UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ÉRIKA SAYURI KOGA

ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA VILA DO ABRAÃO, ILHA GRANDE, RJ

São Paulo
2011

ÉRIKA SAYURI KOGA

ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA VILA DO ABRAÃO, ILHA GRANDE, RJ

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2011

ÉRIKA SAYURI KOGA

ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA VILA DO ABRAÃO, ILHA GRANDE, RJ

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

_____

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / Universidade Anhembi Morumbi

_____

Nome do convidado/titulação/IES

_____

Nome do convidado/titulação/IES

AGRADECIMENTOS

A realização dessa dissertação contou com o apoio de um grande número de pessoas.

Desde o meu retorno aos estudos acadêmicos na Universidade Anhembi Morumbi, voltei a vislumbrar novos conhecimentos e o encantamento com a área da hospitalidade. Apesar de estudante de turismo, hotelaria e gestão de negócios, revivi no programa de Mestrado em Hospitalidade o grande ideal do campo do acolhimento de pessoas, integração de ideias e fortalecimento do conjunto. Agradeço a todos os professores do programa, que souberam transmitir com maestria suas sabedorias, teóricas e de vida. Obrigada, Profa Dra Maria do Rosário Salles por ensinar o caminho da metodologia científica tão importante para estruturar esta dissertação. Obrigada, Prof Dr Renê Correa Nascimento pelo empenho de cada dia em demonstrar que o campo do turismo é deslumbrante e intenso. Obrigada, Profa Dra Mirian Rejowski pela determinação de sempre em comprovar que os estudos e pesquisas fortalecem o campo de atuação dos turismólogos. Obrigada, Prof Dr Luiz Octavio Camargo pela sábia forma de expressar as teorias mais complexas e conseguir transformá-las em curiosas formas de pensar. Obrigada, Profa Dra Sênia Bastos pela divertida, mas séria, convivência e ensinamentos. Obrigada, Prof Dr Airton Cavenaghi pela atenção e tranquilidade em encaminhar as atividades compartilhadas no grupo de pesquisa.

Ao longo de mais de 10 anos de convívio com a Ilha Grande, conheci e aprendi muito com moradores e visitantes. Um agradecimento especial para a Tia Zete e o Tio Gilson, quem sempre me acolheram com muito carinho e atenção nas minhas idas à ilha. Agradeço ao Luciano Guerra que sempre foi companheiro nos ideais e práticas das atividades sustentáveis na ilha e é um verdadeiro guerreiro na proteção e valorização deste local. Meus sinceros agradecimentos a Gerard, Fred, Nininha, Cacá, Solimar, Palma, Lucci, Dico, Rafa, Fatima, Eiko e Guy por disponibilizar depoimentos e informações importantes que possibilitaram o estudo de casos mais fidedigno.

Durante os quase dois anos de dedicação ao mestrado, que englobaram pesquisa, aulas e viagens, contei com o incentivo e compreensão de muitas pessoas queridas. Agradeço ao meu namorado pela paciência de dias e noites, finais de semana e feriados que tivemos que dividir com meu objeto de pesquisa. Agradeço imensamente aos meus pais pela torcida constante às minhas conquistas. Agradeço meus irmãos, cunhada e sobrinhas pelo carinho e por amenizar a tensão com momentos felizes. Aos colegas de mestrado, obrigada por

compartilhar o conhecimento e apreensões de pesquisador. Obrigada aos amigos que sempre proporcionam momentos divertidos para se aproveitar.

Este desafio de pesquisar as relações entre os empreendimentos em uma destinação formatou um início de pesquisa grandioso, com diversas questões a serem respondidas e muitos campos a serem estudados. O foco aqui desenvolvido e a linha de desenvolvimento da análise só pode ser traçado com a orientação da Profa Dra Elizabeth Wada, a quem agradeço intensamente pela sapiência. Dedico o meu respeito à sua trajetória acadêmica e profissional, que me inspiram continuamente à criatividade e empreendimento de novas ações.

A pesquisa desenvolvida contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que me contemplou com a bolsa de estudo. Meus eternos agradecimentos à instituição.

E, por fim, um agradecimento especial à natureza e à sua beleza inspiradora, que me incentivaram aos estudos e a buscar formas de melhor convivência com o homem para sermos possíveis eternamente de contemplá-la.

RESUMO

O desenvolvimento dos destinos turísticos envolve a integração entre empreendimentos, pessoas e instituições. Inserido dentro de um contexto político, econômico, social e ambiental o planejamento e organização da atividade turística se torna complexa. Verificar o envolvimento dos meios de hospedagem com os diversos grupos que influenciam ou podem influenciar uma organização, os chamados *stakeholders*, pode aprimorar as conexões. Esta pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar as relações existentes entre os meios de hospedagem e os *stakeholders* sob os aspectos da cooperação, mobilização e desenvolvimento conjunto em uma localidade. Como objetivos específicos, a investigação visa identificar os *stakeholders* que se relacionam com os meios de hospedagem em um destino turístico; caracterizar as formas de integração dos diversos *stakeholders* envolvidos com os meios de hospedagem; e, diagnosticar o segmento de hospedagem da Vila do Abraão, na Ilha Grande. O trabalho consistiu em um estudo exploratório com caráter qualitativo e estudo de casos múltiplos dos meios de hospedagem na Vila do Abraão, localizada na Ilha Grande, município de Angra dos Reis, estado do Rio de Janeiro. Efetuou-se vasto levantamento bibliográfico sobre gestão empresarial, tomando a obra de Freeman (1984) como marco referencial, e enriquece-se o conhecimento empírico com o estudo de casos múltiplos sobre meios de hospedagem e a relação com os *stakeholders* na Vila do Abrãao. Para o estudo de casos múltiplos, realizaram-se entrevistas com cinco gestores de meios de hospedagem no local de análise, baseadas em roteiro de entrevista estruturado, roteiro de visita técnica, observação *in loco* de reuniões, além de entrevistas não estruturadas. Identificaram-se nove *stakeholders* que influenciam a gestão dos meios de hospedagem. Os grupos identificados têm níveis diferentes de importância para o sucesso dos negócios, sendo identificados que os clientes e a mídia são os *stakeholders* com maior nível de influenciar os negócios. As relações em busca de um desenvolvimento compartilhado e mútuo ainda são incipientes na Vila do Abraão, tanto entre os meios de hospedagem, como entre os stakeholders. Concluiu-se que a análise dos *stakeholders* e a relação com os meios de hospedagem é uma abordagem que deve ser aprimorada pelos gestores a fim de obter mais e melhores relações de cooperação diante da competitividade entre os empreendimentos, proporcionando um posicionamento mais competitivo e sustentável para o destino como um todo.

Palavras-chave: Turismo. Hospitalidade. *Stakeholders*. Gestão de meios de hospedagem. Ilha Grande.

ABSTRACT

The development of tourist destinations involves the integration of enterprises, individuals and institutions. Placed within a political, economic, social and environmental context, planning and organization of tourism becomes complex. Verify the involvement of the lodging sector with the various groups that influence or can influence an organization, the so-called stakeholders, can improve the connections. This research aims to diagnose the overall relationship between the lodging sector and stakeholders on the aspects of cooperation, mobilization and joint development in a locality. As specific objectives, research aims to identify the stakeholders that relate to lodging sector in a touristic destination; characterize the forms of integration of the various stakeholders involved with the lodging sector, and diagnose the lodging segment of the Vila do Abraão, in Ilha Grande. The research consisted of an exploratory study with qualitative and multiple case study of types of accommodation in the Vila do Abraão, located in Ilha Grande, Municipality of Angra dos Reis, Rio de Janeiro state. Conducted extensive literature on business management, taking the work of Freeman (1984) as a reference point, and is enriched by empirical knowledge to the study of multiple cases on lodging facilities and the relationship with stakeholders in the Vila do Abraão. For the multiple case study, interviews were conducted with five managers of lodging facilities on-site analysis based on structured interview, writing technical visits, on-site observation of meetings, as well as unstructured interviews. We identified nine stakeholders that influence the management of lodging facilities. The groups identified have different levels of importance to business success, being identified that customers and the media are stakeholders with greater influence business. The relationships towards a shared and mutual development are still scarce in the Vila do Abraão, even between the accommodation enterprises, as between the stakeholders. It was concluded that the stakeholder analysis and the relationship with the lodging business is an approach that should be improved by managers to obtain more and better cooperative relations on the competitiveness between enterprises, providing a more competitive and sustainable positioning for the destination as a whole.

Keywords: Tourism. Hospitality. Stakeholders. Lodging management. Ilha Grande.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grade de influência e poder dos *stakeholders* 32
Quadro 2 – Análise dos Pontos Fortes e Fracos e situação competitiva dos meios de hospedagem na Vila do Abraão 52
Quadro 3 - Estratégias para Posicionamento Competitivo e Atores envolvidos 53
Quadro 4 - Objetivos dos empreendimentos entrevistados 73
Quadro 5 - Relações existentes 74
Quadro 6 - Possibilidades para melhorias 75
Quadro 7 - Matriz *stakeholder*/sucesso dos negócios de hospedagem 76
Quadro 5 - Síntese do nível de apoio às iniciativas 84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação dos *stakeholders* com a organização 16
Figura 2 - Mapa de localização da Vila do Abraão - Ilha Grande, Angra dos Reis, RJ 17
Figura 3 - Visão da Produção da Empresa 23
Figura 4 - Visão Gerencial das Empresas 24
Figura 5 - Gestão dos s*takeholders* 26
Figura 6 - Processo de Auditoria dos *Stakeholders* 36
Figura 7 – Matriz *Stakeholders*/Sucesso nos negócios 37
Figura 8 – Sistema de Turismo 40
Figura 9- Cadeia Produtiva da Hospitalidade na Ilha Grande 42
Figura 10 - Forças que dirigem a concorrência dos meios de hospedagem na Ilha Grande 49
Figura 11 - Unidades de conservação da Ilha Grande 58
Figura 12 - Meios de hospedagem e *stakeholders* da Vila do Abraão 67
Figura 13 - Hierarquia dos s*takeholders* 78
Figura 14 - Opinião sobre sistema unificado de reservas 85
Figura 15 - Opinião sobre central de compras de suprimentos 86
Figura 16 - Opinião sobre folheteria e mapas para distribuição 87
Figura 17 - Opinião sobre formação de pacotes de viagem 88
Figura 18 - Opinião sobre política de preços comum 90

Figura 19 - Opinião sobre acordos sobre mão de obra 91
Figura 20 - Opinião sobre treinamento de mão de obra em conjunto 92
Figura 21 - Opinião sobre canais de troca de informação 93
Figura 22 - Opinião sobre sistema de pesquisa de mercado 94
Figura 23 - Opinião sobre fomento de atividades sociais à comunidade 95
Figura 24 - Opinião sobre apoio às iniciativas de preservação das áreas naturais 96
Figura 25 - Síntese das propostas de integração 97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de meios de hospedagem e capacidade de pessoas na Vila do Abraão 49
Tabela 2 - Principais problemas ocasionados pelo turismo 57
Tabela 3 - Melhorias e propostas de soluções 57
Tabela 4 - Tipos e quantidades de meios de hospedagem na Vila do Abraão 68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAIG – Associação de Moradores da Ilha Grande

