

DOI: 10.2436/20.8070.01.29

**Stakeholder Theory e Institucionalismo Sociológico: Complementações para
Análise do Turismo de Londrina-PR¹**

Renato Fabiano Cintra

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho –UNINOVE, Brasil
Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina- UEL, Brasil
E-mail: renatocintra@hotmail.com

Saulo Fabiano Amâncio-Vieira

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho -UNINOVE, Brasil
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Estadual de Londrina (UEL, Brasil)
E-mail: saulo@uel.br

Benny Kramer Costa

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil
Professor Livre-Docente do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de
Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP), Brasil.
E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

Resumo:

Apesar de relevância ao campo, a teoria do *stakeholder*, teoria institucional e turismo estão em construção. Logo, numerosas são as oportunidades nas direções futuras da teoria do *stakeholder*, pois apesar da semelhança com a teoria institucional, pouco se tem visto o debate da academia e no turismo. É nessa concepção que o artigo visa analisar e delinear a configuração do campo organizacional do turismo local, a partir das teorias do *stakeholder* e institucionalismo sociológico. Caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso. Como resultados têm-se: fatores relevantes à formação do campo; classificação dos *stakeholders* em primário, secundário e modelo de saliência; e configuração do campo organizacional do turismo. Como implicação teórica tem-se que os atributos da teoria do *stakeholder* (poder, urgência e legitimidade) podem ser utilizados como suporte metodológico para identificar e delinear o campo do turismo local. Entretanto, a teoria do *stakeholder* permite lacunas na compreensão do campo organizacional, haja vista que os *stakeholders* identificados têm dificuldades (ou receio) de classificar as instituições com o atributo poder e

¹ Artigo aprovado no XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014 na divisão de Estratégia em Organizações (ESO), no tema formulação, implementação e mudança das estratégias. A partir do evento, o texto foi trabalhado com as sugestões dos participantes da seção.

para tanto faz necessário aproximação de teoria que complemente a análise - o institucionalismo sociológico. Como direções futuras têm-se a necessidade de ampliar a discussão e evidências empíricas, para que possam ser consolidada no turismo local.

Palavras-chave: Teoria do *Stakeholder*; Institucionalismo Sociológico; Turismo Local.

1 Introdução

A teoria do *stakeholder* é uma perspectiva útil para abordar questões das organizações, pois oferece oportunidade de reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos através de disciplinas diferentes (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Originou na sociologia, economia, política e ética (FREEMAN, 1984) e foi a partir de 1984 que ganhou destaque. Freeman (1984) buscou explicar o vínculo da organização e seu ambiente externo, onde a organização localizava-se no centro de várias relações interdependentes de diversos grupos. Cada grupo apresenta necessidade e expectativa pela relação estabelecida e a organização deve realizar equilíbrio dos interesses para que não ocorram conflitos e sua existência se torne estável.

Apesar da relevância da teoria do *stakeholder* no campo internacional (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), na literatura nacional está em formação (CINTRA *et al.*, 2014) e em fase inicial de estudo no turismo (CINTRA; RIBEIRO; COSTA, 2015; VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012). A pesquisa brasileira em turismo passa por processo gradual de inserção no cenário internacional (SANTOS; LEAL; PANOSSO NETTO, 2015) e utilização da teoria do *stakeholder* no turismo (VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012). Logo, é oportuno expandir a utilização no turismo (VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012) e no governo local (GOMES, 2004, 2005, 2006).

No turismo a gestão de destinos tem sido o foco da principal das pesquisas quando se trata da gestão como um todo (SANTOS; LEAL; PANOSSO NETTO, 2015). Ao resgatar as pesquisas nos periódicos nacionais que utilizaram *stakeholder theory* no turismo têm-se os seguintes temas: turismo sustentável (ARAÚJO, 2008), planejamento turístico (CORADINI, 2011; CORADINI; COSTA; VIEIRA, 2012), meio ambiente (DELGADO, 2011), gestão de hotelaria (KOGA, 2011; PERERA; JIMÉNEZ, 2011), roteiro turístico (MANENTI, 2008), relações públicas (SOARES, 2005), atividades estratégicas em órgãos públicos (COSTA *et al.*, 2009; VIEIRA, 2010; VIEIRA; COSTA; BOAVENTURA, 2011), competitividade e gerenciamento de destinos (VIERA; HOFFMANN, 2009), estratégia organizacional e relacionamento (JUNQUEIRA; WADA, 2011), mapeamento dos *stakeholders* (CINTRA *et al.*, 2015), cooperação estratégica (PERERA; LOPES, 2011), tomada de decisão (SABINO *et al.*, 2005) e revisão de literatura e/ou método e/ou bibliometria (CINTRA; RIBEIRO; COSTA, 2015; COSTA; VIEIRA; CARMONA, 2011; VIEIRA *et al.*, 2011; VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012).

Em outra linha, a teoria institucional difere dos estudos clássicos quanto ao modo como é concebida a noção de ambiente, tratado não mais como entidade externa à organização (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009) e que a organização não é uma ilha (HALL, 1984). Além disso, a teoria institucional mostra-se relevante quando apontam as instituições influenciando o comportamento dos agentes – os *stakeholders* (VIEIRA; GOMES, 2014). É na concepção de compreensão do ambiente institucional que se faz a complementação da teoria do *stakeholder* e institucionalismo sociológico.

No turismo a abordagem sociológica foi dominada pela relação com a modernidade e recentemente têm se enveredado por investigar fenômenos pós-moderno, bem como: justiça social, desastres naturais, sustentabilidade ambiental, terrorismo, conservação do patrimônio, mediação do turismo, poder e autoridade no processo (COHEN; COHEN, 2012). Nem sempre utilizam de temas puros do turismo, pois os enfoques são, em geral, efeitos do turismo na sociedade, turismo para o desenvolvimento, o turismo para a construção social, enfoque macrossocial e/ou microssocial à teorização/conceitualização do/em turismo (DAMIÁN; MUÑOZ, 2014). Logo, o institucionalismo sociológico possibilita investigar o processo político, juntamente com a teoria do *stakeholder*, apresentando-se como um horizonte promissor aos estudos no turismo como fenômeno social e local, além de contribuir no conhecimento da sociologia do turismo.

Assim, há oportunidades nas direções futuras da teoria do *stakeholder*, pois apesar da semelhança com a institucional, os institucionalistas têm ignorado seu uso, o que oportuniza a integração (FREEMAN *et al.*, 2010). Além disso, tem que a teoria institucional e *stakeholder management theory* pode contribuir compreensão da vantagem competitiva numa dimensão temporal (VERBEKE; TUNG, 2013). Logo, o artigo analisa e delinea a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria do *stakeholder* e institucionalismo sociológico. Estruturou-se o artigo em: introdução, *stakeholder theory*, institucionalismo sociológico, procedimentos metodológicos, resultados e considerações finais.

2 Stakeholder Theory

Como teoria, os estudos de *stakeholders* têm passado por evolução, sobretudo nas últimas décadas (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), embora alguns equívocos ocorreram no passado recente (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Deve-se pensar a teoria dos *stakeholders* como teoria da administração (FREEMAN *et al.*, 2010). A forma mais comum de classificar os *stakeholders* é considerar grupos com um relacionamento distinto com a organização (FRIEDMAN; MILES, 2006), os quais são: acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais (visão restrita do termo). Por outro lado, todos podem ser considerados como afetados de algum modo pelas ações que a organização realiza (visão ampla do termo). A teoria proporciona o diálogo efetivo da instituição com *stakeholder* (PURNELL; FREEMAN, 2012). A partir dessas visões surgem outras.

Freeman *et al.* (2010) identificam os *stakeholders* em primários e secundários: o primário está atrelado diretamente à sobrevivência da empresa e por isso tem deveres especiais. O secundário não tem nenhuma reivindicação formal e por isso não tem deveres especiais, mas tem deveres morais. É cada vez mais difícil descrever os *stakeholder* por tais papéis, especialmente em setores mais dinâmicos, inovadores ou não empresariais (McVEA; FREEMAN, 2005). A análise de *stakeholder* não deve criar significado distinto e para superar as divergências deve ter uma condução única às pesquisas (REED *et al.*, 2009).

