR2, com volume maior de interações, porém, a DR4 apresenta maior interação em relação às Díades DR5 e DR6. Resguardado os mesmos motivos (DR3) que podem não retratar todas as interações na díade em questão, pode-se afirmar que este relacionamento possui características de atividade relacional de parceria, visto que a parceria firmada pelas instituições, é, inclusive, formal. O SEBRAE/RS e a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul possuem acordos contratuais formalizando tal acordo de cooperação. A parceria ultrapassa a questão formal, uma vez que as organizações têm comprometimento e confiança mútua nas ações que desenvolvem em conjunto.

Os objetivos comuns em relação ao desenvolvimento da localidade de Ana Rech aparecem no discurso de ambas as instituições. Há a presença de apoio e de ajuda mútua. Muitas vezes, ocorrem ações conjuntas para o desenvolvimento turístico, e o SEBRAE/RS, juntamente com a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul trabalham juntos interagindo entre si e com os demais *stakeholders*. A confiança também é apontada como um elemento fundamental para o relacionamento existente entre as duas instituições, sendo comum a ambas confiar nos seus parceiros relacionais. Além disso, o Entrevistado E comenta a presença da troca de informações por diferentes meios e a conectividade, entre os parceiros que se dá por meio de reuniões, *e-mail*, informativo, Internet, telefone e, principalmente, pelo contato pessoal.

4.3.20 Relacionamento na díade Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul e SHRBS

O volume baixo de interações presentes nos discursos dos entrevistados referentes à díade DR5 de maneira alguma representa uma importância baixa para o desenvolvimento de ações conjuntas ao desenvolvimento turístico da localidade Ana Rech em relação a estes *stakeholders*, e sim uma necessidade latente de maior interação nesta díade e entre outros *stakeholders*.

Os relacionamentos existentes nesta díade, embora estejam presentes a confiança e comprometimento, por hora transparecem certa distância dos objetivos comuns entre as organizações. As ações parecem imprecisas, uma vez que não estabelecem claramente quais as ações conjuntas são articuladas em prol do desenvolvimento da localidade. Percebe-se a necessidade de melhoria da comunicação e da troca de informações entre os *stakeholders*, mesmo que, em muitas vezes, é possível notar a presença conjunta das organizações em ações para o desenvolvimento turístico da localidade. Não é presente no discurso dos entrevistados investimentos no relacionamento.

4.3.21 Relacionamento na díade SAMAR e SHRBS

Assim como a díade DR5, esta díade não possui um volume substancial de interações presentes na análise dos discursos dos entrevistados. O que, sem dúvida, indica margem para o desenvolvimento de ações conjuntas para o fortalecimento e a ampliação dos relacionamentos entre estes *stakeholders*. Visto que pode ser um fator importante para o desenvolvimento do roteiro turístico.

O Entrevistado G afirma que as instituições trabalham conjuntamente em ações para o desenvolvimento turístico, embora os objetivos das ações demonstrem certo desencontro se o planejamento e a execução destas ações forem considerados. Mesmo assim, isto não interfere na relação de confiança existente entre as partes. A manutenção do relacionamento no longo prazo é presente no discurso dos entrevistados, mas não no sentido do relacionamento em si na díade em questão. E sim na permanência das instituições no longo prazo, considerando os seus objetivos institucionais trabalhados individualmente.

A troca de informações e a conectividade entre as instituições ocorrem principalmente por contato pessoal, reuniões e *e-mails*. As reuniões não acontecem com frequência e sim por demandas esporádicas e muitas vezes oriundas de projetos conjuntos de consultoria e de ações de treinamento. A díade não possui características de interdependência expressiva. Embora

não estejam presentes todos os atributos de sucesso da parceria, pode-se afirmar que principalmente as díades DR5 e DR6 oferecem condições para aprimoramento dos relacionamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas considerações teóricas, procurando interligar os resultados da pesquisa ao ambiente ao qual se insere no campo teórico, trazendo considerações provenientes da literatura consolidada. Nas considerações empíricas, tomando por base os dados empíricos provenientes de fontes primárias, faz-se um apanhado das informações levantadas.

Decorrente das considerações teóricas e empíricas, as implicações gerenciais buscam, como um dos objetivos do presente trabalho, tornar úteis os conhecimentos gerados, de modo que as informações possam inspirar ações gerenciais no desenvolvimento e na qualificação do roteiro turístico da localidade de Ana Rech. Por fim, são apresentadas algumas limitações da pesquisa e por conseguinte, sugestões de pesquisas futuras, que têm por finalidade diminuir prováveis lacunas deixadas pela pesquisa.

5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

O tema central de desenvolvimento desta pesquisa é o relacionamento existente entre os principais *stakeholders* de um roteiro turístico, porém, para a construção da análise dos resultados e considerando os objetivos propostos, envolveu, ainda, a temática dos *stakeholders*. Desta forma, o campo conceitual traz abordagens distintas para entendimento de uma realidade específica em um contexto ligado ao turismo.