AMHIG – Associação dos Meios de Hospedagem da Ilha Grande

APA – Área de Proteção Ambiental

APL – Arranjo Produtivo Local

ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

CEADS – Centro de Educação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável

CODIG – Conselho de Defesa da Ilha Grande

CONSIG – Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Ilha Grande

C&VB – Convention & Visitors Bureau

FEEMA – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente

IEF – Instituto Estadual de Florestas

ONGs – Organizações Não Governamentais

PEIG – Parque Estadual da Ilha Grande

PEMA – Parque Estadual Marinho do Aventureiro

PMAR – Prefeitura Municipal de Angra dos Reis

REBIO – Reserva Biológica

SRI – Stanford Research Institute

UAM – Universidade Anhembi Morumbi

UERJ – Universidade Estadual do Rio de Janeiro

UH – Unidade habitacional

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS **4**

INTRODUÇÃO **14**

CAPÍTULO 1 - ANÁLISE BASEADA NOS *STAKEHOLDERS* **20**

1.1. AFINAL, QUEM SÃO OS *STAKEHOLDERS*? 21

1.2. CONTEXTO DO (NOVO) PANORAMA DOS *STAKEHOLDERS* 22

1.3. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE *STAKEHOLDER* E RELAÇÃO COM ALGUMAS TEORIAS DE GESTÃO EMPRESARIAL 27

1.4. CONSTRUINDO OS MAPAS RACIONAIS DOS *STAKEHOLDERS* 30

1.5. GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 32

1.6. AUDITORIA DOS *STAKEHOLDERS* 35

CAPÍTULO 2 - TURISMO, HOSPITALIDADE, MEIOS DE HOSPEDAGENS E A VISÃO BASEADA NOS *STAKEHOLDERS* **39**

2.1. SISTEMA DE TURISMO E DA HOSPITALIDADE 40

2.2. CADEIA PRODUTIVA DA HOSPITALIDADE 41

2.3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS 45

2.4. ANÁLISE ESTRUTURAL DE EMPRESAS 47

2.5. AS FORÇAS COMPETITIVAS DO SETOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM NA VILA DO ABRAÃO 48

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS - ILHA GRANDE – MEIOS DE HOSPEDAGEM E ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* **54**

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA VILA DO ABRAÃO 54

3.2. EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS E OS IMPACTOS 54

3.3. UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DA ILHA GRANDE 57

3.3.1 Parque Estadual da Ilha Grande *59*

3.3.2 Reserva Biológica da Praia do Sul *60*

3.3.3 Parque Estadual Marinho do Aventureiro *61*

3.3.4 Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Aventureiro – RDS do Aventureiro *62*

3.3.5 Área de Proteção Ambiental de Tamoios *63*

3.4. INVESTIMENTOS PÚBLICOS NA ILHA GRANDE 64

3.5. PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS 66

3.6. IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* 69

3.6.1. Subprefeitura da Região da Ilha Grande *69*

3.6.2. Fundação de Turismo de Angra dos Reis *69*

3.6.3. AMHIG *70*

3.6.4. Comitê de Defesa da Ilha Grande ... *70*
3.6.5. Ilha Grande Convention & Visitors Bureau ... *71*
3.6.6. Jornal O Eco ... *71*
3.6.7. Agências de Turismo ... *72*
3.7. ANÁLISE DAS RELAÇÕES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM COM OS *STAKEHOLDERS* NA VILA DO ABRAÃO – ILHA GRANDE, RJ ... 73
3.7.1. Objetivos dos Meios de Hospedagem ... *73*
3.7.2. Existência de Parcerias ou Ações Com os Stakeholders ... *74*
3.7.3. Possibilidades para Melhorar as Relações ... *75*
3.7.4. Fórum do Trade Turístico ... *76*
3.8. IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* NA VISÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM ... 76
3.8.1. Investidores e Financiadores ... *78*
3.8.2. Clientes ... *79*
3.8.3. Fornecedores ... *79*
3.8.4. Organizações não governamentais ... *80*
3.8.5. Órgão Público ... *80*
3.8.6. Concorrência ... *81*
3.8.7. Comunidade ... *81*
3.8.7. Funcionários ... *82*
3.8.8. Mídia ... *82*
3.9. POSSIBILIDADES DE NOVAS FORMAS DE INTEGRAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E *STAKEHOLDERS* 82
3.9.1. Sistema Unificado de Reservas ... *84*
3.9.2. Central de Compras de Suprimentos ... *85*
3.9.3. Folheteria e mapas para distribuir a turistas ... *87*
3.9.4. Formação de Pacotes de Viagens no Destino Ilha Grande ... *88*
3.9.5. Políticas de Preço em comum ... *89*
3.9.6. Acordos sobre mão de obra em comum ... *90*
3.9.7. Treinamento de mão de obra em conjunto ... *92*
3.9.8. Canais de troca de informação entre os Meios de Hospedagem ... *92*
3.9.9. Sistema de Pesquisa de Mercado entre os Meios de Hospedagem ... *93*
3.9.10. Fomento de Atividades Sociais à Comunidade ... *94*
3.7.11. Apoio à iniciativas de preservação das áreas naturais ... *95*
3.7.12. Síntese do Apoio às Iniciativas de Integração dos Meios de Hospedagem ... *96*
3.10. O DESASTRE DO ANO NOVO: UNIÃO OU DESFRAGMENTAÇÃO DAS PARCERIAS ... 97
CONSIDERAÇÕES FINAIS ... **100**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... **106**
APÊNDICE 1 - CARTÃO APRESENTADO COM CONCEITO E ILUSTRAÇÃO DE STAKEHOLDER ... **112**

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MEIOS DE HOSPEDAGEM..... 113

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE VISITA TÉCNICA..... 114

APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS *STAKEHOLDERS* 115

INTRODUÇÃO

Nos diversos destinos turísticos que existem atualmente, é indissociável a presença dos meios de hospedagem. A simples necessidade de repousar em algum local e renovar as energias durante as viagens requer dos viajantes que utilizem estruturas para acomodação. O setor de hospedagem é muito importante e essencial para que o turismo como um todo se desenvolva, e, com as diversas necessidades e propósitos dos viajantes, existe uma diversidade de empreendimentos que se diferenciam em relação ao tamanho, à localização, ao tipo de público, à gestão, entre outros aspectos.

Para compreender a gestão específica dos diversos meios de hospedagem, a proposta desta pesquisa é ir além da caracterização e funcionamento de cada modelo e analisar de forma integrada o envolvimento com os diversos grupos que influenciam ou podem influenciar uma organização que, de acordo com Freeman (1984), são os chamados *stakeholders.* A habilidade de relacionar-se e integrar-se com os diferentes grupos que afetam direta ou indiretamente os negócios dos meios de hospedagem poderão representar um importante diferencial sustentável para se destacar no mercado cada vez mais diversificado e competitivo. Sendo assim, discutir-se-á o papel e a interação com os investidores, os colaboradores, a comunidade, os fornecedores, a concorrência, os clientes e os órgãos públicos para ilustrar como os meios de hospedagem têm o seu funcionamento e estrutura influenciados pela rede de *stakeholders* que os cerca.

É interessante destacar que os meios de hospedagem não são empreendimentos que podem funcionar isoladamente em qualquer destinação; pelo contrário, é a partir das relações bem gerenciadas com os diversos grupos que influenciam ou podem ser influenciados que se vislumbra o sucesso do negócio, tanto como atividade econômica, quanto em sua dimensão social.

Trazendo a análise dos *stakeholders* para o turismo, alguns questionamentos podem trazer novas possibilidades de pesquisas, tais como: quais as possibilidades de aproveitamento das teorias, conceitos e estratégias para aprimorar o planejamento e o desenvolvimento turístico de destinos e dos empreendimentos? A interpretação da visão baseada nos *stakeholders* pode colaborar para uma melhor competitividade e sustentabilidade dos espaços turísticos? A relação entre os empreendimentos turísticos com os *stakeholders* da localidade interferem na hospitalidade local?

A análise do planejamento e organização do turismo através da abordagem dos *stakeholders* colaborará para aprimorar a dinâmica indissociável da hospitalidade com o turismo e com as características do local.

Diante de um contexto em que os destinos turísticos enfrentam uma situação de muitos conflitos, de caráter social, cultural, ambiental e econômico, vislumbrar formas de mobilização e cooperação entre os diversos grupos e indivíduos envolvidos com as atividades, requer uma organização e interação maior e orientada. Seja a hospitalidade vista como virtude humana a ser valorizada para orientação de novas práticas de maior convivência e tolerância (BOFF, 2005), ou como estilo característico de uma população que acolhe na sua forma mais adequada e natural (CAMARGO, 2003), ou ainda como aprimoramento da qualidade de vida diante de aspectos da população, da infraestrutura e de suas especificidades (GRINOVER, 2002), verifica-se a inexorável relação entre o desenvolvimento de localidades, com enfoque nesta pesquisa aos caracterizados como turísticos, com a hospitalidade.

Estudar a relação entre os meios de hospedagem e os seus *stakeholders* a fim de aprimorar essas conexões em vista de um desenvolvimento compartilhado e mútuo é prover o incremento da hospitalidade enquanto relacionamento recíproco dos organismos envolvidos. Reconhecer e valorizar as características dos empreendimentos que englobem o provimento de serviços receptivos e de acolhimento aos visitantes valoriza e realça as formas de hospitalidade que ocorrem em uma região.

Seja um meio de hospedagem independente de pequeno porte ou um grande empreendimento hoteleiro de rede internacional, as empresas não funcionam isoladamente nem existe a possibilidade de serem bem-sucedidas sem levarem em consideração as trocas com o ambiente interno e externo e com as organizações que nele atuam. Dessa maneira, um aspecto importante para gerenciar empresas é a identificação das demais empresas com as quais irá relacionar-se ou com quem possa vir a relacionar, e também identificar a interconexão entre esses grupos de interesse.

Ao verificar um determinado *stakeholder* cujos interesses sejam conflitantes com a gestão do empreendimento, adotar medidas contrárias a esse grupo pode ser uma atitude simplista para um gestor e também imediata, porque logo novas ações desse grupo podem vir a neutralizar suas medidas ou mesmo agravar a situação anterior. Adotar uma estratégia baseada na visão de *stakeholders* poderia levar a um ganho mútuo das empresas com interesses conflitantes e ainda resultar em diferencial competitivo pela primazia da atitude.

A partir deste escopo baseado em *stakeholders*, o entendimento dos meios de hospedagem ultrapassa os limites internos das empresas contextualizados no espaço e no tempo das relações sociais, abrangendo as implicações com o ambiente externo.