Sabe também que a priorização de *stakeholders* é um tema ainda não consolidado na literatura (DE MASCENA *et al.*, 2015). Modelos teóricos até então têm o potencial de marginalizar grupos importantes, resultados da polarização e viabilidade que em longo prazo podem comprometer apoio ao processo. Esse debate inclui muitas dúvidas, tais como: representação dos *stakeholders*, legitimidade, participação, poder e conhecimento. Logo, sintetizam sua proposição em três níveis: racionalidade, tipologia e método (REED *et al.*, 2009). O nível da racionalidade é baseado nos aspectos de Donaldson e Preston (1995): descritivo, normativo e instrumental. O nível da tipologia foi segmentado em: identificação,

diferenciação e categorização, e investigação das relações existentes. Para cada etapa do segundo nível são indicados os métodos de coleta e/ou investigação mais usados (terceiro nível).

Próximo ao Reed *et al.* (2009) o modelo de identificação e avaliação do *stakeholder* de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) executam três etapas: identificação prévia, categorização dos grupos através do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) e processo de priorização. Na identificação dos *stakeholders* são elencados subgrupos: aqueles que são influenciados ou influenciam as ações das organizações através dos *inputs*, dos *outputs*, das operações internas e por meio do macroambiente. Por meio de *brainstorming* os gestores listam quais são os atores que podem direta ou indiretamente influenciar a organização. Já na diferenciação e categorização, resgatam Mitchell, Agle e Wood (1997) e usam o modelo de saliência, sustentado nos atributos: poder (em influenciar a organização); legitimidade (no relacionamento com a organização); e urgência (de reivindicação na organização).

Ao associarem os três atributos, segmentam em oito tipos: adormecido, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder*; e agrupam em três classes: latentes, expectantes e definitivos. A classe dos latentes possui apenas um atributo (adormecido, exigente e discricionário), enquanto que os expectantes possuem dois atributos simultaneamente (perigoso, dominante e dependente) e definitivos que possuem todos os atributos analisados. Determinados *stakeholders* têm a possibilidade de impactar em maior grau às organizações, quando comparados com outros (FRIEDMAN; MILES, 2006). É a partir da identificação dos atributos que a gestão dará atenção (FREEMAN *et al.*, 2010) e para tanto faz necessário estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta), de acordo com o tipo identificado no modelo de saliência.

Como crítica ao modelo de saliência tem: necessidade de ampliação de estudos quantitativos; superação da atribuição binária de mensuração dos atributos (investigar a intensidade dos atributos); e falta de clareza na priorização entre vários *stakeholders* na mesma categoria (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011). As limitações são ocasionadas por falta de escala que possa determinar qual o *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência ou a intensidade do atributo parece ser uma lacuna (MAINARDES *et al.*, 2010). Essas limitações são superadas nas matrizes do modelo de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), pois criam critérios para mensurar os atributos do modelo de saliência: o poder vai desde força física, pela utilização de meios coercitivos, até reconhecimento e estima por meios simbólicos; alegitimidade é mensurada pela matriz de desejabilidade, onde os *stakeholders* devem atribuir se as ações são percebidas como indesejáveis até ações altamente desejáveis; e a urgência que vai desde os casos onde o atraso é totalmente aceitável até onde o atraso é totalmente inaceitável.

Na terceira etapa, priorização, a avaliação feita na fase anterior é contabilizada e chega-se ao resultado de quais atores serão priorizados nas ações da organização. Portanto a classificação de cada *stakeholder* se dá em função do score obtido nos três atributos (poder, legitimidade e urgência) e comparado com a constante de criticidade k , ou seja, k é o ponto de categorização dos *stakeholders* e pode ser definida de duas maneiras: pode optar pela média geral dos dados somados com a média dos desvios padrão dos três atributos ou ser definido de forma arbitrária - um ponto de corte (ALMEIDA; FONTES FILHO; MARTINS, 2000).

Pesquisas internacionais recentes de turismo e *stakeholder theory* têm os enfoques: sustentabilidade no turismo (WAN; LI, 2013), fatores de gestão e política que influenciam a competitividade do destino (ZEHRER; HALLMANN, 2015), marca (HANNA; ROWLEY, 2015), imagem do destino (STYLIDIS; BELHASSEN; SHANI, 2015), participação dos *stakeholders* na formulação/implementação da política (KIMBU; NGOASONG, 2013),

influência do *stakeholder* nas práticas de gestão ambiental em hotéis (TANG; AMRAN; GOH, 2014; SÁNCHEZ-MEDINA; DÍAZ-PICHARDO; CRUZ-BAUTISTA, 2015), a liderança ética na RSE, reputação e *performance* de hotéis e agências de viagem (ZHU; SUN; LEUNG, 2014), RSE e *performance* financeira (INOUE; LEE, 2011), responsabilidade social do destino (MA *et al.*, 2013), consciência dos impactos (CÁRDENAS; BYRD; DUFFY, 2015), experiências no turismo selvagem (GRANQUIST; NILSSON, 2016) e reflexão do interesse comercial e responsabilidade por segurança nas fronteiras (DIBB *et al.*, 2014). Na sequência será evidenciado o institucionalismo sociológico.

3 Institucionalismo Sociológico

O institucionalismo sociológico surgiu na teoria das organizações (HALL; TAYLOR, 2003) e tem história recente no campo da sociologia (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Esse movimento remonta fim dos anos 70, no momento em que certos sociólogos puseram-se a contestar a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios (tipo burocrático) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura (HALL; TAYLOR, 2003).

Atentou-se para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais, considerando necessário o enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009). O ambiente organizacional é um grande influenciador das estruturas, o qual passa a ser importante variável analítica (MEYER; ROWAN, 1977). Dilemas surgiram na perspectiva e dois momentos podem ser destacados: o velho e o novo institucionalismo (DiMAGGIO; POWELL, 1991a).

O velho foi fundamentado nos trabalhos de Selznick, a partir de 1950, que inquiriram o lado obscuro da interação informal nas organizações, as macroestruturas institucionais, os sistemas políticos e a linguagem e o sistema legal. Enquanto o novo, a partir de 1970 com Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977) e Powell e DiMaggio (1991), desenvolveu-se no contexto das organizações formais, que passaram a ser vista como elos potenciais entre os indivíduos e o mundo social. DiMaggio e Powell (1991a) vinculam o novo à escola estruturalista com foco na estabilidade, resultados, dominação e continuidade do ambiente e o velho à perspectiva da ação com foco em dinâmicas, mudança, construção social e valores. O velho tem ênfase na ação e o novo na estrutura (MISOCZKY, 2003).

Para Meyer e Rowan (1977) a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional compreendem implicações do uso para propósitos simbólicos e existem limitações de explicações de cunho mais racional. Essa análise gerou implicações: a adoção da estrutura formal pode ocorrer independente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle; a avaliação social das organizações e conseqüentemente sua sobrevivência pode estar na observação das estruturas formais e não na eficiência; e relações entre atividades do dia-a-dia e componentes dos membros da organização e estruturas formais podem ser negligenciadas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Ao ressaltar o papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional, a teoria institucional oferece uma extensão importante e distintiva ao repertório de perspectivas e abordagens para explicar a estrutura organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). As organizações agem não somente por uma força burocrática à procura de eficiência, mas também por práticas culturais (VIEIRA; GOMES, 2014) e é por meio institucional que os indivíduos socializados aceitam e seguem normas sociais (sem

reflexão ou resistência) unicamente baseados em interesses (BERGER; LUCKMANN, 2011). As organizações concorrem pela legitimidade e aceitação ambiental, que torna conceito central no institucionalismo. Atribui-se a legitimidade (adequação e aceitabilidade dos valores sociais) papel importante e equivalente à eficiência técnica (DiMAGGIO; POWELL, 1991b).

Três pilares predominam entre os institucionalistas: regulativo, normativo e cognitivo (SCOTT, 2008). Os elementos do regulador têm sua ênfase na fixação de normas, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção. O normativo evidencia os valores e as normas como elementos institucionais e as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivados da pressão exercida pelas normas e valores. O cognitivo propõe que sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações e representações que os indivíduos fazem de seus ambientes e de suas ações. Os pilares não tratam de posturas mutuamente exclusivas, mas de alternativas analíticas para compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999).