Muito se fala, atualmente, sobre a interdisciplinaridade no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, uma vez que os problemas se apresentam cada vez mais complexos, com novas formas de se abordar uma realidade, para alcançar um entendimento mais elevado ao se comparar com resultado alcançado por disciplinas isoladas. A necessidade do desenvolvimento de pesquisas no campo da administração e suas interfaces têm a essencial necessidade de apresentar resultados, sejam eles resultados de ordem acadêmica ou gerencial.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa possibilitou um aprofundamento no entendimento de uma realidade específica, o turismo da localidade de Ana Rech. Evidentemente, as informações aqui levantadas podem ser úteis para o desenvolvimento de novas pesquisas, de comparações com realidades distintas e de novas formas de se entender a mesma realidade de estudo.

Sobre a temática do turismo, as pesquisas no Brasil, em relação a outras áreas do conhecimento são recentes, embora a produção acadêmica neste contexto tenha aumentado em volume e em qualidade. O pesquisador inerente à área tem papel fundamental para o desenvolvimento de conhecimento, aumento do entendimento do tema e para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica, o que também contribui para a atividade gerencial desta área, com perspectivas de desenvolvimento muito boas.

Quanto ao estudo do marketing de relacionamento aplicado ao turismo, pouco material bibliográfico foi encontrado, menos ainda se considerarmos a perspectiva deste tema sob óptica dos *stakeholders*. Embora a literatura sobre o marketing de relacionamento esteja bem desenvolvida, inclusive, cabe salientar que algumas abordagens contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, as quais são citadas na seqüência.

Morgan e Hunt (1994), no seu clássico estudo sobre marketing de relacionamento indicaram variáveis mediadoras-chave, o compromisso e a confiança, que embasam comportamentos cooperativos de sucesso relacional. No âmbito desta pesquisa estes construtos se mostraram como variáveis importantes para construção e para manutenção dos relacionamentos. O Entrevistado F ressalta que há a presença de confiança entre os *stakeholders* porque seus relacionamentos são parcerias efetivas. Existe total confiança entre os envolvidos no roteiro turístico, uma confiança mútua. (ENTREVISTADOS A; B; C). Nota-se que a confiança e o compromisso no ambiente em estudo tiveram maior intensidade nas díades DR1, DR2 e DR4, que são exatamente as díades com maior interação. O comprometimento também se mostrou significativo, uma vez que durante os relatos aparecem recorrentemente.

Congruente com a com a visão de Morgan e Hunt (1994), que preconizam que a natureza do marketing de relacionamento reside justamente nesse processo de interação relacional entre participantes da troca, ou seja, que o marketing de relacionamento estaria propenso a um nível de sucesso mais intenso onde há maior interação relacional, isto vai ao encontro do que afirmam Sheth e Parvatyar (1993), que observam que o marketing de relacionamento está direcionado a um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos.

Assim como Morgan e Hunt (1994), Sheth e Parvatyar (1993) também consideram o nível de interação existente como um dos fatores para o sucesso dos relacionamentos. Este ponto de vista é congruente com a visão integrada, com foco na construção de relacionamentos duradouros e da relação corporativa com os *stakeholders* defendida por Svendsen (1998). A teoria sobre *stakeholders* trata de uma alternativa interessante para

mapeamento dos grupos de interesse de localidades turísticas de localidades turísticas, tendo por base a teoria de Freeman (1984), que preconiza o entendimento da legitimação dos *stakeholders* e a existência de processos rotineiros comuns face aos interesses vigentes. Observa-se que tanto as teorias de Freeman (1984) quanto as de Svendsen (1993) são complementares e não excludentes no contexto em análise.

Gordon (2000), por sua vez, estudou o vínculo entre empresa-cliente, o que abre uma possibilidade de construção teórica de vínculo entre outros parceiros passíveis de relacionamentos estreitos não considerando, apenas, a interface cliente-empresa. Poderiam ser desenvolvidos estudos no sentido de observar o vínculo entre os demais públicos direta e indiretamente relacionados. O volume e a qualidade das interações dos *stakeholders* poderiam contribuir para esta possibilidade de construção teórica, diferentemente da categorização definida por Webster Jr. (1992).

Quanto ao apoio a ajuda mútua entre as partes, mostrou-se um atributo importante na construção de relacionamentos voltado ao desenvolvimento de roteiros turísticos, observadas sob a perspectiva dos *stakeholders* de influência direta, presente nos relatos dos entrevistados, com unanimidade, possibilitando indícios de que a construção dos relacionamentos entre os *stakeholders* agentes ao desenvolvimento do roteiro turístico estaria também embasada em apoio e ajuda mútua nos relacionamentos existentes.