E como o funcionamento e a organização dos meios de hospedagem em uma localidade turística envolvem a inter-relação entre diversos setores, indivíduos e organizações, vislumbra-se que um estudo que engloba os *stakeholders* permita um desdobramento para aprimorar ações de mobilização, cooperação e desenvolvimento comunitário. A necessidade de envolver mais ativamente todas as pessoas afetadas pelo desenvolvimento proposto pelo turismo, seja o comunitário (CORIOLANO, 2009), seja em áreas naturais protegidas (IRVING, 2006), provoca discussões para uma articulação mais efetiva dos diversos grupos envolvidos pela atividade.

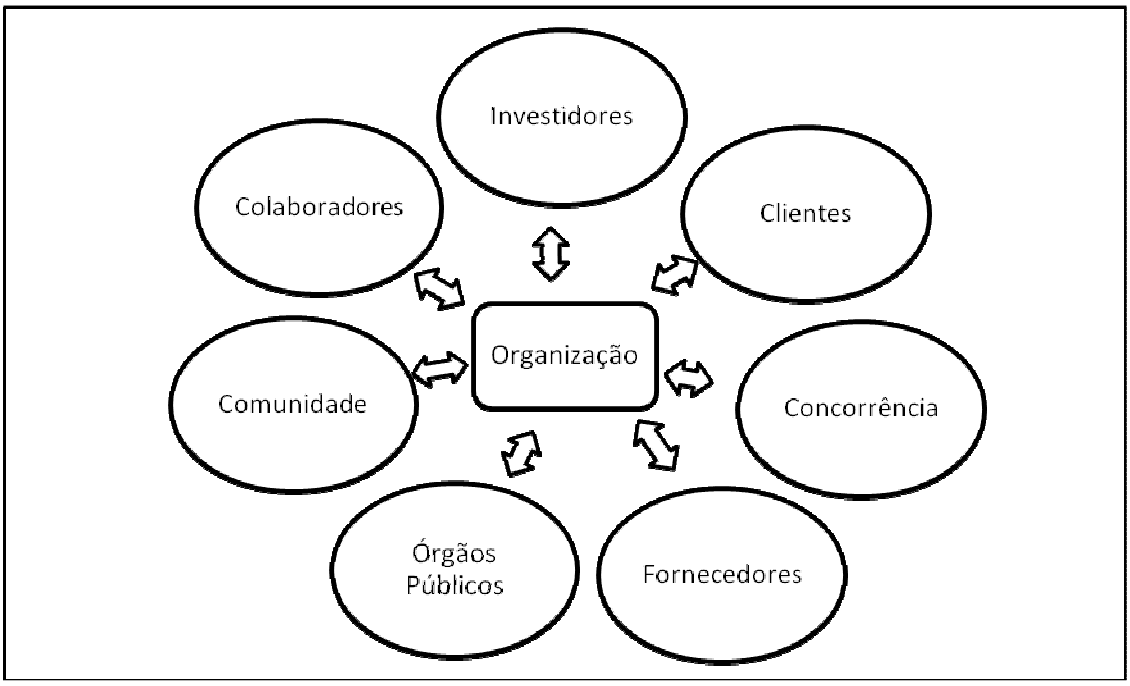


Figura 1 – Relação dos *stakeholders* com a organização
Fonte: adaptado de Freeman (1984)

Diante do colocado, levanta-se a seguinte indagação para a pesquisa atual: de que forma as relações dos meios de hospedagem com seus *stakeholders* em um destino turístico podem promover uma melhor mobilização e cooperação entre os atores?

Esta pesquisa tem o objetivo principal diagnosticar as relações existentes entre os meios de hospedagem e os *stakeholders* sob os aspectos da cooperação, mobilização e desenvolvimento conjunto em uma localidade.

Como objetivos específicos, a investigação se norteia em: (i) identificar os *stakeholders* que se relacionam com os meios de hospedagem em um destino turístico; (ii) caracterizar as formas de integração dos diversos *stakeholders* envolvidos com os meios de hospedagem; (iii) diagnosticar o segmento de hospedagem da Vila do Abraão, na Ilha Grande.

Uma vez posto o problema da pesquisa, traçaram-se os pressupostos: o reconhecimento dos diversos *stakeholders* e seus interesses propiciam uma visão das relações existentes e necessárias para o desenvolvimento das atividades dos meios de hospedagem; existem níveis diferentes de importância dos *stakeholders* para o sucesso dos meios de hospedagem; e, situações de dificuldade induzem ao aumento nas relações entre os meios de hospedagem e os *stakeholders.*

Para colocar à prova esses pressupostos, optou-se por estudar os meios de hospedagem na Vila do Abraão, localizado na Ilha Grande, pertencente ao município de Angra dos Reis, estado do Rio de Janeiro.

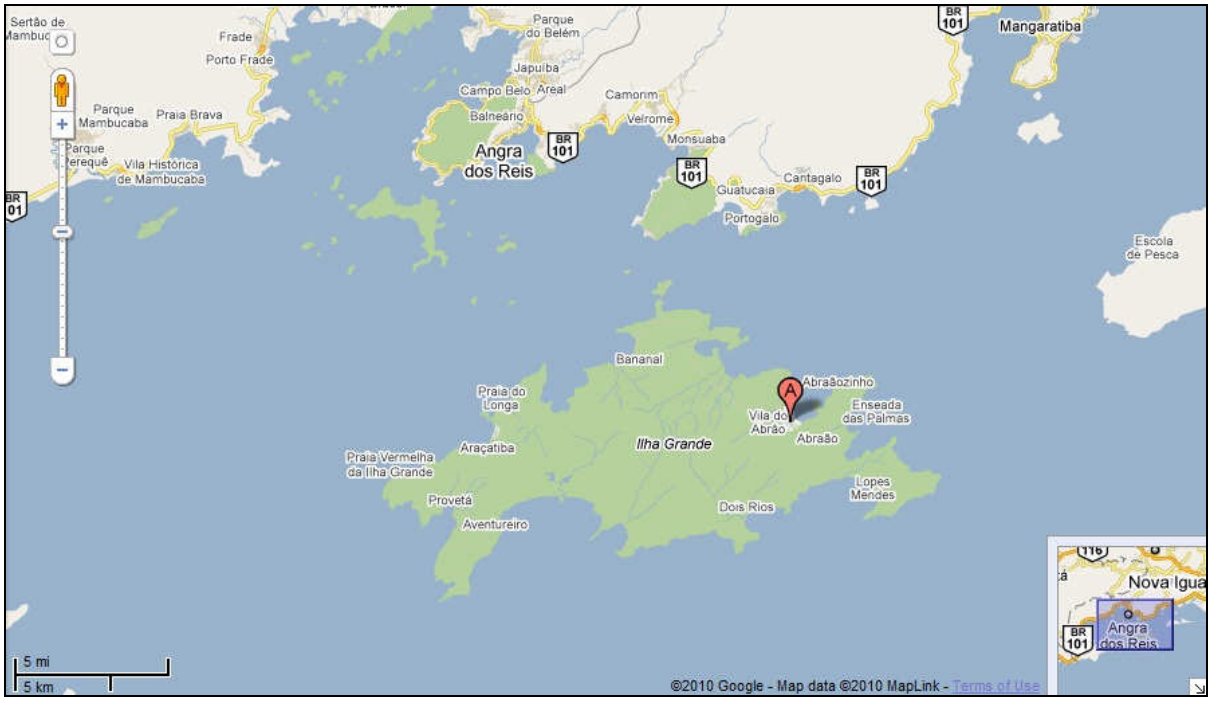


Figura 2 - Mapa de localização da Vila do Abraão - Ilha Grande, Angra dos Reis, RJ
Fonte: Google Earth 2011

A Ilha Grande, e especificamente a Vila do Abraão, evoluiu enquanto destino turístico enfrentando muitos conflitos, marcados pelo recente crescimento de fluxo de visitantes a partir do fechamento do presídio em 1994 e pelas questões ambientais e socioculturais devido

à existência de grande contínuo de mata atlântica preservada e comunidades tradicionais que coexistem nesse território.

A pesquisa atual vislumbra colaborar com a discussão sobre o desenvolvimento turístico dos destinos a partir de uma melhor análise e gestão dos meios de hospedagem relacionada aos *stakeholders*, consolidando a importância de movimentações colaborativas e parcerias entre os diversos grupos que atuam em uma mesma destinação e que almejam de forma compartilhada uma melhor competitividade e sustentabilidade. Dessa maneira, espera-se que ações dos meios de hospedagem bem planejadas em prol de interesses gerais da localidade demonstrem o comprometimento e responsabilidade dos empreendedores e obtenham uma repercussão do desenvolvimento em nível mais amplo.

Aprofundar-se em teorias das áreas de conhecimento correlatas, como a administração, traz a análise baseada nos *stakeholders* para a interconexão com o turismo e a hospitalidade. Optou-se por fazer estudo de casos múltiplos que de acordo com Eisenhardt (1989) "é uma estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração", de cinco meios de hospedagem de categorias diferentes para verificar a aplicação prática e o diagnóstico de uma realidade, esperando contribuir para a consolidação da análise dos *stakeholders* na gestão de negócios em turismo e hospitalidade, assim como prover com novos conhecimentos a gestão privada e o desenvolvimento comunitário na Vila do Abraão.

Compreender o funcionamento dos meios de hospedagem a partir da visão baseada nos *stakeholders* requer um prévio conhecimento bibliográfico das teorias e estudos já realizados a respeito da análise desses agentes. Para esse passo inicial da investigação, realizou-se ampla pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, que permitiu a consolidação do conhecimento em torno do tema, reunindo uma gama de informações e conceitos muito mais ampla do que apenas a pesquisa direta poderia fornecer. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2008), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito e constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas leituras têm como objetivo principal ter e aprimorar ideias e intuições.

Buscou-se conhecer o estado da arte a partir da leitura de escritos sobre a teoria dos *stakeholders* produzidos por diversos pesquisadores das áreas de gestão empresarial (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; MC VEA, 2001; DONALDSON e PRESTON, 1995; FROOMAN, 1999), de sistemas de turismo (BENI, 2007; LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008), cadeias produtivas (COSTA, 2005; SAMPAIO, 2005), análise estrutural do setor (PORTER, 1986, 1999), arranjos produtivos locais e sistemas de redes (COSTA e

SOUTO-MAIOR, 2006; PRAHALAD, 2005; TINSLEY e LYNCH, 2008; GIBSON et al., 2005) para formular o referencial teórico e discutir os preceitos para análise dos casos. Para obter dados específicos sobre a Ilha Grande, buscaram-se trabalhos de consultoria realizados para o local (MPE, 2004; PLANO DIRETOR, 1992) e pesquisas acadêmicas (MENDONÇA, 2008; MENDONÇA et al., 2008; PRADO, 2003a, 2003b; SAMPAIO, 2005) que auxiliaram a caracterizar e analisar a evolução do turismo e situação atual na Ilha Grande.