Outro conceito na teoria é o isomorfismo e campo organizacional. As organizações estão inseridas em campos formados por outras organizações, que vão se tornando cada vez mais similares/isomórficas dentro do campo (DiMAGGIO; POWELL, 1991b). O isomorfismo constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se assemelhar às outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. A teoria institucional sustenta-se em dois isomorfismos: o competitivo e o institucional. O competitivo é fruto das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional e o institucional inclui a luta por legitimidade (FONSECA, 2003).

DiMaggio e Powell (1991b) destacam três pressões ambientais que se origina o isomorfismo institucional: coercitivo, normativo e mimético. O coercitivo é resultado das pressões formais e informais exercidas pelas organizações sobre as outras, das quais existam relações de dependências. No mimético, o movimento acontece no sentido da organização buscar se moldar/imitar às outras. O normativo está associado com a profissionalização, haja vista que as organizações buscam elementos chave de atração dos profissionais (prestígios e recursos), os quais dependem desta força profissional para a competição em seu campo.

Por campo organizacional entende que são aquelas organizações que em seu conjunto constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços/produtos semelhantes (DiMAGGIO; POWELL, 1991b). O campo é composto pela dimensão técnica e institucional. O técnico é definido como domínio no qual um produto/serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho, enquanto que o institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações devem conformar-se para obter apoio e legitimidade (SCOTT, 2008).

A institucionalização é outra variável de análise, pois caracteriza os estágios em que a organização passa para atingir a estrutura formal e justificar o processo. Os estágios variam de habitualização, objetificação e sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A habitualização consiste na busca em desenvolver o comportamento padrão à solução de determinado problema e associar tal comportamento aos estímulos particulares, considerado como uma atividade independente. No estágio da objetificação entende-se como a generalização do significado da ação (independente de quem desempenha) - existe certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, visando uma legitimidade cognitiva e normativa. Nesse estágio ocorre a mudança e surgem defensores com interesse na estrutura (os *champions*) e desempenham duas tarefas: definição clara dos problemas a serem corrigidos e argumentos do novo arranjo estrutural formal com soluções. A sedimentação é o processo das ações adquirirem a qualidade de propagação, há

continuidade histórica, sobrevivência em longo prazo da estrutura adotada, baixa resistência dos opositores, promoção e apoio cultural continuado dos defensores e relação positiva com os resultados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A institucionalização põe a organização como um sistema de significado entre o grupo como eficaz e necessária (BERGER; LUCKMANN, 2011).

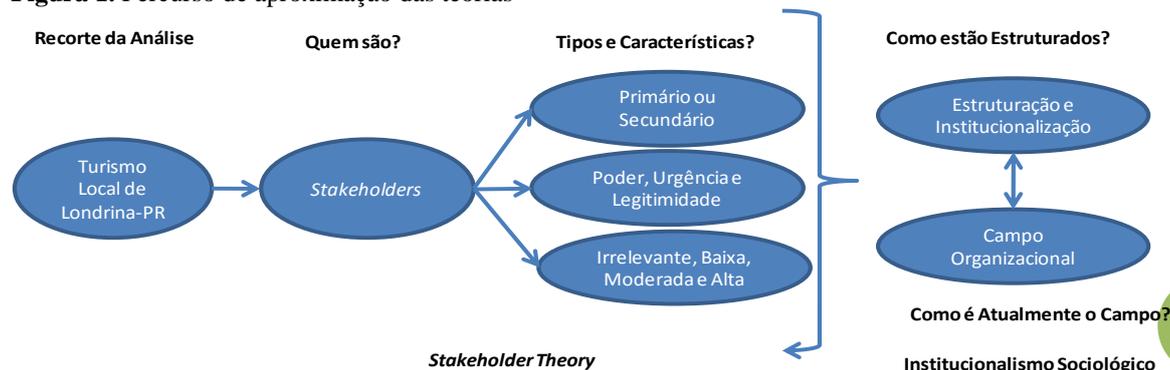
No turismo a abordagem sociológica ou institucional tem as seguintes investigações: dimensões simbólico-culturais e materiais-econômicas do carnaval (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2005), dimensão simbólica do transporte de passageiros de estrada de ferro (DELAG; SIQUEIRA, 2010), relações de poder no conselho de turismo (VIRGINIO; DELGADO; FORTES, 2011), interação empresários e setor público (GOMES; VARGAS-SÁNCHEZ; PESSALI, 2014), empreendedorismo institucional e hotéis (BORGES *et al.*, 2015) e a institucionalização do campo do humor (CORREIA-LIMA *et al.*, 2015). Na sequência são elencados os procedimentos metodológicos.

4 Procedimentos Metodológicos

Caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso. O recorte foi à cidade de Londrina-PR, compreendendo o órgão gestor do turismo e *stakeholders*. Trabalhos que utilizam a teoria do *stakeholder* devem seguir as etapas: identificação, categorização e diferenciação, e investigação dos relacionamentos (REED *et al.*, 2009). À coleta de dados utilizou entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Três processos de amostragem foram articulados: intencional, conveniência e bola de neve. Utilizou o critério de suficiência e saturação dos dados ao total de entrevistas. Informantes-chaves indicaram *stakeholders*, caracterizando a técnica de bola de neve. A técnica da bola de neve pode ser mais efetiva em análises e identificação dos *stakeholders* em nível local (ARAÚJO, 2008) e é a partir das percepções dos gestores que os *stakeholders* são identificados (MELO; RÉGIS, 2013).

Dentre o rol de entrevistados respeitou as características: informantes-chaves da Diretoria de Turismo (DT) da Companhia de Desenvolvimento de Londrina-PR (CODEL); membros do Conselho Municipal de Turismo (Contur); e entidades ligadas ao turismo local. Após entrevista com a DT-CODEL para a identificação dos *stakeholders* foram realizadas (ou tentou-se) entrevistas com todos *stakeholders* identificados, visando analisar a perspectiva da organização em relação à DT-CODEL. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e transcritas visando à análise conteúdo. A partir dos *stakeholders* identificados foi possível entrevistar cinco dos nove citados. Buscou contato (novamente) com os que não participaram e foi possível a participação de mais um. Para a análise e aproximação das teorias elaborou-se a Figura 1.

Figura 1. Percurso de aproximação das teorias



Fonte: Resultados da pesquisa.

O percurso metodológico foi exequível, haja vista que a teoria do *stakeholder* oferece alternativas para diminuir a complexidade da percepção sobre o ambiente ao possibilitar a identificação de cada influência externa (GOMES, 2005) e permite que sejam classificadas e hierarquizadas conforme o grau de poder e influência nos processos decisórios (VIEIRA; GOMES, 2014). Além disso, as incursões de Mitchell, Agle e Wood (1997) na identificação e importância dos *stakeholders* fornecem categorias lógicas para mapear como os gestores percebem o ambiente. Logo, como a análise de *stakeholders* representa uma fotografia momentânea, a aproximação da teoria institucional proporciona entendimento mais amplo no horizonte de formação dos grupos e do campo organizacional.

5 Resultados e discussões

Esse tópico foi segmentado em três subitens: breve histórico do turismo local de Londrina-PR; *stakeholders* relevantes; e a configuração do campo organizacional do turismo.

5.1 Breve Histórico do Turismo Local de Londrina-PR

O norte paranaense é caracterizado pela cultura agrícola e pela presença de núcleos populacionais (destaque para Maringá e Londrina), de significativa participação na economia paranaense, considerado como peculiares atrativos urbanos, intitulado como o Paraná Jovem e Moderno ou como exemplo de modernidade e progresso. Município polo da região Norte, Londrina foi planejada pela Companhia de Terras do Norte do Paraná (CTNP), que nasceu e cresceu em razão do ciclo do café e teve seu desenvolvimento baseado em Planos Diretores. Londrina é a 4ª maior cidade do sul do Brasil, atrás de Curitiba-PR, Porto Alegre-RS e Joinville-SC e a 5ª melhor cidade do sul do Brasil para trabalhar e morar.