5.2 CONSIDERAÇÕES EMPÍRICAS

A localidade de Ana Rech possui uma história de pioneirismo associada ao turismo muito antes dos roteiros de grande projeção atualmente. Durante a década de 30 e décadas subseqüentes, a atração de turistas pela localidade era expressiva. O desenvolvimento da atividade turística, hoje, tem um significado especial para Ana Rech, visto que ao longo do tempo a localidade perdeu a atratividade turística. Nos últimos dezessete anos, porém, quando iniciou o Encanto de Natal, o evento de maior visibilidade, a localidade começou, novamente, a se deparar com uma forte possibilidade para o desenvolvimento turístico. No que diz respeito às condições para tal, sem dúvida a localidade possui. Diversos são os atrativos turísticos de Ana Rech, alguns deles, inclusive, apresentados no primeiro capítulo desta dissertação.

Pensar em desenvolver o turismo de uma localidade passa necessariamente pela análise do contexto, e pela sustentabilidade está inserida neste contexto (LA TORRES 1997).

Deste modo, considerando os subsistemas econômico, social e ambiental, pode-se afirmar, segundo o relato dos entrevistados que o turismo possui um papel econômico de extrema importância, uma vez que pode ser uma alternativa na criação de empregos e na geração de renda, condizente com a visão de Krippendorf (2001).

Do ponto de vista ambiental, observa-se a preocupação dos *stakeholders* com o cuidado ao meio ambiente. Há pré-disposição a ações de preservação dos recursos naturais, além de observações isoladas tratando de questões de infra-estrutura e sua interface com zelo ambiental. No subsistema social, nota-se a preocupação indireta dos associados ao SHRBS à empregabilidade dos moradores de Ana Rech. Mas é em relação ao elemento cultural que se percebe um cuidado substancial, principalmente por parte da SAMAR e da Secretaria de Turismo de Caxias do Sul. Considerando que a localidade de Ana Rech tem um traço cultural muito forte, de tradição ítalo-gaúcha, o resgate e preservação da raiz cultural é uma preocupação das instituições. Diversas ações estão em andamento para manter “viva” a história e a herança cultura deixada pelos antepassados.

Quanto aos intervenientes do desenvolvimento da localidade, os relatos dos entrevistados, inicialmente, trazem contribuições importantes no que diz respeito à identificação de quem são os *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, como previa a própria estruturação da pesquisa. Posteriormente, direcionando-se aos objetivos da pesquisa, verificam-se os interesses convergentes e objetivos de cada instituição analisada, definindo os principais *stakeholders* do roteiro turístico de Ana Rech, o que possibilitou, através da análise de conteúdo, saber quais destes *stakeholders* possui influência direta no desenvolvimento turístico da localidade.

Confirmando a exploração inicial de definição da amostra para as entrevistas individuais em profundidade, percebeu-se o quão complexo é o ambiente estudado, ao considerar as múltiplas possibilidades de relações entre os *stakeholders* de um roteiro turístico, pensando em toda a cadeia, em todo o sistema. O que torna absolutamente improvável o mapeamento de todos os *stakeholders* do ambiente geral de um roteiro turístico. Voltando à questão da problematização da pesquisa, as abordagens utilizadas evidenciaram como é construído e mantido o relacionamento entre os *stakeholders* de influência direta, que se configuram como o de estudo.

A SAMAR, juntamente com a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, o SEBRAE/RS e o SHRBS, emergiram como os principais *stakeholders* do roteiro turístico, uma vez que efetivamente trabalham em ações para o desenvolvimento da localidade. A SAMAR, como um agente local, é uma associação cujos associados são principalmente e

moradores da localidade. Muito embora a abrangência e a representatividade da associação é questionada quanto a necessidade de haver um maior engajamento entre a comunidade e a própria associação, ela ainda, na ausência de outra instituição de maior abrangência, cumpre este papel. Suas ações demonstram ser um elemento importante para a localidade, além do turismo, a associação tem influência direta, em conjunto com a Sub-Prefeitura para reivindicações de ações públicas para o desenvolvimento geral da comunidade, e na solicitação e implementação de infra-estrutura à localidade. Muitas solicitações são atendidas pelo poder público através da representatividade da associação. Para ações atinentes ao turismo a associação demonstra, também, por representar um papel fundamental nas articulações, necessárias, o que poderia indicar uma possibilidade da SAMAR liderar o processo de desenvolvimento do roteiro turístico da localidade, por meio do fortalecimento dos relacionamentos entre os principais *stakeholders* de influência direta e, posteriormente, com ações conjuntas, galgar novos relacionamentos com outros *stakeholders* potenciais.

A Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, assim como a SAMAR possui importância para o desenvolvimento turístico da localidade. Suas ações estão voltadas ao fomento, à qualificação e ao desenvolvimento dos roteiros turísticos de Caxias do Sul, que ao são cinco, sendo roteiro de Ana Rech é um deles. Suas ações quanto ao desenvolvimento do roteiro de Ana Rech tem sido no sentido de dar suporte ao desenvolvimento, oferecendo condições para que o turismo realmente aconteça. Por este motivo e objetivo, apóia as ações da SAMAR e promove ações próprias para o desenvolvimento da localidade.

O SEBRAE/RS, como apoio técnico, disponibiliza consultorias e tem por finalidade propiciar ações de planejamento e execução de ações voltadas ao turismo. Assim como o SHRBS, que também tem um papel relevante como vetor do desenvolvimento local, disponibilizando, da mesma forma, consultorias, treinamentos e participando efetivamente de reuniões com os demais agentes. Embora o SHRBS tenha um trabalho voltado à representação de classes, de estabelecimentos comerciais se insere a atividade turística por vezes algumas das ações implementadas parecem desencontradas, uma vez que deixam transparecer certo desencontro no estabelecimento de objetivos comuns entre os demais participantes.

Certamente o desenvolvimento da localidade ganhará muito com o aprimoramento dos relacionamentos dos *stakeholders* de influência direta. Os objetivos comuns poderiam ser definidos, formalizados, o que propiciaria melhor direcionamento das ações. E isto está interligado a questão da troca de informações. Este elemento tem papel fundamental nos

relacionamentos bem sucedidos. Instituições que melhor utilizam a troca de informações teriam um relacionamento de maior profundidade.

O fluxo de informações entre os *stakeholders* se mostra desequilibrado. Mais uma vez, as diádes mais interativas apresentaram uma melhor troca de informações. A informação por vezes é tratada, e cuidada isoladamente. Por exemplo, em relação a informativos, nem todos os agentes possuem uma integração das informações disponibilizadas.

É clara a necessidade de aprimoramento nos relacionamentos entre os principais *stakeholders* para o desenvolvimento roteiro turístico da localidade de Ana Rech, mesmo que as categorias de análise estudadas nesta pesquisa deixam clara a existência de relacionamentos de parceria entre os principais *stakeholders* de influência direta. Também é evidente na percepção dos entrevistados, a necessidade de estabelecer de objetivos comuns para desencadear ações para o desenvolvimento turístico da localidade.

Há, ainda, a necessidade de liderança compartilhada entre os principais *stakeholders*, entender qual o papel de cada parceiro no desenvolvimento de um roteiro turístico, cada vez mais adequado às demandas turísticas. Ações coordenadas, colaborativas e parceiras, buscando o aprofundamento dos relacionamentos, utilizando um potencial estratégico de soma das competências individuais, que em conjunto poderiam transcender os resultados alcançados até o momento, poderiam contribuir, substancialmente para o desenvolvimento do roteiro turístico de Ana Rech e da localidade.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Considerando a possibilidade de implementação dos conhecimentos gerados por este estudo na prática da gestão de instituições públicas ou privadas em prol do desenvolvimento dos relacionamentos existentes entre os *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech, fazem-se necessário tecer alguns sobre as implicações gerenciais.

As evidências empíricas e as teorizações poderão ser úteis no momento de estruturar, gerir, ou melhor, entender a dinâmica de funcionamento dos relacionamentos entre os *stakeholders*. Previamente, poderiam ser estabelecidas algumas ações embasadas em considerações teórico-empíricas: (i) qualificar a gestão dos relacionamentos dos principais *stakeholders* do roteiro turístico da localidade de Ana Rech; (ii) melhoria no processo de troca de informações e conectividade entre estes *stakeholders*; (iii) estabelecer e formalizar entre os *stakeholders*; (iv) desdobrar destes objetivos em ações e responsabilidades, estabelecendo o

papel de cada *stakeholder* no desenvolvimento turístico localidade; (v) promover maior engajamento da SAMAR com seus associados, aumentando a representatividade da comunidade e dos empresários do setor turístico local; (vi) promover um envolvimento entre os *stakeholders* por meio do aumento do volume e da qualidade das interações; e (vii) estimular um maior engajamento em ações conjuntas, buscando apoio de outros *stakeholders* identificados do ambiente específico e do ambiente geral, fortalecendo o roteiro turístico.

Embora a definição dessas ações tenha sido sugerida com embasamento teórico-empírico, não podem ser tratadas de modo definitivo e estanque, tendo em vista a complexidade do ambiente e cenário observados e as próprias limitações da pesquisa. De toda forma, servem como sugestão e direcionamentos, que devem ser novamente pensadas, estudadas e, possivelmente, implementadas com rigor que a atividade gerencial requer e o embasamento informacional e teórico que lhes cabem.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É pertinente observar as limitações da pesquisa quanto aos meios do seu desenvolvimento e as considerações teórico-empíricas levantadas e decorrentes implicações gerenciais. Primeiramente, cabe a observação de que foi estudado um ambiente em particular, muito específico, com características peculiares no que diz respeito, principalmente, a questões de ordem histórica e cultural da própria localidade de Ana Rech. As considerações antes mesmo de serem aplicadas em localidades distintas requerem replicação deste estudo em realidades distintas, que sejam assim, confirmadas ou refutadas, com maior consistência e evidências.