O tema da pesquisa ganhou força à luz das discussões e estudos do Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq “Gestão de Negócios em Hospitalidade”, composto por professores, mestres e mestrandos da Universidade Anhembi Morumbi que, em reuniões de trabalhos, dividem-se em subgrupos, havendo um que estuda a análise dos *stakeholders* e sua aplicação em diversas frentes de pesquisa.

CAPÍTULO 1

ANÁLISE BASEADA NOS *STAKEHOLDERS*

O termo *stakeholder* encontra-se espalhado em diversos textos, artigos e livros das mais diversas áreas. A utilização intensa do termo, entretanto, levanta questionamentos a respeito da sua origem, conceito, interpretação e utilidade. Tais preocupações levaram a dedicar este capítulo a uma discussão sobre o tema e a acompanhar a evolução de estudos concernentes à conceituação teórica e aplicações práticas na gestão estratégica de empresas.

Em vista disso, o capítulo investigará o conceito, a partir de seu uso pioneiro pelos teóricos e pesquisadores de gestão estratégica, a evolução dos estudos e aplicações até a compreensão da gestão baseada nos *stakeholders*. O livro de Edward Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) representa o marco referencial tanto dos estudos acadêmicos quanto das aplicações profissionais. A partir disso, verificam-se diversos autores que contribuíram para o aprimoramento da gestão das empresas focada na abordagem dos *stakeholders* (CLARKSON, 1995; DONALDSON e PRESTON, 1995; FROOMAN, 1999). O próprio Freeman, atualizando suas pesquisas e constatações sobre o mercado faz uma revisão de seu livro (FREEMAN e MC VEA, 2001), estende-se para comparações com a responsabilidade social das empresas (HARRISON e FREEMAN, 1999) e com a ética e a sustentabilidade (WHEELER, COLBERT e FREEMAN, 2003). Verifica-se que os autores referem-se à obra inicial de Freeman (1984), bem como às suas revisões e novas incorporações, e, em decorrência disso, neste capítulo verificar-se-á que a maioria das referências é baseada em Freeman. O tema desenvolveu-se em diversas vertentes, agregando novas visões e contribuições, que incentivaram a edição de uma nova publicação por Freeman, o livro “Stakeholder Theory: the state of the art”.

Alguns pesquisadores da área de turismo estabelecem relações com a análise dos *stakeholders* para desenvolver o planejamento turístico (SAUTTER e LEISEN, 1999; YILMAZ e GUNEL, 2009), analisar a dinâmica do mercado de turismo (MASSUKADO e BIZ, 2008), identificar as ações de cooperação dos eventos para os atores do entorno (KARLSEN e NORDSTROM, 2009) e até para criticar quando utilizado no planejamento do ecoturismo como instrumento econômico de incentivo à participação da população (FLETCHER, 2009).

O conteúdo deste capítulo não pretende esgotar o assunto, que se expandiu enormemente por entre diversas disciplinas e campos do conhecimento, e sim trazer para o contexto desta pesquisa um embasamento rigoroso, profundo e suficiente para compreender a gestão baseada nos *stakeholders* e sua posterior relação com a gestão dos meios de hospedagem.

1.1. Afinal, quem são os *stakeholders*?

Segundo Freeman (1984, p.vi, tradução da autora[1]), *stakeholder* é "qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para a conquista dos objetivos de uma empresa". Nesse sentido, inclui tanto quem investe financeiramente na empresa quanto aquele que influencia de outras formas (fazendo um bom trabalho, por exemplo), ou que, simplesmente, sofre as consequências das ações organizacionais (como o grupo de moradores de uma região).

De acordo com essa definição, Teixeira e Domenico (2008) sintetizam que os *stakeholders* são entidades sociais – individuais ou coletivas – que têm algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da empresa. Nessa perspectiva, um gestor de um parque natural que aparentemente não influencia na receita gerada por um hotel de selva, por exemplo, poderá manifestar-se contra as atividades do hotel, caso estas interfiram na poluição e na degradação dos espaços naturais do parque. Sendo assim, os gestores dos hotéis e de todos os tipos de hospedagem devem levar em consideração os efeitos das suas ações sobre os *stakeholders*, bem como os efeitos recíprocos.

Dentro do elenco de entidades sociais que interferem ou podem interferir em um negócio, discutem-se critérios para conceituar e classificar os *stakeholders* para que cada organização verifique em quem e como deve depositar atenção como estratégia de desenvolvimento empresarial. Freeman (1984), visando organizar as discussões em função de razões práticas, categorizou os *stakeholders* entre aqueles que causam mudanças internas à empresa, tais como clientes, funcionários e sindicatos, investidores (ou financiadores, incluindo acionistas) e fornecedores, e outros grupos que geram mudanças no ambiente externo, mas que influenciam ou podem influenciar a empresa, tais como o governo, a concorrência, serviço de proteção ao consumidor e a comunidade de uma forma ampla. Por

[1] "*A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose*" (FREEMAN ,1984, p.vi).

outro lado, Clarkson (1995, p.106) propõe a divisão entre *stakeholders* primários e secundários:

> Os *stakeholders* primários são aqueles grupos sem cuja participação e interesse contínuo, a empresa não poderia sobreviver. Esses grupos compreendem os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholders*, isto é, o governo e a comunidade que provêm infraestrutura e mercado, que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações e a quem são devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários. (CLARKSON, 1995, p.106, tradução da autora[2]).

E, os "*stakeholders* secundários são definidos como os grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, cujas relações não são reguladas por contratos nem são essenciais para a sobrevivência dela, mas podem se tornar críticos em situações específicas. A mídia e alguns grupos com interesses específicos fazem parte desse grupo" (CLARKSON, 1995, p.107, tradução da autora[3]).

1.2. Contexto do (novo) panorama dos *stakeholders*

No passado, uma empresa funcionava de forma muito simples, em que o ato de "fazer negócios" se resumia a comprar matéria-prima do fornecedor, transformá-la em produto dentro da empresa e, finalmente, vendê-lo para seus clientes. Freeman (1984, p.5) ilustra esse funcionamento através do esquema abaixo, que intitulou de "Visão da Produção da Empresa":

---

[2] *A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees, customers, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. There is a high level of interdependence between the corporation and its primary stakeholder groups* (CLARKSON, 1995, p.106).

[3] *Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholders under this definition* (CLARKSON, 1995, p.107).

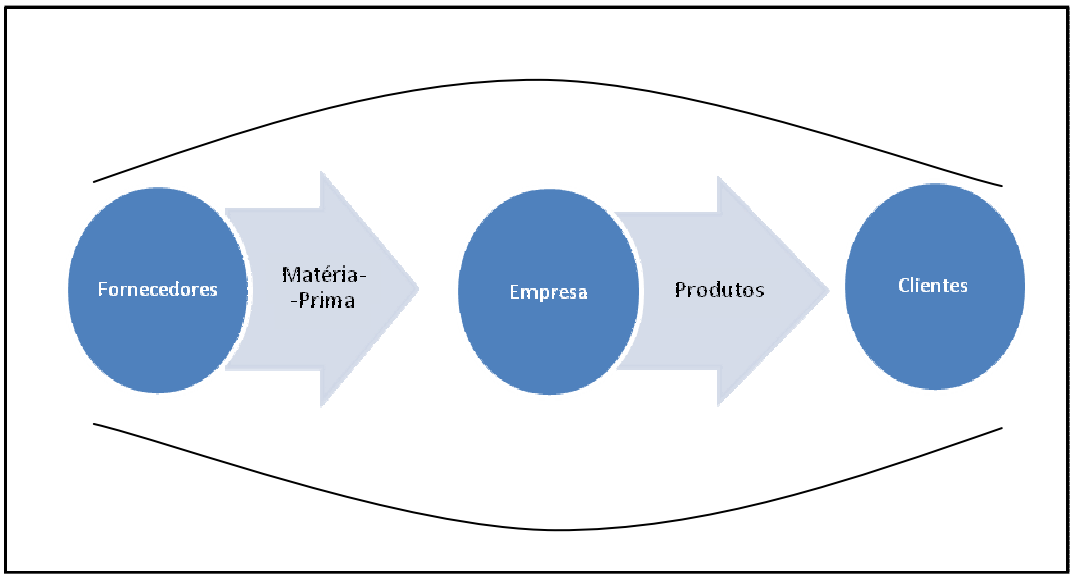


Figura 3 - Visão da Produção da Empresa

Fonte: Freeman (1984, p.5, tradução da autora)

As empresas, à medida que cresciam, buscavam reduzir o custo durante o processo para conseguir aumentar o lucro. O desenvolvimento das linhas de produção, que vieram para agilizar a transformação industrial, acarretou trabalhos mais especializados e aumento da necessidade de operários. A necessidade de contratação de funcionários passou a ir além dos membros da família e grupos restritos, as empresas passaram a ter profissionais separados para cada uma das funções. Assim como os proprietários dos negócios, que antes também gerenciavam e controlavam as empresas, passaram a exercer apenas uma destas funções. Nesse novo panorama, nomeado “Visão Gerencial” por Freeman (1984), os proprietários das empresas passaram a incluir bancos, acionistas e instituições financeiras, que acumulavam capital e passaram a dar apoio ao crescimento de novas empresas. Nesse novo contexto, para obter sucesso, os gerentes das empresas precisavam ter que satisfazer simultaneamente os proprietários, os acionistas, os funcionários e seus sindicatos, além dos fornecedores e clientes.