Londrina surgiu em 1929, como primeiro posto avançado do projeto de colonização inglês, a pedido do governo brasileiro (PML, 2012). O nome da cidade foi uma homenagem prestada a Londres pelo Dr. João Domingues Sampaio (Pequena Londres), um dos primeiros diretores da CTNP. A criação do município ocorreu cinco anos mais tarde, através do Decreto Estadual n.º. 2.519/1934, assinado pelo interventor Manoel Ribas, em 3/12/1934. Sua instalação foi em 10/12/1934, data em que se comemora o aniversário da cidade. O primeiro prefeito nomeado foi Joaquim Vicente de Castro (PML, 2012).

Londrina tem sua população formada por pioneiros procedentes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e das regiões Norte e Nordeste, além de japoneses e etnias européias (ABRASEL, 2012). Conta com mais de 500 mil habitantes e polariza uma

macrorregião com 4,5 milhões de pessoas; é a 34ª cidade em potencial de consumo no Brasil; 2ª cidade do Paraná e responsável por 7% do poder de compra do Estado; caracteriza-se ainda como cidade universitária por ser pólo universitário com 17 instituições de ensino.

Embora o turismo na região Norte do Paraná seja considerado novo, a região oferece rede hoteleira e gastronômica, alternativas culturais e parques ecológicos. Os atrativos da cidade ao turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico (SOARES, 2005). A herança histórica e cultural é evidenciada, pois antigos sobrados do tempo dos barões do café convivem em harmonia com uma exótica mesquita muçulmana, um templo budista e uma velha estação ferroviária tipicamente inglesa. No contexto gastronômico, percebe a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo *trade* turístico, dentre eles o apelo para a gastronomia rural e de lazer, além da afinidade com produtos que contenham o aroma ou o café como ingrediente na receita, haja vista que Londrina-PR possui a Rota do Café como passeio turístico.

Tais características fazem que Londrina configure como segmento da oferta turística, denominada Turismo de Negócios & Eventos. Assim, Londrina é considerada uma das 20 melhores cidades para a captação de investimentos e a 17ª melhor localidade do País para se realizar negócios (TURISMO, 2004). Esse cenário é reforçado pelo Entrevistado 2, pois “Londrina é uma cidade turística do ponto de vista de eventos e negócios, isso nós somos!”, o qual já movimenta mais de 50 milhões de reais por ano (TURISMO, 2004). Tais indicadores demonstram que Londrina teve crescimento constante, consolidando-se como ponto de referência no Norte do Paraná, exercendo grande influência e atração regional (PML, 2012), ultrapassando inclusive as fronteiras e adentrando no sul do Mato Grosso do Sul e sudeste de São Paulo, o que lhe confere o título de polo de desenvolvimento regional (SOARES, 2005).

Além dessas características, tem-se a criação da Companhia de Desenvolvimento de Londrina (Codel), pela lei nº. 2.396, de 22/12/1973. A Codel tinha atribuição de fomentar e desenvolver políticas voltadas ao setor de turismo. Em 2002 foi publicada a lei nº. 8.834, de 1º/7/2002 alterando e revogando a nº. 2.396/73. Mais tarde, a Codel foi transformada em Autarquia Municipal pela Lei nº. 9.872, de 22/12/2005, denominada de Idel. Na estrutura organizacional da Codel tem-se a Diretoria de Turismo (DT), a qual de acordo com o inciso sexto do art.3º da lei nº. 9872/2005, tem a competência em desenvolver, promover, divulgar e planejar as atividades turísticas. A partir do histórico pode sintetizar os fatores relevantes no processo de formação do campo, na ótica dos *stakeholders* (Quadro 1).

Quadro 1. Fatores relevantes no processo de formação do campo na ótica dos *stakeholders*

Fatores Relevantes à Formação do Campo
Presença de núcleos populacionais na região.
Características que ligam Londrina ao "Paraná Jovem e Moderno".
Tradição ligada ao café, com herança histórica e cultural.
Região Norte do Paraná por muito tempo cresceu mais que o resto do Paraná.
Possui uma economia forte e diversificada.
Possui uma influência cultural da Inglaterra e Japão, além de outras etnias.
Pólo universitário com 17 instituições de ensino (Cidade Universitária).
A região oferece rede hoteleira e gastronômica, alternativas culturais e parques ecológicos.
Os atrativos da cidade ao turista são diversificados e abrangem o setor histórico, artístico, cultural e ecológico.
No contexto gastronômico, percebe a criação de alguns roteiros que estão sendo estimulados pelo <i>trade</i> turístico, dentre eles o apelo para a gastronomia rural e de lazer.
Pólo de desenvolvimento regional.
Londrina disponibiliza de uma boa infraestrutura (porte de cidade grande).
Possui aeroporto com fluxo para todo Brasil.

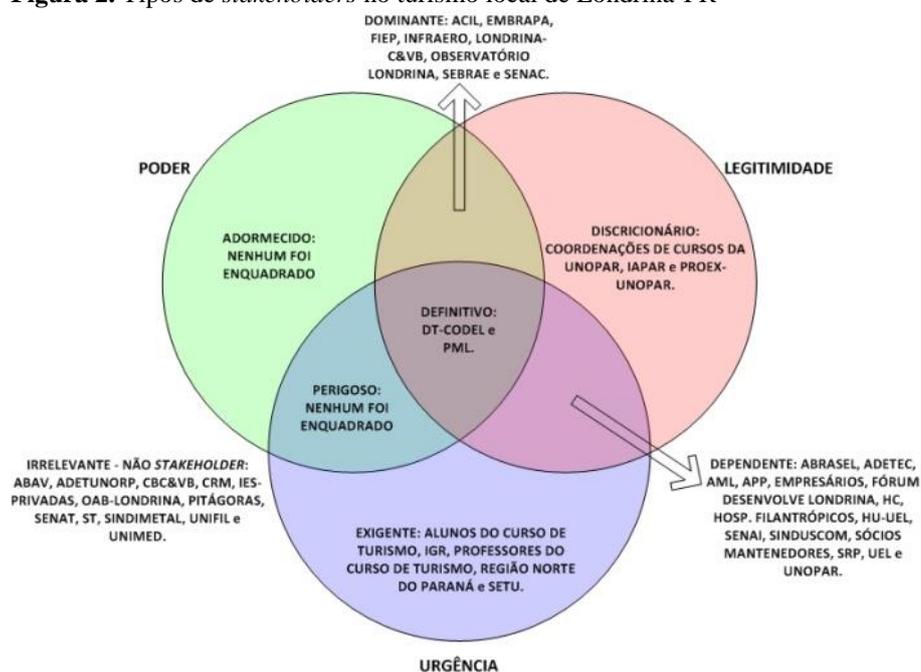
Fonte: Resultados da Pesquisa.

Na sequência, tem-se a identificação dos *stakeholders* relevantes ao campo.

5.2 Identificação dos *Stakeholders* Relevantes ao Campo

Para a DT-CODEL existem nove *stakeholders*²: ABAV, ABRASEL, ACIL, Londrina-C&VB, PML, SEBRAE, SETU, UEL e UNOPAR. Na sequência identificou os *stakeholders* do turismo local a partir das entrevistas e contexto histórico, totalizando assim 46 instituições. A partir da escala *likert* de quatro pontose constante de criticidade buscou agrupar os *stakeholders* pelo tipo identificado no modelo de saliência (Figura 2).