Mesmo que não tenham sido feitas observações generalizadas, em relação ao tema da prática do marketing de relacionamento em roteiros turísticos, algumas considerações teóricas são particulares e distintas em relação a alguns elementos teorizados na literatura, o que mais uma vez sugere cautela e requer novas pesquisas.

Além disso, as interações mapeadas nesta pesquisa, embora sejam válidas pelo suporte na literatura. Freeman (1984) preconiza que devem ser mapeados os interesses e interações existentes entre os *stakeholders*, e sua validação ocorre não somente pela convergência de interesses, mas também pelas interações corriqueiras, ou seja, usualmente presentes, entre os *stakeholders*, como executado por esta pesquisa.

Desta forma, pode-se considerar uma limitação da pesquisa, considerando o critério tempo da ocorrência das interações, pois, poderia estas interações sofrer alguma discrepância verificada em períodos distintos. Mesmo que o mapeamento, e a quantificação das frequências das interações sirvam para, no período de realização da pesquisa, “radiografar” a situação das interações presentes nas díades relacionais. Isto certamente contribui para entender melhor os processos e relacionamentos existentes nas díades, não invalidando os resultados apresentados, apenas, deve-se considerar que estão sujeitas às alterações, em períodos distintos. Mesmo porque, a realidade de um momento de pesquisa não é estática, visto que o ambiente ao qual está sujeita é abruptamente dinâmico.

5.5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

O desenvolvimento de pesquisas futuras é decorrente das próprias considerações da pesquisa e de suas limitações. Deste modo, como forma de minimizar ou eliminar tais limitações da pesquisa e no sentido de confirmar ou refutar algumas colocações apresentadas como considerações teórico-empíricas, surgem algumas proposições.

Novos estudos, aplicados em ambientes distintos deveriam ser implementados. Este desenho de pesquisa poderia ser aplicado em outro roteiro voltado ao desenvolvimento turístico. Esta pesquisa também poderia ser aplicada em um roteiro turístico com alta atratividade de turistas, contrapondo com o ambiente estudado, poderia ser observado em estudo comparativo, de quais os elementos embasam os relacionamentos existentes em um roteiro de maior atratividade em comparação ao roteiro turístico da localidade de Ana Rech.

Este estudo possivelmente traria benefícios na identificação de aspectos presentes em roteiros de alta atratividade, que poderiam ser confirmados ou refutados. Em qualquer dos casos o ganho, deste estudo seria interessante e poderia ser testada uma proposição: roteiros turísticos com maior atratividade de turistas teriam uma forma distinta de gerenciamento dos relacionamentos na perspectiva dos *stakeholders*? Neste sentido, este comparativo poderia impulsionar o desenvolvimento de um modelo teórico, embasado em dados empíricos de gestão de relacionamentos dos *stakeholders* intrínsecos do desenvolvimento de roteiros turísticos.

Outro fator limitador da pesquisa, que pode desencadear estudos futuros, é a utilização de outra metodologia para confirmação ou não das considerações apresentadas. Deste modo seria interessante mensurar, por meio de escalas, em uma pesquisa quantitativa, do tipo

survey, estas mesmas categorias de análise estudadas na pesquisa. Finalmente, a pesquisa em questão poderia ser aplicada considerando outras díades relacionais não identificadas no contexto de estudo local e âmbito de interação dos *stakeholders* identificados como de influência direta.

Considerando as limitações da pesquisa, o desenvolvimento de pesquisas futuras procura minimizar as possibilidades da existência de lacunas para o desenvolvimento do tema em estudo, a prática relacional em roteiros turísticos. Desta forma, não invalida o levantamento teórico-empírico apresentado, pelo contrário. Seja no meio acadêmico, seja no meio gerencial o *feedback* deste trabalho rendeu frutos, e certamente continuará a propiciar novas searas de discussão. E que cada vez mais os relacionamentos sejam aprofundados e direcionados ao atendimento dos anseios daqueles que efetivamente torcem, dependem, participam e acreditam no sucesso dos roteiros turísticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, José Vicente de. *Turismo: fundamentos e dimensões*. 8. ed. São Paulo: Ática, 2000.

AUGUSTYN, Marcajanna; HO, Samuel K. Service quality and tourism. *Journal of Travel Research*, v. 37 n. 1, p. 71-5, Aug. 1998.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO FILHO, Abdon. *Marketing turístico*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Cognitive maps and organizational research: exploring methodological issues. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 7, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Jan 2008.