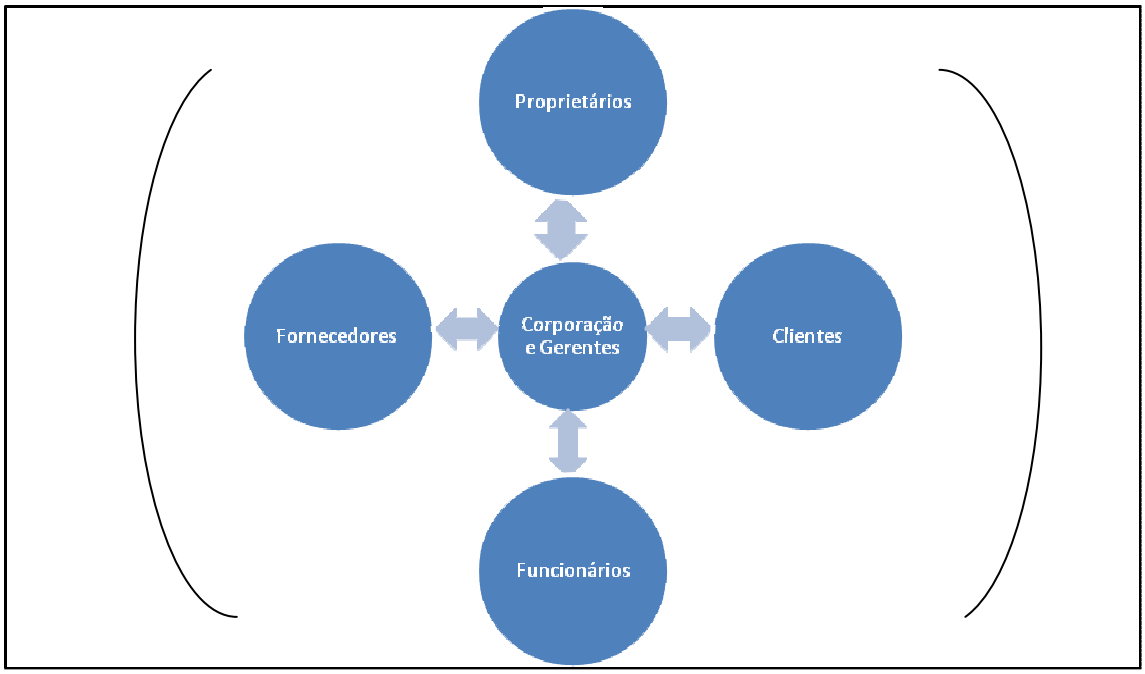


Figura 4 - Visão Gerencial das Empresas

Fonte: Freeman (1984, p.6, tradução da autora)

Dentro desse panorama, Freeman (1984, p.8–11) refere-se à realidade norte-americana dos anos 1980, quando se verificaram novos posicionamentos nos relacionamentos:

- Os proprietários e acionistas não buscam apenas retorno do investimento nos negócios em curto prazo, mas a saúde e valorização da empresa em longo prazo. A preocupação com a boa gestão para longa data se torna mais importante, evitando ataques competitivos e declínio rápido.

- Consumidores passaram a ter acesso ao mercado internacional como um todo para satisfazer suas necessidades. Produtos norte-americanos não são exclusivos nem prioritários ao consumo do próprio cliente americano, pois produtos japoneses e de outros países também estavam disponíveis para compra. Em contrapartida, o mercado consumidor internacional também estava em busca de produtos, preços e qualidade que o satisfizessem.

- A redução da produtividade das indústrias norte-americanas chamou a atenção para a relação entre gerentes-funcionários. Estudiosos e artigos científicos da época demonstraram a necessidade de desenvolver relacionamentos mais humanos do que autoritários. A cultura da organização e a valorização dos funcionários se tornam ações importantes para o bom desempenho da empresa.

- A matéria-prima necessária para as indústrias está distribuída pelo mundo todo. Relações políticas e controle de entrada de importações passam a ser tão importantes para o relacionamento com os fornecedores, quanto a qualidade e o preço dos produtos.

- Governos atuam para apoiar o desenvolvimento de novos negócios, mas também impõem políticas de controle, como novas regulamentações e licenças, além da cobrança de taxas e impostos. Inevitavelmente, para evitar ou resolver problemas, a administração deve preocupar-se e estabelecer estratégias para cultivar um bom relacionamento com o governo e demais órgãos públicos.

- A concorrência, assim como os clientes, já não se limita apenas às empresas nacionais. O contingente de concorrentes aumentou com a abertura das fronteiras, facilidades políticas e de exportação. Portanto, a busca pela vantagem competitiva nesse panorama requer análises e estratégias mais bem apuradas junto aos seus *stakeholders*.

- Ambientalistas também aparecem para influenciar a gestão das empresas. Preocupações com o meio ambiente, água, energia, lixo entre outros impactos devem também tornar-se preocupações das empresas.

- Além desses grupos que influenciam interna ou externamente os rumos dos negócios, eventualmente podem aparecer Grupos de Interesses Especiais. São grupos ou indivíduos que podem usar o processo político para defender uma posição sobre um determinado assunto, tais como controle de armas, o aborto das mulheres, direitos humanos, ou veto do Congresso, entre outras centenas de questões.

- A tecnologia de comunicação de massa mudou realmente o papel da mídia no que diz respeito aos negócios. Mais do que nunca, as grandes organizações vivem em vitrines com cada ação aberta a alguma forma de escrutínio público. A mídia representa outro fator de preocupação externa para as empresas que desejam ter sucesso.

Alguns gerentes têm dificuldade em separar mudanças importantes das triviais, em decidir onde uma resposta é necessária e onde medidas preventivas devem ser tomadas. Diante dessas mudanças e complexidade das atividades do mercado, as exigências feitas aos gerentes se tornaram maiores, cobrando-se respostas mais rápidas e eficientes.

As respostas das organizações a essas mudanças no ambiente têm sido tão variadas como as próprias mudanças. Freeman (1984, p.23) cita Ackoff (1974) e Post (1978), que argumentam que as organizações têm utilizado quatro modos básicos para lidar com uma evolução do ambiente externo. O primeiro modo, a *inatividade*, envolve ignorar as mudanças, e as atividades das empresas continuam como sempre. O segundo modo, *reatividade*, envolve esperar algo acontecer e responder a essa mudança; a resposta, então, é estimulada por uma

força externa. O terceiro modo, *pro-atividade*, envolve a tentativa de prever as mudanças externas que ocorrerão e se posicionar diante dessas alterações antes do fato. O quarto modo para enfrentar as forças externas é o *interativo*, que consiste no envolvimento ativo com as mudanças e pressões que visam criar valor no futuro para todos os interessados.

Embora cada um desses modos de resposta seja apropriado para um conjunto de circunstâncias, todos eles pressupõem a existência de ideias para lidar com qualquer mudança externa e planejamento, mesmo no modo *inativo*.

Uma maneira de facilitar a gestão dessas mudanças é redesenhar o mapa, levando em conta todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais. Cada um desses grupos tem um papel vital no sucesso dos negócios da empresa, por isso o modelo foi chamado de "Gestão dos *Stakeholders*". A figura 4 simplifica esse modelo, uma vez que cada grupo de interesse poderia ser dividido em várias outras categorias menores, pois nem todos os funcionários são iguais e os governos tampouco agem da mesma maneira.

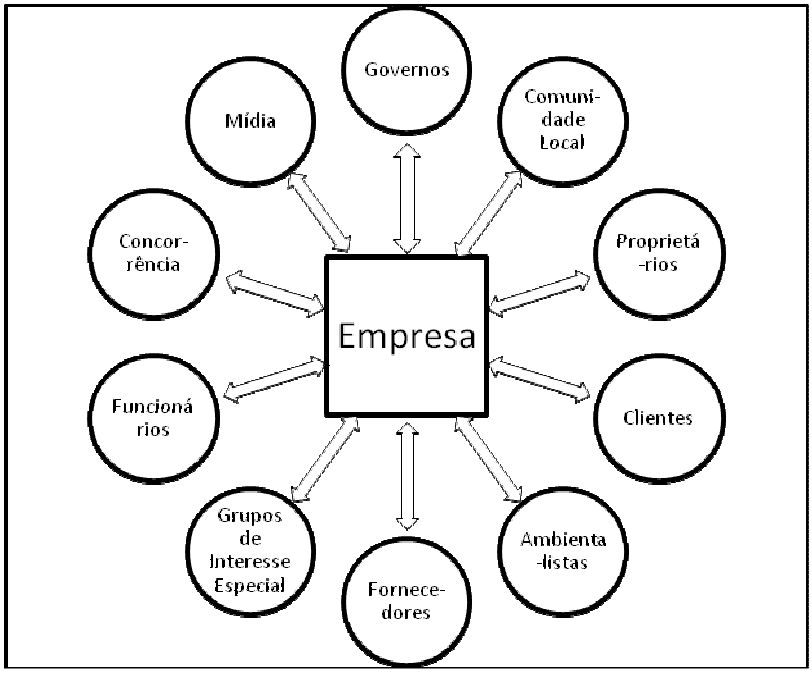


Figura 5 - Gestão dos s*takeholders*
Fonte: Freeman (1984, p.26, tradução da autora)

Assumir um posicionamento perante as mudanças e compreender as diversas vertentes entre os grupos de influência demonstra as adaptações necessárias para a gestão das organizações. Faz-se necessário entender como começam as questões de cada *stakeholder*, qual a importância de tais ações e se serão revertidas em investimentos financeiros, seja para apoiar, seja para prejudicar a empresa.

Outra preocupação para uma correta gestão dos s*takeholders* é fazer a integração. Desenvolver conceitos e processos que deem abordagens integradas para lidar com múltiplos *stakeholders* em múltiplas questões. Para cada questão estratégica importante deve-se pensar nos seus efeitos sobre uma quantidade de *stakeholders* e, portanto, existe a necessidade de processos que ajudem a identificar as preocupações com esses grupos. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com esse *stakeholder* devem identificar as questões estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar com ele.

1.3. Evolução do conceito de *stakeholder* e relação com algumas Teorias de Gestão Empresarial

A palavra "stakeholder" apareceu pela primeira vez na literatura de gestão empresarial em um memorando interno, no Stanford Research Institute (SRI), em 1963. Freeman (1984, p.31) relata que o termo foi criado para contrariar a noção de que o acionista (*stockholder* em inglês) seria o único grupo com quem a gestão precisaria ter cuidados especiais. Assim, o conceito foi inicialmente definido como "aqueles grupos sem o apoio dos quais, a organização deixaria de existir", ou seja, qualquer indivíduo ou grupo cujo suporte é essencial para a sobrevivência da empresa. Originalmente, a lista de *stakeholders* incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade.

A abordagem do SRI destacou uma diferença fundamental com a visão do planejamento empresarial tradicional vigente (ANSOFF, 1965 apud FREEMAN, 1984). O planejamento empresarial simplesmente reconhecia os *stakeholders* que poderiam colocar limites à ação da empresa. E, dentro desses limites, a gestão deveria desenvolver estratégias que maximizassem os benefícios para um único grupo de interessados, os acionistas. Em contraposição, o SRI considerou importantes para o sucesso da empresa o apoio de todas as partes que estavam interessadas de alguma forma. Portanto, na visão do SRI, estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*, em vez de maximizar a posição de apenas um grupo dentro das limitações previstas pelos outros (FREEMAN e MC VEA, 2001).

Diante das discussões sobre a importância e as razões para o planejamento dos negócios, Freeman (1984, p. 34) argumenta que:

> Embora existam muitas definições para "estratégia", "política", "planejamento" e as variantes de cada um, a ideia básica é que o planejamento está preocupado com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. O

> conceito de planejamento estratégico está inerentemente ligado à imposição de algumas direções para a organização, baseada em uma análise das capacidades organizacionais, oportunidades e ameaças ambientais. Assim, a informação adequada sobre o meio ambiente, mudanças passadas e futuras, e questões estratégicas e problemas emergentes são fundamentais para um efetivo planejamento corporativo ou processo de decisão política. Como o planejamento mudou de uma política reativa para a formulação de estratégias proativas, aumentou a necessidade de uma melhor sondagem ambiental. (FREEMAN, 1984, p.34, tradução da autora[4])

O autor complementa que as análises iniciais de Stanford foram muito precisas nessa área. Através das medidas da satisfação desses grupos cujos apoios são essenciais para a sobrevivência da organização, importantes dados eram inseridos no processo de planejamento empresarial. Os comportamentos dos *stakeholders*, anteriormente, eram considerados limites para a organização, agora, eram dados importantes para os gestores da organização gerenciarem mudanças.