Figura 2. Tipos de *stakeholders* no turismo local de Londrina-PR



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Das 46 instituições identificadas, 26 foram consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina-PR (DT-Codel, Pml, Acil, Embrapa, Fiep, Infraero, Londrina-C&VB, Observatório Londrina, Sebrae, Senac, Abrasel, Adetec, Aml, App, Empresários do Setor Turístico, FDL, HC, HF, Hu-Uel, Senai, Sinduscom, Sócios Mantenedores da Abrasel e Londrina-C&VB, Srp, Uel e Unopar), enquanto que 8 instituições foram consideradas como *stakeholders* secundários (Coordenações de Curso da Unopar, Alunos do Curso e Professores da Unopar, Iapar, Proex-Unopar, Igr, Região Norte do Paraná e Setu). A partir da classificação dos três atributos (Figura 2) os *stakeholders* podem ser segmentados em:

- Adormecido e perigoso: nenhuma instituição enquadrada – similar à pesquisa de Melo e Regis (2013) que nenhum laço expectante é caracterizado pelas presenças de poder e urgência, fazendo o gestor perceberem os atores como *stakeholders* perigosos;

² ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens; ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes; ACIL. Associação Comercial e Industrial de Londrina; Londrina-C&VB. Londrina *Convention & Visitors Bureau*; PML. Prefeitura Municipal de Londrina; SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SETU. Secretaria de Turismo do Paraná; UEL. Universidade Estadual de Londrina; UNOPAR. Universidade Norte do Paraná

- **Discrecionário:** por não ter poder e urgência, os administradores não sofrem pressão para atender às suas necessidades, entretanto eles são o principal público-alvo para receber ajudas filantrópicas, como foi o caso das coordenações de cursos, Iapar e Proex-Unopar;
- **Exigente:** por não ter poder e legitimidade, acaba sendo uma classe que incomoda os administradores, são como uma pedra no sapato, como foi o caso dos alunos do curso de turismo, Igr, professores do curso de turismo, Região Norte do Paraná e Setu;
- **Dominante:** tem a atenção dos administradores devido a sua influência adquirida pelos seus atributos, mas eles não consistem nos *stakeholders* aos quais os administradores devem especialmente se dedicar. O fato comum de acontecer é o caso de um *stakeholder* dominante adquirir o atributo de legitimidade e tornar-se um *stakeholder* definitivo, como foi o caso da Acil, Embrapa, Fiep, Infraero, Londrina-C&VB, Observatório de Londrina, Sebrae e Senac;
- **Dependente:** devido à falta de poder, esses *stakeholders* dependem de outros para que suas vontades sejam atendidas, como foi o caso da Abrasel, Adetec, Aml, App, Empresários, Fórum Desenvolve Londrina, HC, Hospitais Filantrópicos, Hu-Uel, Senai, Sinduscom, Sócios Mantenedores, Srp, Uel e Unopar;
- **Definitivo:** possuem os três atributos simultaneamente e os administradores devem dar prioridade às reivindicações e atendê-los imediatamente, como foi o caso da DT-Codel e Pml; e
- **Não *stakeholder*** (Abav, Adetunorp, CBC&VB, Coordenadoria Regional Metropolitana, Ies-Privadas, Oab-Londrina, Pitágoras, Senat, Sindicato dos Trabalhadores, Sindimetal, Unifil e Unimed).

Dessa forma, entende-se que os atributos podem complementar e ser utilizado como suporte metodológico para delinear o campo. Já a teoria dos *stakeholders* permite lacunas ao promover o delimitamento e entendimento do campo organizacional, haja vista que os *stakeholders* identificados têm dificuldades (receio) de enquadrar alguma instituição com o atributo poder (fato que foi comprovado que nenhuma da instituição obteve apenas poder ou poder e urgência). Existe baixa sensibilidade por parte dos gestores na identificação do atributo de poder (MELO; RÉGIS, 2013). Assim como em outras pesquisas o atributo legitimidade é mais presente do que os atributos de poder e urgência.

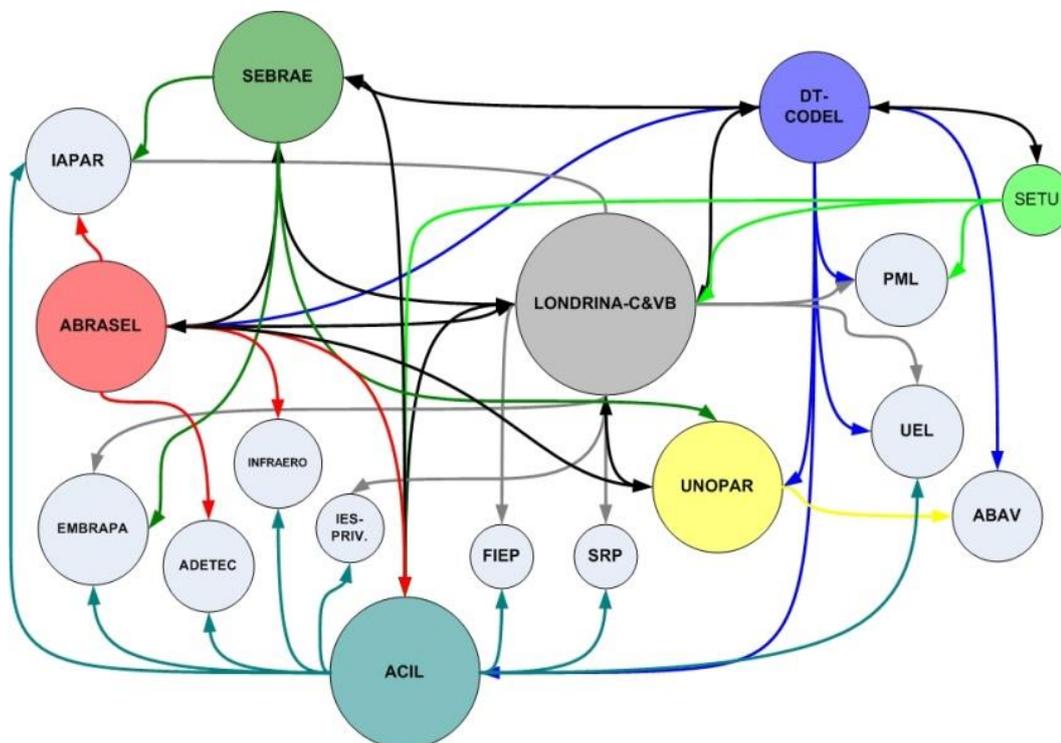
É nesse contexto histórico e enquadramento das instituições que torna interessante e fecundo a aproximação de outra teoria, e nesse caso, optou-se pelo institucionalismo sociológico, haja vista a possibilidade de entendimento da configuração do campo, do processo de legitimidade e do atributo de poder das instituições citadas. Isso porque, conforme postulam Meyer e Rowan (1977) a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional por meio da qual se produz a estrutura e compreendem as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos e ressaltam as limitações de explicações de cunho mais racional da estrutura. Os autores complementam que as regras institucionais funcionam como mitos, que as organizações incorporam, ganham legitimidade, recursos, estabilidade e proporcionam o aumento de sua sobrevivência.

5.3 Configuração do Campo do Turismo Local de Londrina-PR

Complementar, a análise filtrou-se somente às instituições que foram citadas mais de uma vez, o que reduziu a lista de 46 para 16 instituições, caracterizando assim as instituições que possuem legitimidade, poder e influência no campo do turismo local de Londrina-PR. Foi adicionada ao campo a Secretaria Estadual de Turismo (SETU), haja vista que foi identificado

como *stakeholder* primário pela DT-CODEL. Na figura 3 são elencados os relacionamentos mapeados na pesquisa.

Figura 3. Campo organizacional do turismo de Londrina-PR



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Nota: O tamanho do círculo mostra a repetição que a instituição foi citada.

Legenda: \longleftrightarrow Foi identificada reciprocamente como *stakeholder*, ou seja, tanto a Instituição A citou B como *stakeholder*, quanto B citou A como *stakeholder*; $\xrightarrow{\text{verde}}$ A SETU a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; $\xrightarrow{\text{cinza}}$ O Londrina-C&VB o identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; $\xrightarrow{\text{vermelho}}$ A ABRASEL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; $\xrightarrow{\text{amarelo}}$ A UNOPAR a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; $\xrightarrow{\text{azul}}$ A CODEL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade; $\xrightarrow{\text{verde}}$ A ACIL a identificou como *stakeholder*, porém não houve reciprocidade.

O campo trata-se da rede percebida pelos atores do processo e não um organograma da rede formal de um órgão governamental, o que amplia a visão e a possibilidade de inclusão dos *stakeholders* que compõem o contexto social (MELO; RÉGIS, 2013). O conceito de campo organizacional foi evidente, pois as organizações identificadas são aquelas que constituem uma área reconhecida de vida institucional. As forças de isomorfismo coercitivo e normativo foram perceptíveis, pois a maioria das organizações representa o Estado, ou entidades de classes, as quais são os principais influenciadores no processo, até por conta da proximidade ao contexto local (OLIVEIRA NETO *et al.*, 2015).