BEBKO, Charlene Pleger. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *The Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 1, p. 9-26, 2000.

BECKER, Dinizar F. A economia política do desenvolvimento regional contemporâneo. In: *31º CONGRESSO TURISMO VISÃO E AÇÃO 2000*. BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton Luiz. (orgs.) Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. 10. ed. São Paulo: SENAC/SP, 2004.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing. In: BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (org). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983.

_____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

_____; PARASURAMAN, A. *Marketing Services*. New York: The Free Press, 1991.

BOWDITCH, J. L. BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BULGER, David W. The evolution of relationship marketing: reaching an audience of one. *Direct Marketing*. Garden City, v. 161, n. 12; p. 54-58, Apr. 1999.

CAGLIO, A. Networks and information technology: Competing through extranets. In: *III CEMS – COMMUNITY OF EUROPEAN MANAGEMENT SCHOOLS*. Louvain-la-Neuve, May 7-9, 1998.

- CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour: long range palning. London, v. 30, n. 3, p. 446-449, june, 1997.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CAVACO, Carminda. Turismo Rural e desenvolvimento local. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri. *Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais* (org). 3 ed. São Paulo: Hucitec, 2001.
- CAZES, George. Turismo e subdesenvolvimento: tendências recentes. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri (org.). *Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. *A logística do marketing*. São Paulo: Futura, 1999.
- COBRA, Marcos. *Marketing de turismo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- DALL'ALBA, João Leonir. *História do povo de Ana Rech*. Caxias do Sul: EDUCS, 1987.
- DWYER, Robert; SCHURR, Paul; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11 - 27 Apr. 1987.
- EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. *Anuário estatístico 2006: dados de 2005*. Brasília: Ministério do Turismo, Instituto Brasileiro de Turismo, Diretoria de Estudos e Pesquisas, v. 33, 2006.
- FACHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. *Revista com Ciência*. Centro de referencia e inteligência empresarial. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2007.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4 p. 1-19, 1994.
- GIANESI, Irineu G; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent; MCINTOSH, Robert W. *Turismo: princípios práticas e filosofias*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOUVÊA, Maria Aparecida; YAMAUCHI, Erica Cristina. Marketing de serviços: uma visão do turismo no Brasil. São Paulo: *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 1, n. 9, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: *Sage Publications*, 2000. cap. 95-117.

_____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol.32, p. 4-20, 1994.

_____. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, v. 29, n. 1, p. 7-13, 1991.

GUMMESSON, Everest. *Qualitative methods in management research*. 2nd edition. London: Sage Publications, 2002.

HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, v. 21, p. 971-1004, 2000.

HALL, Colin Michael. *Planejamento turístico: políticas processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>> Acessado em 15 de set. 2007.

JACKSON, Barbara. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington: Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KRIPPENDORF, Jost. *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2001.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing turístico e de hospitalidade*. São Paulo: Makron Books, 2000.

LA TORRE, F. *Administración de agências de viajes*. México: Companhia Editorial Continental, 1987.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEE, Haksik; LEE, Yongki.; YOO, Dongkeun. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Service Marketing*, v. 14, n. 3, p. 21, 2000.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

LINTON, Ian. *A teia da aranha: ampliando e adaptando a rede do marketing para a conquista de mercado*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACADAR, Beky M. A Experiência Exportadora da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares. In: VERSCHOORE, Jorge R. (org). *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

MACINTOSH, Gerrard. Perceived risk and outcome differences in multi-level service relationships. *The Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 2-3, p. 143-157, 2002.

MALHOTRA, Naresh K... et al. *Introdução à pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005

MANENTI, Diogo Zapparoli. O composto mercadológico de serviços aplicados ao roteiro turístico de Ana Rech. In: *V ENCONTRO SOBRE ASPECTOS ECONÔMICOS DA REGIÃO NORDESTE*, 2006. Caxias do Sul: UCS, 2006a.

_____. O processo de gerenciamento para a qualidade em serviços turísticos. In: *V MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*, 2006, Vacaria: UCS, 2006b.

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCINTOSH, Malcolm. *Cidadania corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILES R. H. *Macro organizational behavior*. Gleniew, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MOHR, Jakki; SPEKMANN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communications behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 135-152, 1994.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NINO, Fanny Mori; GOUVÊA, Maria Aparecida Marketing de turismo e o advento da internet: os desafios das empresas de serviços turísticos no terceiro milênio. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*:v.12, n. 2, mar.-abr. 2006

NOHRIA, N; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*.Cambridge: Harvard Business School Press, 1992.

OMT – Organização Mundial do Turismo. *Desenvolvimento do turismo sustentável: manual dos organizadores locais*. OMT 1993.