Diversas linhas de pesquisas em planejamento estratégico foram seguidas, sendo que o uso do conceito de *stakeholder* foi a exceção e não a regra. Pesquisadores da tradicional Harvard Business School começaram nos anos de 1920 a formalizar as técnicas de análise situacional em processos como a análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) (FREEMAN, 1984).

A ideia de que as corporações lidam com *stakeholders* na sua gestão se tornou ponto comum na literatura de administração, tanto por acadêmicos quanto por gestores do mercado. Entretanto, com o avanço dos estudos, os conceitos de *stakeholder*, a gestão baseada nos *stakeholders* e o modelo de análise dos *stakeholders* acabaram se misturando e muitas vezes os argumentos e evidências se contradizem, dificultando o avanço do tema de uma maneira organizada. Diante disso, Donaldson e Preston (1995) propuseram esclarecer e justificar o conceito original de *stakeholder*.

Os autores (DONALDSON e PRESTON, 1995) apresentam quatro abordagens para a análise dos *stakeholders*, que, embora bastante diferentes, são mutuamente complementares:

A primeira perspectiva é a *descritiva* e serve como um modelo de descrição da empresa. Ela traça a empresa como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos

---

[4] *Although there are many definitions of "strategy," "policy," "planning" and the variants of each, the basic idea is that planning and policy are concerned with the configuration of an organization's resources in relationship to its external environment. The concept of strategic planning is inherently connected with setting some direction for the organization, based on an analysis of organizational capabilities and environmental opportunities and threats. Thus, adequate information about the environment, past and future changes and emerging strategic issues and problems is vital to an effective corporate planning or policy-making process. As planning moved from reactive policy making to proactive strategy formulation the need for "environmental scanning" increased.*

que possuem valor intrínseco. Aspectos deste modelo podem ser testados para exatidão descritiva.

A perspectiva *instrumental* estabelece um quadro para examinar as conexões, se houver, entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização das metas de desempenho corporativo (rentabilidade, crescimento, etc.), ou seja, demonstra que as empresas que adotam a gestão dos *stakeholders* obterão sucesso.

A perspectiva *normativa* compõe a base fundamental da análise e descreve por que as empresas devem levar em consideração os *stakeholders* para além das questões estratégicas, ao domínio dos fundamentos filosóficos e morais. Para tanto, exige o reconhecimento das seguintes ideias: os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou relevantes de atividades corporativas e são identificados por seus interesses na empresa; e os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, cada grupo merece consideração para seu próprio bem e não apenas pela capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas.

E, por fim, a perspectiva *gerencial*, em que ela não se limita a descrever as situações existentes ou predizer relações de causa-efeito, mas também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem a gestão dos *stakeholders*. O gerenciamento de *stakeholders* exige como seu principal atributo a atenção simultânea para os interesses legítimos de todas as partes interessadas, tanto na criação da estrutura organizacional e das políticas gerais como na tomada de decisão caso a caso (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.66-67).

Além do avanço da análise dos *stakeholders* no sentido de aumentar a preocupação em relação às influências dos diversos grupos diretamente na gestão das organizações, alguns autores aprofundaram a análise, preocupados também com a responsabilidade social das empresas. Os movimentos sociais das décadas de 1960 e 1970 contra as guerras, o consumismo, o ambientalismo e os direitos das mulheres catalisaram essas discussões e invocou reflexões sobre o envolvimento dos empreendimentos para com a sociedade.

Harrison e Freeman (1999) analisam que dividir o mundo entre uma parte econômica e outra social é bastante arbitrário. “De fato, uma das ideias originais por trás da abordagem de gestão dos *stakeholders* foi tentar encontrar uma maneira de integrar o econômico e o social” (HARRISON e FREEMAN, 1999, p.484).

"*Stakeholder Management*" como conceito, portanto, refere-se à necessidade de uma organização gerenciar as relações com os seus grupos de interesses específicos por meio de uma ação, de maneira orientada (FREEMAN, 1984, p.53).

Nesse sentido, faz-se necessário estabelecer técnicas e processos para melhorar as capacidades de administrar os *stakeholders* dentro da organização. Freeman (1984, p.53) sugere três passos:

> Antes de tudo, devemos compreender, a partir de uma perspectiva racional, quem são os *stakeholders* da organização e quais são os riscos percebidos. Em segundo lugar, temos de compreender os processos organizacionais utilizados de forma implícita ou explícita para gerenciar as relações da organização com seus *stakeholders*, e se esses processos se "encaixam" no mapa racional dos *stakeholders* da organização. Finalmente, devemos entender o conjunto de operações ou negócios entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se essas negociações "encaixam" no mapa e processos organizacionais para os *stakeholders*. (FREEMAN, 1984, p.53, tradução da autora[5])

Verificar a capacidade de gerenciamento dos *stakeholders* requer habilidades das organizações para averiguar esses três níveis de análise – a perspectiva racional, os processos organizacionais e as relações transacionais – de forma conjunta. Através de implementação de processos que considerem os interesses e riscos dos *stakeholders* já de forma padrão dentro de suas operações e pela definição de formas de negociação e de inter-relação que permitam administrar as atividades dos *stakeholders* de maneira a garantir os objetivos da organização. A seguir, verificar-se-á a construção dos mapas racionais, a gestão estratégica das empresas e o processo de auditoria dos *stakeholders* que ilustrarão a aplicação prática do modelo.

1.4. Construindo os mapas racionais dos *stakeholders*

Quem são esses grupos e indivíduos que podem afetar e são afetados pela conquista dos objetivos de uma organização? Como podemos construir um "mapa dos *stakeholders*" de uma organização? Quais são os problemas na construção de tal mapa?

Elencar os grupos e indivíduos que influenciam ou podem influenciar na realização dos objetivos de uma organização é um primeiro passo para implantar o gerenciamento dos *stakeholders*. Essa fase não é simples, levando-se em consideração que o mercado está constantemente em mudança e os interesses dos grupos também se alteram conforme determinado aspecto que está sendo administrado.

---

[5] *First of all, we must understand from a rational perspective, who are the stakeholders in the organization and what are the perceived stakes. Second, we must understand the organizational processes used to either implicitly or explicitly manage the organization's relationships with its stakeholders, and whether these processes "fit" with the rational "stakeholder map" of the organization. Finally, we must understand the set of transactions or bargains among the organization and its stakeholders and deduce whether these negotiations "fit" with the stakeholder map and the organizational processes for stakeholders.*

Além disso, Freeman (1984) levanta algumas implicações que ocorrem ao fazer a identificação dos *stakeholders*. A primeira refere-se ao papel que cada *stakeholder* desenvolve para a organização, podendo inclusive desempenhar mais de um papel para diferentes grupos de influência. Por exemplo: um funcionário pode fazer parte de algum partido político que influencia as práticas de uma empresa ou ainda ser consumidor dos próprios produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Identificar e gerenciar os diferentes papéis desempenhados pelos diversos *stakeholders* implica administrar ações de conflitos e de competição. A segunda implicação é a inter-relação e conexão entre os *stakeholders*. Existem redes de empresas que emergem para se apoiar sobre um determinado assunto e que perduram ao longo do tempo. Coalizões entre empresas são criadas para apoiar ou se opor a uma determinada empresa em algum assunto em particular. As influências podem ser mensuradas de diversas maneiras e não somente em virtude do valor monetário envolvido; entretanto, medi-las por indicadores financeiros representa um grande desafio para os administradores.

Um dispositivo analítico proposto por Freeman (1984, p.60) retrata o mapa de *stakeholders* de uma empresa a partir da elaboração de uma grade dividida em duas dimensões. A primeira dimensão categoriza os *stakeholders* por “interesse” ou “influência”. A ideia é formar um leque de interesses perceptíveis dos múltiplos *stakeholders*. Nessa dimensão, as categorias variam entre participação acionária (proprietários), participação de mercado (clientes e fornecedores) e outros influenciadores (governos). A segunda dimensão dessa grade de análise é entendida em termos de “poder”, ou, de modo geral, “a capacidade de utilizar recursos para fazer um evento realmente acontecer”. As três categorias sobre essa dimensão são: poder de voto, poder econômico e poder político. Os proprietários podem utilizar seu poder de voto, votando contra a administração. Clientes e fornecedores podem utilizar seu poder econômico, através de medidas como: consumo de outra empresa, aumento de preço dos insumos fornecidos ou retenção do fornecimento. O governo pode utilizar seu poder político, através de novas regulamentações ou propondo alterações aos tribunais.

PODER / INFLUÊNCIA	Poder de Voto	Poder Econômico	Poder Político
Participação Acionária	Acionistas Diretores Interesses minoritários		Acionistas Dissidentes
Participação de Mercado		Fornecedores Detentores da dívida Clientes Sindicatos	Governos Locais Governos Estrangeiros Grupos de consumidores Sindicatos
Influenciadores[6]	Governos Diretores Externos		Associações Comerciais Governos

Quadro 1 – Grade de influência e poder dos *stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p.63, tradução da autora)

O quadro 4 ilustra a grade de *stakeholders* de uma maneira generalizada. Certamente cada empresa terá sua ilustração específica e, conforme a complexidade dos papéis de cada *stakeholder*, alguns grupos podem aparecer em mais de um quadrante da grade. A importância do exposto está em se planejar as estratégias de uma empresa, baseando-se anteriormente nos diversos poderes e influências que os *stakeholders* podem exercer sobre o sucesso da organização. Identificar e categorizar os *stakeholders* e, ao mesmo tempo, prever a dinâmica dos interesses e das forças do poder de cada grupo, são ações que precisam fazer parte dos processos gerenciais.

Apesar de essa ferramenta analítica prover informações valiosas sobre as influências e poder sobre a organização, também se deve ter uma compreensão do funcionamento interno da organização através de uma análise de seus processos estratégicos e operacionais.

1.5. Gestão estratégica empresarial

Muitos gestores se preocupam em colocar em prática as estratégias traçadas em um planejamento estratégico desenvolvido pela empresa. As ações práticas e os procedimentos operacionais da estratégia irão acarretar sucessos efetivos se estiver de acordo com a política de valores da empresa ou estratégia empresarial. Dada a importância dos valores e estilo de

[6] Ter um patrimônio e interesse, "ser um influenciador" ou ainda, de acordo com Dill (1975 apud Freeman, 1984), "ser um *kibbitzer*" ou alguém que tem interesse no que a empresa faz, porque afeta de alguma forma, mesmo que não diretamente, em termos de mercado.

gestão, bem como as mudanças no ambiente empresarial, Freeman (1984) redefine a noção de estratégia empresarial para alinhar "as preocupações éticas e sociais" com o tradicional “interesses de negócio”. Parte das dificuldades em definir o rumo da empresa está em compreender os impactos das mudanças gerados pelos valores subjacentes da empresa e entender como se darão as relações com os *stakeholders* dentro de um novo mapeamento.