A análise de redes reflete as conexões e suas densidades. Além da identificação de agrupamentos em uma rede, também se faz importante identificar atores específicos que possuem posições centrais. A maneira em que um ator está alicerçado em uma rede impõe restrições e oferece oportunidades, como é o caso do Londrina *Convention*. A centralidade da organização está associada à sua capacidade de mobilizar recursos e à sobrevivência. O

campo representa a estrutura formal proposta pelo Ministério do Turismo (MTur), onde estados e municípios, mesmo não tendo as condições institucionais para o fazê-lo, acabam por adotar essa estrutura, considerando que passam a ter maior legitimidade e portanto, auxilia no processo de acesso aos recursos, que no turismo, são escassos e em sua grande maioria oriundos de recursos da esfera federal.

Percebe a influência e importância que o Londrina *Convention* possui no campo do turismo local com seis citações (identificado como *stakeholder* por todos os entrevistados). Ainda, o ex-diretor executivo do Londrina *Convention* ocupa o cargo de Diretor do Turismo na Codel (época da entrevista). O diretor executivo do Londrina *Convention* tem boa representatividade no campo (atuando também como professor na graduação de Turismo na UNOPAR – formação de massa crítica do turismo local e Coordenador de Projetos na ADETUNORP) e foi indicado como mentor do Núcleo de Turismo em Londrina, juntamente com os representantes da ABRASEL e do SEBRAE.

Aprofundando as relações de reciprocidade na identificação e importância para o turismo de Londrina, verifica-se que de acordo com os entrevistados a participação do Londrina *Convention*, ACIL, ABRASEL, SEBRAE, UNOPAR, DT-CODEL e SETU são considerados como sendo *stakeholders* importantes do turismo de Londrina-PR, conforme destaca o Entrevistado 2 “as outras instituições listadas são aquelas que mesmo de forma transversal a gente acaba se relacionando em algum momento para que os nossos projetos, nossas ações venham à tona.” Nesse sentido, os discursos geralmente são redundantes, pois reproduzem o sistema que se deseja institucionalizar. Seu objetivo é prever e corrigir distorções de transmissão, evitando desvios, como em um processo de retroalimentação.

Pode perceber as implicações identificadas por Tolbert e Zucker (1999) e Meyer e Rowan (1977). A adoção da estrutura formal pode ocorrer independente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle, como é o caso da criação do Núcleo ou da “suposta” ineficiência do público para atendimento das necessidades do privado. A avaliação social das organizações e, conseqüentemente sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais e não na eficiência, pois todas as instituições identificadas compartilham de cargos na sua estrutura muito similares e, portanto, não justifica, pelo menos no modo de se organizar, que existem diferenças significativas e que possam criar resultados distintos ou superiores aos das outras instituições. E a relação entre as atividades do dia-a-dia e os componentes dos membros da organização e das estruturas formais pode ser negligenciada, haja vista que a relação da criação do Núcleo de Turismo não representa órgão instituído e criado para tal fim, mas que ao mesmo tempo tem o reconhecimento legítimo pelo setor do turismo local.

Ressalta que o Londrina *Convention* e o SEBRAE funcionam como interlocutores para acesso ao grupo “pensante” da ABRASEL, UNOPAR e ACIL, haja vista que a relação da DT-CODEL é menos intensa, conforme identificado. Observa-se que nenhum dos entrevistados cita o Conselho Municipal de Turismo (Contur) como sendo importante *stakeholder* nesse processo e por isso não figura entre as instituições do campo, embora pertença e é legítimo. Comentou-se que o órgão é praticamente inativo, sendo que serve como um “assinador” de demandas previamente estabelecidas, não atende ao intuito da real funcionalidade de criação. Logo, o Contur deixou de ser efetivo uma vez que a sua função, que é fomentar as discussões e apresentar políticas e estratégias que possam desenvolver o setor turístico em Londrina-PR, não pode ser exercida ou não é exercida a contento, conforme visão unânime dos entrevistados (reuniões suspensas). Os critérios que serão utilizados na escolha de uma alternativa como solução para uma questão pública não serão somente aqueles

de caráter técnico. Portanto, a decisão atende às múltiplas racionalidades do contexto institucional marcado por disputas e por ambiguidades (VIEIRA; GOMES, 2014).

Observou-se ainda a criação do Núcleo de Turismo de Londrina (órgão “paralelo” ao CONTUR), em 2010, com entidades ligadas ao turismo: Londrina *Convention*, ACIL, ABRASEL, SEBRAE, ABAV-Delegacia Regional, a UNOPAR (curso de graduação em Turismo), a SETU e a CODEL. Nesse âmbito local de criação do Núcleo, foi no intuito de possibilitar planejar ações efetivas que não dependessem de discussões “amplas” como ocorria no Contur. Tal fato foi motivado principalmente por não se ter regularidade das pessoas que participavam das reuniões. Tais ações ressaltam aqui disputa por recursos entre os grupos e demonstram que a distribuição de poder é desigual, corroborando os resultados de Virginio, Delgado e Fortes (2011).

O Núcleo de Turismo, como é denominado pelos integrantes, foi criado através de um protocolo de intenções firmado junto ao poder público local, o qual se reúne semanalmente na sede da ACIL e busca como objetivo criar maior integração com a sociedade civil, bem como institucionalizar as ações. É “nesse âmbito mais fechado, nós pudéssemos ter ações efetivas que não dependessem de discussões amplas com apoios que a gente não sabia quem eram que apareciam em cada reunião” (Entrevistado 2). A criação do Núcleo de Turismo foi “alternativa encontrada pelas entidades e pelo privado para tirar o poder da “mão” do público, uma vez que esse público não estava preparado, a nosso ver, para assumir a frente no sentido de desenvolvimento turístico”.

A criação do Núcleo traz à tona o destaque de Meyer e Rowan (1977), pois o ambiente organizacional é grande influenciador das estruturas organizacionais e tem-se que a estrutura do núcleo se assemelha ao modo de estruturação do Contur. Possíveis atritos (não comentado claramente) podem ter forçado a criação do Núcleo como disputa/conflito de poder e desvincular de questões políticas partidárias. Londrina nos últimos quatro mandatos foi administrada por prefeitos diferentes. Essa situação implica em uma instabilidade institucional, onde os *stakeholders* acabam por optarem pelo distanciamento.

Além disso, tem-se que a dinâmica institucional envolve lutas de poder a partir do momento em que os atores exploram suas posições institucionais e empregam recursos para vencer batalhas e remodelar os ambientes institucionais, como foi o caso da alternativa de criação do Núcleo e o discurso de distanciamento do público e político. O distanciamento das decisões de caráter mais político, pode ser explicado ainda considerando-se que o interesse primário do Londrina *Convention* está no quesito de melhorias ao setor privado (seus mantenedores). O Núcleo “procura fugir de decisões políticas no âmbito das políticas públicas, mesmo que indiretamente elas proporcionem algum ganho público. Porém o interesse primário está no quesito de melhorias para o setor privado” (Entrevistado 2). E que na disputa dos interesses entre o público e o privado, o segundo se sobressai.

Pode ressaltar que o Núcleo no que tange à ênfase na ação de fuga da mão do poder público se aproxima ao velho institucionalismo, embora o discurso entre os entrevistados seja uniforme, no que tange ao dinamismo e celeridade nas ações para o setor estar próximo da construção social da realidade, característica do novo institucionalismo, visando estruturar e consolidar a estrutura atual (o Núcleo) com a legitimidade nos resultados. O campo está estruturado, porém na fase de pré-institucionalização (objetificação), haja vista que possui um *status* mais permanente e existe certo consenso social entre os tomadores de decisão a respeito dos valores da estrutura, mesmo que ainda, exista como característica certa homogeneidade dos adotantes, diferente de Tolbert e Zucker (1999), pois nesse estágio tem como característica bastante heterogeneidade dos adotantes.

Por fim, a estrutura do CONTUR sofreu isomorfismo coercitivo, pois o modelo adotado em Londrina-PR partiu do Ministério do Turismo (nível federal) passando pela Secretaria de Estado do Turismo (nível estadual), porém não funcionou, haja vista que a criação do Núcleo e as reuniões do Contur suspensas. Tal fato pode ter ocorrido porque a estrutura proposta pelo MTur requeria maturidade institucional, o que não foi observado. Logo, o Contur, mesmo considerando que alguns de seus membros têm clareza quanto aos problemas que o setor de turismo possui, bem como algumas possíveis soluções para enfrentá-los, não passou pelo processo de institucionalização apresentados por Tolbert e Zucker (1999), mesmo que o atual Diretor de Turismo tenha se manifestado na reformulação.