_____. *Introducción al turismo*. Madrid. 1998.

PARVATIYAR, Atul ; SHETH, Jagdish N. Paradigm shift in marketing theory and approach: the emergence of relationship marketing. *Relationship Marketing, Applications And Methods*. Atlanta: GA, 1994.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, Coimbarore Krishnarao; RAMASWANY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*, n. 20, p. 42-50, mai.-jun. 2000.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROCHA, Jefferson Marçal da. *Turismo economia e gestão*. Caxias do Sul, EDUCS, 2006.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences”. *Academy of Management Review*, v. 22, p. 887-910, Oct. 1997.

SAMAR – Sociedade dos Amigos de Ana Rech. *Histórico de Ana Rech*. Caxias do Sul: SAMAR, 2005.

SECRETARIA DE TURISMO. *Dados sobre Ana Rech*. Disponível em <http://www.anarech.org.br>. Acessado em: 15 jan. 2007.

SHETH, Jagdish N. Evolving relationship marketing into a discipline. *The Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002a.

_____. The future of relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 7, p. 592, 2002b.

_____; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. *Sixth Conference on Historical Thoughts in Marketing*, Atlanta, May 1993.

_____; _____. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage publications, 2000. cap.1.

SHRBS – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares. Dados do SHRBS. Disponível em: <http://www.sindiregiao.org.br>. Acessado em: 15 set. 2007.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, jan.-mar. 2005.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. *CRM: marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001.

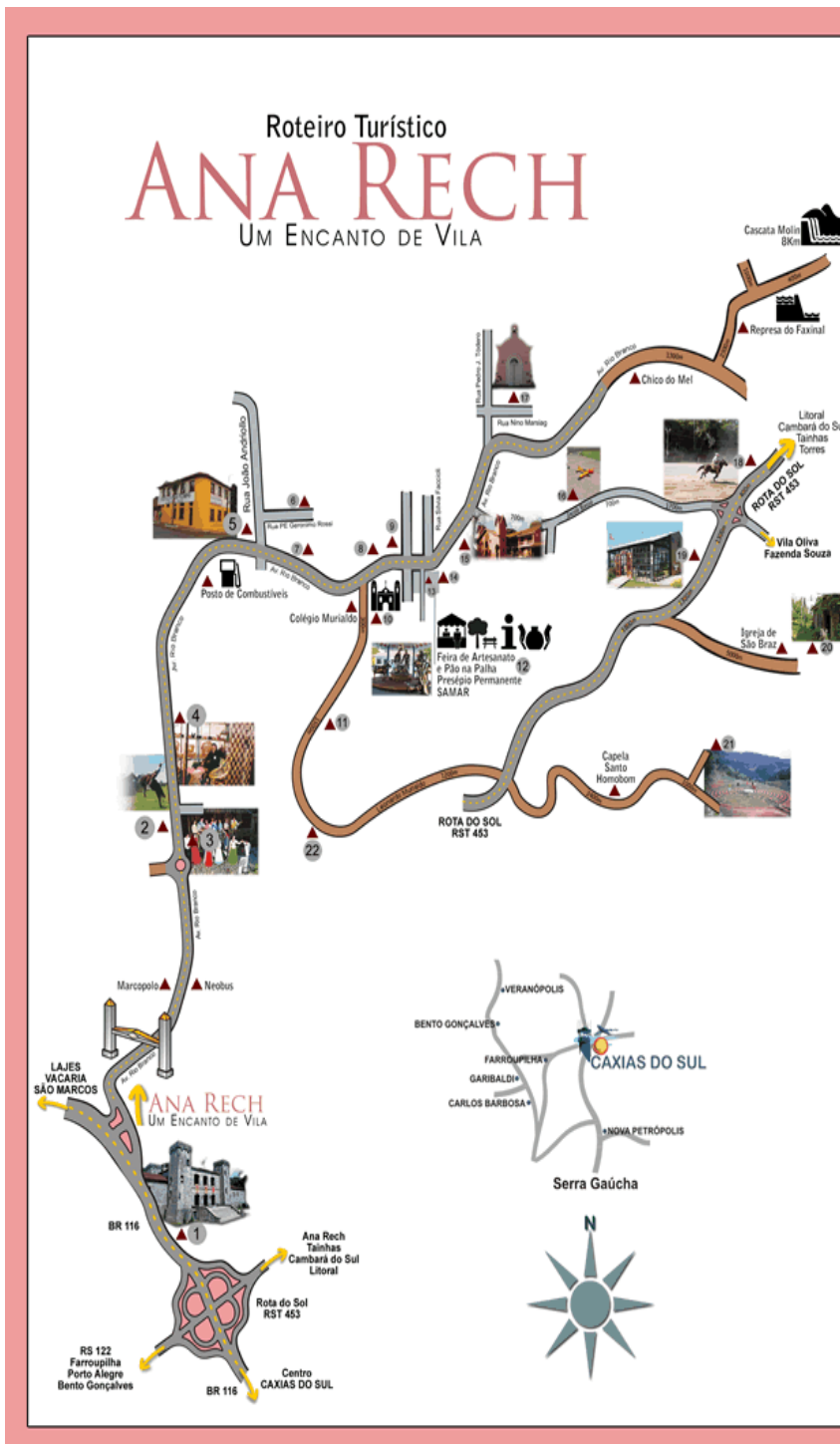
- STONER J.; FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- SVENDSEN, Ann. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationship*, São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- SWARBROOKE, Jonh. *Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2000.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TEIXEIRA, Athos Enrique. *O uso do marketing de relacionamento nas agências de viagens como diferencial competitivo*. 2003. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria): Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2003.
- VAVRA, Terry. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIANA, D.; CUNHA Jr. M.; SLOGO, L. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. *Anais da Enanpad*, 1999.
- WALKER, Steven; MARR, Jeffrey W. *Stakeholder power*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001.
- WANHILL, S. Tourism development and sustainability. In: COOPER, C (org). *Tourism Development : Environment and Community Issues*. London: John Wiley, 1997.
- WEBSTER Jr., Frederic. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.
- WILSON, Elizabeth, VLOSKY, Richard. Partnering Relationship Activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, V. 39, p. 59-70, May, 1997.
- WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- ZEITHAML, A. Valarie; BITNER, Jo Mary. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZUFFO, Itamar; COSTA, Volnei Fernando; ZAMBERLAN, Luciano. *Turismo: um estudo de caso no município de Palmitos, SC*. 2005. Santo Ângelo: URI, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO TURÍSTICO DA LOCALIDADE DE ANA RECH