Freeman (1984, p.91) resume que o direcionamento da empresa deve perseguir a resposta para a seguinte pergunta: “O que defendemos? Ao nível empresarial, a tarefa de definir a direção envolve a compreensão do papel de uma determinada empresa como um todo, e suas relações com outras instituições sociais” (FREEMAN, 1984, p.91, tradução da autora[7]).

Para completar a gestão estratégica ideal, o autor engloba três frentes de análise (p.93): Análise dos *stakeholders*, Análise dos Valores da empresa e Questões Sociais.

A finalidade de fazer essas análises separadamente é estabelecer as bases para a formulação da estratégia empresarial ou uma política “do que defendemos”. Ao combinar o entendimento dos *stakeholders* com os valores da empresa e as questões sociais, se torna possível reformular as estratégias atuais ou desenvolver uma boa estratégia empresarial para o futuro da empresa. Englobar todas essas preocupações e agir em consonância a todas elas concretiza uma consistência necessária e essencial para a permanência e sucesso da empresa no mercado. Feitas essas análises, Freeman (1984, p.102, tradução da autora) analisa que existem cinco possibilidades de estratégias a serem adotadas conforme a forma com que a gestão preocupa-se com a relação com os *stakeholders* e elabora hipóteses de situações para que cada uma ocorra:

1. Estratégia com foco em um ou alguns *stakeholders* específicos: Se as ações da empresa têm efeitos relativamente estreitos sobre um pequeno número de interessados e se os valores dos gestores da empresa estão estreitamente alinhados com os valores desses *stakeholders*, e se há pouca mudança social relevante, a empresa é suscetível de adotar a estratégia para alguns *stakeholders* específicos a fim de maximizar o retorno para um pequeno conjunto deles.
2. Estratégia dos *stockholders* (acionista): Se as ações de uma empresa têm efeitos que são percebidos pelos seus dirigentes como essencialmente

[7] *"WHAT DO WE STAND FOR?" At the enterprise level, the task of setting direction involves understanding the role of a particular firm as a whole, and its relationships to other social institutions.*

econômicos, e se os valores de gestão são orientados para cumprir uma obrigação fiduciária para com os proprietários da empresa, e se as questões sociais relevantes são percebidas pelos gestores para o crescimento da prosperidade econômica, em seguida, a empresa adotará uma estratégia dos *stockholders*, para maximizar os retornos para os acionistas (ou *stakeholders* financeiros) ou maximizar o valor de mercado da empresa.

3. Estratégia Utilitarista: Se as ações de uma empresa são realizadas por seus gestores para que tenham uma ampla gama de efeitos sobre os *stakeholders* e se os gestores têm valores utilitaristas, eles deveriam maximizar o bem-estar social tanto quanto possível e, se houver uma grande variedade de questões sociais que afetam a empresa, a empresa adotará uma estratégia utilitarista para maximizar o bem-estar de tantos interessados quanto for possível.
4. Estratégia Rawlsiana[8]: Se as ações de uma empresa são percebidas como tendo uma ampla gama de efeitos sobre os *stakeholders* de diferentes posições sociais, e se os valores dos gestores são orientados para a liberdade e a igualdade de oportunidades para todos os membros na sociedade, e se as questões sociais que afetam a empresa estão ligadas à liberdade e à igualdade de oportunidades, a empresa vai adotar uma Estratégia Rawlsiana, isto é, vai garantir que as posições na empresa estejam abertas a todos os membros da sociedade.
5. Estratégia da Simetria: Se as ações de uma empresa são consideradas ter efeitos em grande escala sobre a sociedade, se os valores dos gestores são orientados para o comunitarismo, isto é, uma identificação com a comunidade local, e se questões sociais dizem respeito à promoção de interesse da comunidade, então a empresa adotará uma estratégia de harmonia. Ela procurará minimizar a quantidade de conflitos entre a empresa e a comunidade local e identificar os interesses da empresa com a comunidade.

A identificação da estratégia adotada pelas empresas e seu planejamento para sobreviver às intempéries do mercado não é adequada para eleger a melhor ou mesmo comparar uma a outra, mas sim verificar diferentes formas de gestão empresarial, de acordo

[8] Baseado nas idéias de John Rawls (1921-2002), "filósofo americano da Universidade de Harvard tido como o principal teórico da democracia liberal nos dias de hoje", autor dos livros *A Teoria da Justiça* (1971), *Liberalismo Político* (1993), *O Direito dos Povos* (1999), *História da Filosofia Moral* (2000) e *Justiça com equidade: uma reformulação* (2001) (SCHILLING, 2003).

com os valores empresariais, a relação com os *stakeholders* e a consonância com o ambiente em que se desenvolve. Gestores que ignoram uma ou mais frentes existentes certamente estão fadados a enfrentar maiores problemas diante da grande competitividade empresarial e complexidade das relações com os demais grupos que influenciam ou podem vir a influenciar o andamento do negócio.

1.6. Auditoria dos *Stakeholders*

A fim de orientar a direção para a gestão de empresas, Freeman (1984) sugere uma metodologia nomeada de "Auditoria dos *Stakeholders*" que consiste em identificar os *stakeholders* e a sua força de influenciar os negócios em questão. Concorda com a análise situacional desenvolvida por Andrews (1965) através da identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e também com uma abordagem de análise de portfólio dos produtos, elaborada pelo Boston Consulting Group a fim de atingir uma composição balanceada dos produtos a partir da sua participação no mercado (*share*) e o crescimento do mercado, mas Freeman (1984) argumenta que essas ferramentas não são suficientes para abarcar os aspectos do ambiente de negócios por completo:

> Elas não levam em consideração nem medem, automaticamente, a influência dos múltiplos *stakeholders* que afetam a empresa. É fácil negligenciar os *stakeholders* usando somente uma análise situacional, no entanto, devem-se adicionar explicitamente mais perguntas para fazer a análise ainda mais complexa e coletar e analisar uma série de dados sobre as influências dos diversos *stakeholders*. A grande preocupação com a análise situacional é então composta. Ela não oferece nenhum método sistemático de colocar as peças da análise em conjunto. Por outro lado, a análise de portfólio simplesmente ignora, ou pelo menos descarta a capacidade dos *stakeholders* fora do mercado de afetar os negócios da empresa. Assim, se rigidamente seguida, a análise de portfólio leva a decisões de investir em empresas que dão pouco incentivo aos *stakeholders* que ofereçam apoio para a empresa. (FREEMAN, 1984, p.111, tradução da autora[9])

Os dois métodos de direcionamento do funcionamento da organização podem ser enriquecidos com uma melhor compreensão da relação com os *stakeholders*. Nesse sentido, a Auditoria dos *Stakeholders* soma à avaliação da empresa aspectos que mapeiam seu ambiente

---

[9] *They do not automatically account for, nor measure, the influence of multiple stakeholder effects on the firm. It is easy to overlook the stakeholders in the firm using only situation analysis; however, we might explicitly add more questions to make the analysis even more complex and to collect and analyze a host of data on, stakeholder influences. The major concern with situational analysis is then compounded. It offers no systematic way to put the pieces of the analysis together. On the other hand, portfolio theory simply ignores, or at least discounts, the ability of non-marketplace stakeholders to affect the businesses of the firm. Hence, if rigidly followed, portfolio theory leads to decisions to invest in businesses which give little incentive to a firm's stakeholders to offer their support for the firm.* (FREEMAN, 1984, p.111)

externo, incluindo os interesses dos *stakeholders* e as possibilidades de influenciar os rumos dela.

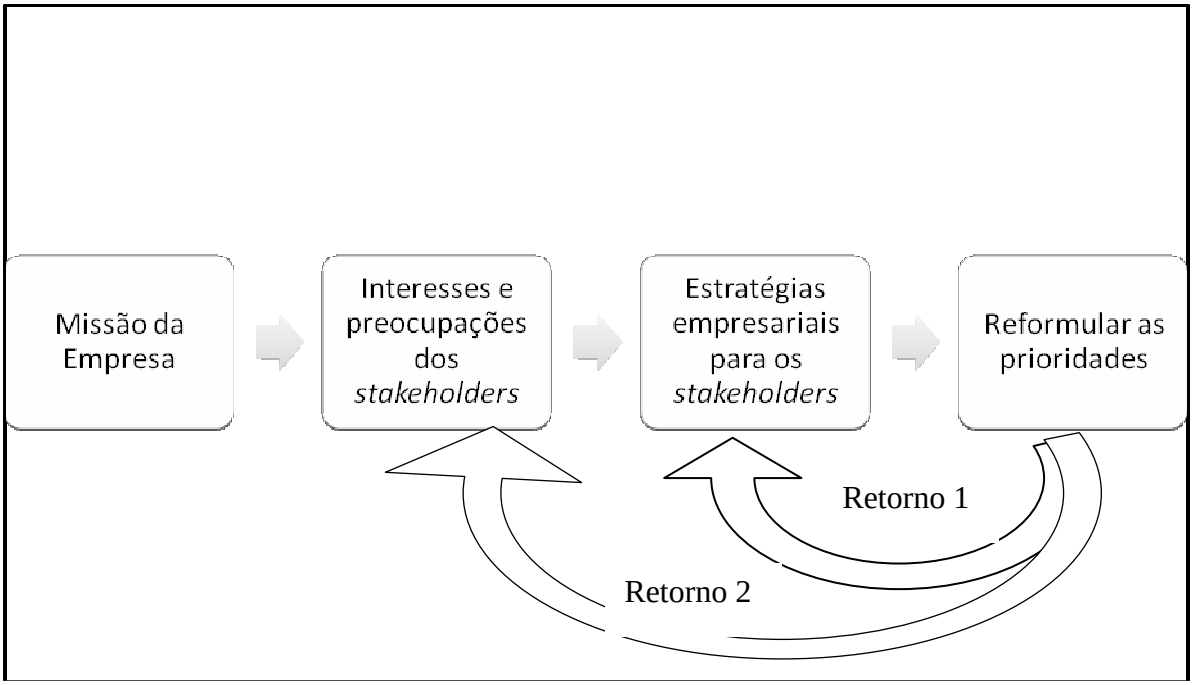


Figura 6 - Processo de Auditoria dos *Stakeholders*

Fonte: Freeman (1984, p.112, tradução da autora)

A figura acima ilustra o processo de Auditoria dos *Stakeholders*, que consiste em quatro principais tarefas estratégicas: (1) indicar a missão corporativa, (2) identificar interesses e preocupações dos *stakeholders*; (3) avaliar estratégias empresariais para os *stakeholders* e (4) adaptar prioridades conforme *stakeholders*. O desenvolvimento da auditoria não deve ocorrer de forma rígida, e ainda deve incluir alguns retornos do processo, como ilustrado na figura, mas serve como orientação para gestores entenderem o ambiente de acordo com as influências dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Fazer a Auditoria dos S*takeholders* é como inserir processos de auditoria financeira dentro da organização. Se é imprescindível acompanhar o fluxo de dinheiro dentro da empresa, conforme gastos e ganhos realizados, também se devem ordenar as ações e prioridades da corporação em vista do balanceamento das possibilidades de influenciar que os *stakeholders* exercem sobre os objetivos da empresa. Sendo assim, se corte de despesas desnecessárias ou redução dos desperdícios são ações de melhorias decorrentes de uma auditoria financeira, renovar o processo de compras e participar de um evento comunitário pode ser estratégias tomadas a partir de uma Auditoria dos *Stakeholders*. Todas elas trarão um

ganho de valor para a empresa, mas algumas delas são vitais para a sobrevivência de forma integrada e perene da organização.