6 Considerações Finais

A pesquisa buscou analisar e delinear a configuração do campo organizacional do turismo local de Londrina-PR, a partir da teoria do *stakeholder* e institucionalismo sociológico. Assim, dentre os fatores relevantes à formação do campo destacam: presença de núcleos populacionais na região; características que ligam Londrina ao Paraná Jovem e Moderno; herança histórica e cultural ligada ao café; região norte do Paraná por muito tempo cresceu mais que o resto do Estado; possui uma economia forte e diversificada; influência cultural da Inglaterra e Japão; polo universitário com 17 instituições de ensino; rede hoteleira e gastronômica, com alternativas culturais e parques ecológicos; diversidades nos atrativos da cidade ao turista, além de abranger o setor histórico, artístico, cultural e ecológico; criação de roteiros gastronômicos; polo de desenvolvimento regional; boa infraestrutura e aeroporto com ligação para principais cidades do Brasil.

Quanto à identificação dos *stakeholders* relevantes ao campo foram citadas 46 instituições, das quais 26 são consideradas como *stakeholders* primários do turismo local de Londrina, 8 como *stakeholders* secundários e 12 instituições como não *stakeholders* ou irrelevantes. A configuração do campo organizacional do turismo está alinhada a 17 instituições como as principais e ao aprofundar as relações, verifica-se que a participação do Londrina *Convention*, Acil, Abrasel, Sebrae, Unopar, DT-Codel e Setu detém o ritmo do campo local, sendo *stakeholders* importantes de Londrina. As instituições que compõem o campo são ligadas as instituições governamentais (Estado) ou de entidades de classe.

Ao observar os aspectos apresentados, o artigo contribui para o avanço dos estudos da teoria do *stakeholder* e do institucionalismo sociológico, pois analisam constructos associados e aproximados por ambas as teorias, como o processo de identificação dos *stakeholders* e formação do campo organizacional perpassando pela institucionalização dos *stakeholders*, além da discussão sociológica ao campo do turismo. Contribui também na identificação dos *stakeholders* do campo e no entendimento de aspectos sociológicos até então negligenciados nas análises da teoria do *stakeholder*. Tais aspectos caracterizam-se como inovadores ao serem analisados conjuntamente, bem como desafiadores.

Espera-se que o artigo fomente discussão e reflexão acerca da utilização destas abordagens na análise de diferentes contextos do turismo. Busca-se complementar o processo de identificação com a aproximação do institucionalismo sociológico e os atributos de legitimidade e poder para entendimento do campo. Também, tem-se a contribuição para o desenvolvimento do turismo local, já que a mesma elucidada como se dão as relações dos *stakeholders* no processo de estruturação e institucionalização do *trade* turístico.

Logo, cabe apontar ainda as limitações do estudo. A pesquisa analisou os aspectos entre *stakeholders* partindo da visão do alto escalão das instituições investigadas, e pelo

tempo, não foi possível ampliar para todos os integrantes (apenas 6 dos 9). Também, o ano em análise se tratou de ano político (eleição municipal). Por fim, como os *stakeholders* identificados foram instituições locais, o campo, quase em sua totalidade, demonstra o aspecto local e no máximo regional, deixando instituições importantes no nível nacional.

Como pesquisas futuras têm-se a oportunidade de ampliar estudos que aproximam a teoria do *stakeholder* e institucionalismo sociológico, bem como as outras vertentes da teoria institucional. Ainda, tem-se a oportunidade de ampliar estudos no atributo poder da teoria do *stakeholder*, pois embora as instituições reconheçam a existência, nenhuma instituição foi identificada somente com o atributo poder ou poder e urgência. A existência de múltiplos atores no desenvolvimento e implementação de uma política pública, demandam luta pela distribuição dos recursos, interesses e disputas de direções, o que pode ser uma lacuna de explicação da teoria do *stakeholder*.

Referências

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Institucional. Disponível em: <http://londrina.abrasel.com.br/index.php/a-abrasel>. Acesso em: 3/11/2012.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.; MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. In: **XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.

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

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2011.

BORGES, D. E.; SCHERER, F. L.; LOPES, L. F. D.; CARPES, A. M. Empreendedorismo institucional na copa do mundo FIFA 2014: análise dos setores hoteleiros das cidades sede dos jogos. **Organizações em Contexto**, v. 3, n. 22, p. 347-382, 2015.

CÁRDENAS, D. A.; BYRD, E. T.; DUFFY, L. N. An exploratory study of community awareness of impacts and agreement to sustainable tourism development principles. **Tourism and Hospitality Research**, v. 15, n. 4, p. 254-266, 2015.

CINTRA, R. F.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; GONÇALVES, L. P.; COSTA, B. K. Turismo local de Londrina-PR: análise a partir da teoria do *stakeholder*. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 149-175, 2015.

CINTRA, R. F.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; SUZUKI, T.; COSTA, B. K. *Stakeholder theory*: análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 4, p. 43-55, 2014.

CINTRA, R. F.; RIBEIRO, I.; COSTA, B. K. *Stakeholder theory* e turismo: uma análise metodológica das publicações científicas no cenário brasileiro, 2000-2012. In: **Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2015

CODEL. Instituto de Desenvolvimento de Londrina. Institucional. Disponível em: http://www2.londrina.pr.gov.br/codel/index.php?option=com_content&view=article&id=7702&Itemid=1300. Acesso em: 31/12/2012.

COHEN, E.; COHEN, S. A. Current sociological theories and issues in tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 4, p. 2177-2202, 2012.

CORADINI, C. **Atuação e Interação de Stakeholders no Planejamento Turístico: um estudo de casos comparativos**. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração). UNINOVE, SP, 2011

CORADINI, C.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. Atuação e Interação de Stakeholders no Planejamento Turístico: o caso do município de Santo André/SP. *In: IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 2012.

CORREIA-LIMA, B. C.; CABRAL, A. C. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; PESSOA, M. N. M.; DOS SANTOS, S. M. Ceará, Estado de Graça: Raízes Culturais Históricas que Antecedem o Campo Organizacional do Humor. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 367-399, 2015.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; CORADINI, C.; AÑEZ, M. E. M. A Influência dos Stakeholders na Estratégia de Órgãos Públicos: o Caso da Diretoria de Turismo de Guarulhos/SP. *In: IV Encontro de Estudos em Estratégia (3ES/ANPAD)*, 2009.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; CARMONA, V. C. *Stakeholder theory: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo*. *In: XIII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 2011.

DAMIÁN, A. G.; MUÑOZ, A. P. Sociología del turismo en español: revision exploratoria de artículos publicados en revistas ibero-americanas 2003-2013. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 23, n. 4, p. 805-819, 2014.

DE MASCENA, K. M. C.; KIM, J.; FISCHMANN, A. A.; CORREA, H. L. Priorização de stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, Edição Especial XVI Engema 2014, p. 42-59, 2015.

DELAG, R. G. A.; SIQUEIRA, E. D. Imaginário e representações sociais: a bordo do trem de passageiros Vitória Minas. **Rosa dos Ventos**, v. 2, n. 1, p. 99-111, 2010.

DELGADO, A. K. C. **Mapeamento de Stakeholders nas Áreas Conexas de Turismo e Meio Ambiente: um estudo em João Pessoa/PB**. 119f. Dissertação (Mestrado em Turismo). UFRN/RN, 2011.

KOGA, E. S. **Análise dos Stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ**. 115f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). UAM/SP, 2011.

DIBB, S.; BALL, K.; CANHOTO, A.; DANIEL, E. M.; MEADOWS, M.; SPILLER, K. (2014). Taking responsibility for border security: commercial interests in the face of e-borders. **Tourism Management**, v. 42, n. 2, p. 50-61, 2014.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **Introduction**. In: Powell, W.W., & DiMaggio, P.J. (Ed), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 1-20). London: Sage, 1991a.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality**. In: Powell, W.W., & DiMaggio, P.J. (Ed), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 35-57). London: Sage, 1991b.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FONSECA, V.S. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos**. In: Vieira, M. F., & Carvalho, C. A. (Ed.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (p. 47-66). Rio de Janeiro: FGV, 2003.