**ANEXO B – PROCEDIMENTOS PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS
INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE**

ANEXO A – ROTEIRO TURÍSTICO DA LOCALIDADE DE ANA RECH



Um encontro com a natureza, majestosos pinheiros centenários, cascatas e ruas enfeitadas de flores e com os costumes, tradições e culinária típica dos imigrantes italianos, traduzidas na mesa farta, na música, no artesanato, no dialeto vêneto, nas construções típicas, nas igrejas e capelinhas localizadas no meio dos bosques que transmitem paz de espírito aos visitantes. Ana Rech é um roteiro de charme e encanto. Um dos principais destaques é o caminho dos tropeiros, com seus restaurantes e cantinas, o pão feito no forno à lenha, cafés coloniais, doces, geleias, compotas e licores caseiros. Em dezembro, as luzes dos mais de 100 presépios construídos pela comunidade formam um cenário mágico e encantado, transformando Ana Rech na Vila dos Presépios.

ATRATIVOS TURÍSTICOS

- 1 - CHATEAU LAGAVE
- 2 - CTG SPORT PARK ARUA
- 3 - CTG IMIGRANTES DA TRADIÇÃO
- 4 - ARTESANATO VIMES SACCARO
- 5 - ARTESANATO PAISAGENS DO TEMPO
- 6 - CANTINA RODAVINHO
- 7 - SELARIA CORSO
- 8 - CAFÉ E ARTE
- 9 - DOCES CASEIROS NORMA GIL
- 10 - IGREJA MATRIZ DE ANA RECH NOSSA SENHORA DE CARAVAGGIO
- 11 - CTG GINETES DA TRADIÇÃO
- 12 - FEIRA DE ARTESANATO E PÃO NA PALHA
- 13 - CANTINA BARP
- 14 - RESTAURANTE DAS CAMÉLIAS
- 15 - BELA VISTA PARQUE HOTEL
- 16 - CLUBE DE AEROMODELISMO
- 17 - CAPELINHA VILA DOS PINHEIROS
- 18 - CENTRO DE TREINAMENTO DE CAVALOS ULHA NEGRA
- 19 - RIO DO VENTO-MORANGOS HIDROPÔNICOS
- 20 - MUSEU SÃO BRAZ
- 21 - SÍTIO MÍSTICO CAMINHOS DA LUZ
- 22 - COLÔNIA BOFF-PRODUTOS AGRO-INDUSTRIAIS





ANEXO B – PROCEDIMENTOS PARA CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

- 1) Apresentação do entrevistador, do entrevistado e da instituição de ensino envolvida;
- 2) Agradecimento à disponibilidade do entrevistado em participar da pesquisa;
- 2) Apresentação do objetivo em pesquisa;
- 3) Comunicação sobre o uso das informações, e a finalidade acadêmica e prática da pesquisa;
- 3) Esclarecimentos sobre os conceitos de *stakeholder*, marketing de relacionamento e eventuais dúvidas iniciais, caso necessário;
- 4) Comunicar sobre os demais envolvidos na pesquisa: “A entrevista será realizada com cada um dos principais *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento do roteiro turístico da localidade de Ana Rech”;
- 5) Aviso sobre o início da gravação da entrevista.