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

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

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

GOMES, B. M. A.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; PESSALI, H. F. Interação empresários-setor público no turismo: uma análise institucional e neocorporativista na cidade de Huelva (Espanha). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 3, p. 382-402, 2014.

GOMES, R. C. Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. **Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 1, p. 46-63, 2006.

GOMES, R. C. Uma proposta de instrumento de pesquisa para explorar as influências dos *stakeholders* nas organizações públicas. **Alcance**, v. 12, n. 1, p. 9-26, 2005.

GOMES, R. C. Who are the relevant stakeholders to the local government context? Empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of English local authorities. **Brazilian Administration Review**, v. 1, n. 1, p. 34-52, 2004.

GRANQUIST, S. M.; NILSSON, P. A. Who's watching whom? An interdisciplinary approach to the study of seal-watching tourism in Iceland. **Journal of Cleaner Production**, v. 111, n. part. B, p. 471-478, 2016.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, p. 299-315, 2009.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neoinstitucionalismo. **Lua Nova**, v. 58, n. 1, p. 193-223, 2003.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HANNA, S.; ROWLEY, J. Towards a model of the place brand web. **Tourism Management**, v. 48, n. 3, p. 100-112, 2015.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E.; ABREU, M. C. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Review of Business Management**, v. 17, n. 55, p. 858-869, 2015.

INOUE, Y.; LEE, S. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. **Tourism Management**, v. 32, n. 6, p. 790-804, 2011.

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

PEREIRA, A. S.; LOPES, F. D. A. Influência da Cooperação Estratégica no Processo de Desenvolvimento do Turismo de Natal/RN: Análise das Relações entre os Stakeholders. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia (3ES/ANPAD)**, 2011.

KIMBU, A. N.; NGOASONG, M. Z. Centralised decentralization of tourism development: a network perspective. **Annals of Tourism Research**, v. 40, n. 1, p. 235-259, 2013.

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

MA, B.; SU, L.; DING, Y.; HU, X. Understanding the relationships among destination social responsibility, resident benefits, trust and support for tourism development. **Information Technology Journal**, v. 12, n. 20, p. 5947-5954, 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota técnica: a teoria institucional**. In: Clegg, S. (Ed.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (p. 44-62). São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

MANENTI, D. Z. **Identificação dos Principais Stakeholders e Análise dos Relacionamentos Existentes no Contexto do Roteiro Turístico da Localidade de Ana Rech em Caxias do Sul-RS**. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração). UCS/SC, 2008.

McVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MELO, P. B.; RÉGIS, H. P. Classificação dos laços entre gestores e stakeholders na rede dos pontos de cultura no grande Recife. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 75-96, 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MISOCZKY, M. C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: Vieira, M. F., & Carvalho, C. A. (Ed.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (p. 141-176). Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886, 1997.

OLIVEIRA NETO, G. C.; GONDINHO FILHO, M.; GANGA, G. M. D.; COSTA, B. K. Exploring stakeholder salience for the adoption of principles and tolls of cleaner production in Brazilian companies. **Review of Business Management**, v. 17, n. 55, p. 932-958, 2015

OLIVEIRA, M. F. S.; OLIVEIRA, O. J. R. Carnaval, turismo e trabalho informal na Bahia: tanto negócio e tanto negociante. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 4, p. 15-25, 2005.

PERERA, A. G.; JIMÉNEZ, M. A. J. La gestión de las relaciones com los grupos de interés: un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 20, n. 4, p. 753-771, 2011.

PML. Prefeitura Municipal de Londrina-Paraná. História da Cidade. Disponível em: http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5. Acesso em: 20/12/2012,

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institucionalism in organizational analysis**. London: Sage, 1991.

PURNELL, L.; FREEMAN, R. Stakeholder theory, fact/value dichotomy, and the normative core: how Wall Street stops the ethics conversation. **Journal Business Ethics**, v. 109, n. 1, p. 109-116, 2012.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; PRELL, C.; QUINN, C.H.; STRINGER, L. C. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource mangement. **Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.

SABINO, B. S.; PROCOPIAK, J.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E. A Importância dos Stakeholders na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.

SÁNCHEZ-MEDINA, P. S.; DÍAZ-PICHARDO, R.; CRUZ-BAUTISTA, M. Stakeholder influence on the implementation of environmental management practices in the hotel industry. **International Journal of Tourism Research**, [Article in Press], p. 1-12, 2015.

SANTOS, G. E. O.; LEAL, S. R.; PANOSSO NETTO, A. O Brasil na literatura internacional de turismo: análise das publicações em idioma inglês. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 459-478, 2015.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SOARES, T. **As relações públicas em organizações do setor turístico: uma visão de gestores da cidade de Londrina-PR**. 166f. Dissertação (Turismo e Hotelaria). UNIVALI-SC, 2005.

STYLIDIS, D.; BELHASSEN, Y.; SHANI, A. Three tales of a city: stakeholders' images of Eilat as a Tourist Destination. **Journal of Travel Research**, v. 54, n. 6, p. 702-716, 2015.

TANG, Y. H.; AMRAN, A.; GOH, Y. N. Environmental management practices of hotels in Malaysia: stakeholder perspective. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, n. 6, p. 586-595, 2014.

TOLBERT, S. P.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: Clegg, S. (Ed.), *Handbook de estudos organizacionais* (p. 32-43). São Paulo: Atlas, 1999.
TURISMO, HOTELARIA E EVENTOS. (2004). Jornal de Londrina. Cadernos Setoriais 6, 1-12.

VERBEKE, A.; TUNG, V. The future of stakeholder management theory: a temporal perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 529-543, 2013.

VIEIRA, D. M.; GOMES, R. C. Mudança institucional gradual e transformativa: a influência de coalizões de advocacia e grupos de interesses em políticas públicas. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 679-694, 2014.

VIEIRA, S. F. A. **Dinâmica de atuação dos stakeholders em atividades estratégicas: a experiência da SETU**. 188f. Tese (Doutorado em Administração). UNINOVE-SP, 2010.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise de Stakeholders Aplicada em Órgãos Públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 81-110, 2011.

VIEIRA, E. V.; HOFFMANN, V. E. Avaliação de Competitividade e Gerenciamento de Destinos: uma aplicação no sul do Brasil. In: **VI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)**, 2009.

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

VIRGINIO, D. F.; DELGADO, A. K. C.; FORTES, L. Microfísica do poder no turismo: reflexões sobre as relações de poder no conselho estadual de turismo do Rio Grande do Norte. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, n. 2, p. 267-281, 2011.

WAN, Y. K. P.; LI, X. Sustainability of tourism development in Macao, China. **International Journal of Tourism Research**, v. 15, n. 1, p. 52-65, 2013.

Wood, D. J. Theory and integrity in business and society. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 359-378, 2000.

ZEHRER, A.; HALLMAN, K. A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, n. 2, p. 120-126, 2015.

ZHU, Y.; SUN, L.; LEUNG, A. S. M. Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: the role of ethical leadership. **Asia Pacific Journal Management**, v. 31, n. 4, p. 925-947, 2014.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociology Review**, n. 42, p. 726-743, 1977.

Stakeholder Theory and Sociological Institutionalism: Additions to Tourism Analysis of Londrina-PR

Abstract:

Although relevance to the field, stakeholder theory, institutional theory and tourism are under construction. So numerous are the opportunities in future directions of stakeholder theory, because despite the similarity with the institutional theory, little has seen the debate academia and tourism. It is this conception that the paper aims to analyze and outline the configuration of the organizational field of local tourism, from the theories of stakeholder and sociological institutionalism. It is characterized as qualitative with descriptive purposes and case study. As a result we have: relevant factors to the formation of the field; classification of stakeholders in primary / secondary and salience model; and configuration of organizational tourism field. As a theoretical implication it has to be the attributes of stakeholder theory (power, legitimacy and urgency) can be used as methodological support to identify and delineate the local tourism field. However, the stakeholder theory allows gaps in understanding the organizational field, given that the identified stakeholders have difficulty (or fear) to classify institutions with the power attribute and whatever necessary approximation theory that complements the analysis - the sociological institutionalism. As future directions is the need to broaden the discussion and empirical evidence so that they can be consolidated in local tourism.

Keywords: Stakeholder Theory; Sociological Institutionalism; Local Tourism.

Artigo recebido em 05/04/2016. Aceito para publicação em 01/07/2016