Para identificar quem são os *stakeholders* e suas preocupações para com o sucesso dos negócios, o pesquisador ensina a utilizar a Matriz S*takeholder*/Sucesso da empresa, ilustrada abaixo, para facilitar na identificação da importância de cada grupo e também para que os gestores identifiquem prontamente quais grupos irão impactar na implementação dos objetivos específicos da empresa (FREEMAN, 1984).

Negócio / Stakeholder	Negócio A	Negócio B	Negócio C		Negócio N
Funcionários	5	2	1		3
Associações	5	2	1		4
Acionistas	2	1	5		2
Governo	1	5	5		1
Fornecedores	3	5	1		3
Clientes	1	1	5		1
Bancos	N/A	1	3		2
Grupos Ativistas	N/A	4	4		3

1 – Extremamente importante para o sucesso do empreendimento
3 – Importante para o sucesso do empreendimento
5 – Nada Importante para o sucesso do empreendimento
N/A – Não se aplica, não é um stakeholder para o empreendimento

Figura 7 – Matriz *Stakeholders*/Sucesso nos negócios

Fonte: Freeman (1984, p.113)

Uma vez identificados e ordenados os *stakeholders*, segue-se listando as características e influências desses *stakeholder*s. O nível de detalhamento depende da compreensão dos gestores sobre cada grupo, atentando-se que esforços maiores devem ser dirigidos para compreender aqueles *stakeholders* menos conhecidos. Com esse panorama, os gestores se tornam capazes de pontuar as principais preocupações e inquietações relacionadas aos *stakeholders* e principais aspectos a serem abordados nas estratégias direcionadas para qual(is) grupo(s) específico(s) (FREEMAN, 1984).

As duas etapas anteriores serviram para formar uma perspectiva da situação externa da empresa, baseada nos *stakeholders*. A etapa 3 é para compreender como a empresa está indo

ao encontro das necessidades dos *stakeholders*, ou seja, quais as estratégias existentes para gerenciar cada um ou grupo deles. Para essa etapa, algumas dificuldades são encontradas pelas empresas para identificar as estratégias, uma vez que não existem pessoas ou departamentos responsáveis por cada *stakeholder*. Sendo assim, é demandado um grande esforço para entrevistar pessoas de fora da organização e compreender melhor a estrutura operacional da própria empresa para efetuar esse levantamento. Entretanto, uma vez concluído isso, avaliar a efetividade de cada estratégia de relacionamento com cada *stakeholder* a partir de uma graduação que vai de pouco ou não efetiva a muito efetiva se tornará facilitada (FREEMAN, 1984).

Por fim, a quarta etapa é ajustar as prioridades estratégicas da organização a fim de atender melhor aos interesses dos *stakeholders*, buscando a satisfação dos relacionamentos ou, caso contrário, indica a necessidade de mudar o objetivo da empresa. Os gerentes que lidarão com o planejamento estratégico devem tomar essas decisões de mudanças, apesar de isso exigir um nível abstrato e complexo de gerência (FREEMAN, 1984).

Tomando esses procedimentos, Freeman (1984, p.116) conclui que, “ao realizar uma Auditoria dos *Stakeholders*, os gerentes podem agregar um bom entendimento de como efetivamente a empresa está cumprindo as exigências do mercado e do ambiente externo e cumprindo a missão declarada da empresa”.

CAPÍTULO 2

TURISMO, HOSPITALIDADE, MEIOS DE HOSPEDAGENS E A VISÃO BASEADA NOS *STAKEHOLDERS*

A compreensão da análise baseada nos *stakeholders* amplia a visão da gestão de um negócio para além do ambiente interno e abarca o ambiente externo, onde se estabelecem diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem vir a influenciar os objetivos da organização. Não simplesmente reconhecer a presença desses grupos, mas importar-se com seus poderes de influenciar, tanto positiva quanto negativamente, as linhas de atuação e a própria missão da corporação, traz à tona uma visão que vai além da mera neutralização dessas influências, uma visão capaz de criar oportunidades de desenvolvimento tanto daquele que é analisado quanto do entorno deste.

Quais as possibilidades de aproveitamento das teorias, conceitos e estratégias da análise dos *stakeholders* para aprimorar o planejamento e o desenvolvimento turístico de destinos e dos empreendimentos? A interpretação da visão baseada nos *stakeholders* pode colaborar para uma maior competitividade e sustentabilidade dos espaços turísticos? A relação entre os empreendimentos turísticos com os *stakeholders* da localidade interfere na hospitalidade local?

A constante evolução do turismo, enquanto área de conhecimento, a partir da busca de respostas às diversas questões que o próprio processo evolutivo induz, concebe a interdisciplinaridade e os cruzamentos dos vastos conhecimentos para fundamentar respostas e novas propostas para o desenvolvimento sustentável do turismo.

Alinhando os estudos para avaliar os meios de hospedagem, almeja-se verificar as possibilidades desses empreendimentos posicionarem-se com maior protagonismo no desenvolvimento turístico da localidade. Para chegar a isto, faz-se necessário inicialmente compreender a estrutura do sistema de turismo e da hospitalidade, a cadeia produtiva e os arranjos produtivos, atentando-se para as inter-relações complexas existentes com outros empreendimentos e organizações. Tramitar-se-á pela análise estrutural para avaliar as forças competitivas que atuam sobre os meios de hospedagem, acumulando subsídios para a análise baseada nos *stakeholders*.

2.1. Sistema de turismo e da hospitalidade

É importante oferecer uma estrutura de organizações que leve em consideração as atividades praticadas pelos turistas ao permitir a identificação de setores da cadeia produtiva. Nesse sentido, faz-se referência ao modelo de Leiper (1990, apud COOPER et al., 2007, p.37) para apresentar os três elementos que compõem o sistema turístico básico: os turistas, que "constituem grupos heterogêneos, que reúnem diferentes personalidades e perfis demográficos, em experiências diversificadas" (COOPER et al., 2007, p.45); os elementos geográficos, que se subdividem em Região Emissora de Viajantes, Região do Destino Turístico e Região de Trânsito; e, por fim, o setor turístico, que é uma gama de empresas e de organizações envolvidas em apresentar o produto turístico.

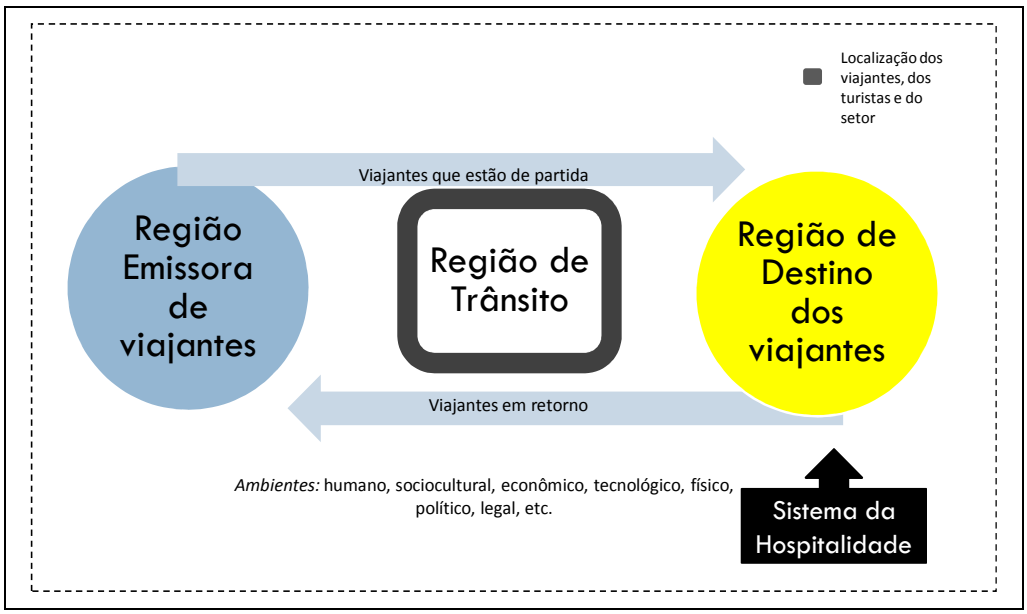


Figura 8 – Sistema de Turismo

Fonte: Leiper, 1990 (apud COOPER et al., 2007, p.37)

A escolha pela utilização do sistema de Leiper se deu pela facilidade em aplicá-lo de forma clara e objetiva na ilustração da cadeia produtiva da hospitalidade. O foco na Região de Destino dos viajantes ocorre, pois é onde se dá o processo de acolhimento dos visitantes pelos anfitriões daquele local, e, portanto, é no Destino que ocorre a oferta de serviços e produtos das empresas e instituições do destino responsáveis pela hospitalidade, somado às características da população receptora, que Camargo (2003, p.12) invoca de estilo da hospitalidade. E a hospitalidade pensada nessa perspectiva vai desvelar os tempos/espaços nos

quais se realizam os modelos culturais neles embutidos, os públicos (os demais residentes e os turistas), os seus equipamentos, a sua engenharia financeira e os seus recursos humanos (CAMARGO, 2003).

Considerando o elemento essencial do sistema, que é a relação e a interação entre os elementos que o compõem, a análise da Região de Destino se fará com o intuito de estruturar a cadeia produtiva da hospitalidade.

> O destino é também a razão de ser do turismo, onde uma série de atrativos especiais se distingue do cotidiano por sua importância cultural, histórica ou natural. Essa força de atratividade para visitação dos destinos turísticos energiza todo o sistema turístico, incentivando a demanda pela viagem na região emissora. Assim é no destino que acontecem as inovações do turismo – como o desenvolvimento de novos produtos e a apresentação de novas experiências. (COOPER et al., 2007, p.37)

Partindo-se do fato de que o destino é o espaço onde ocorre a oferta de atrativos, serviços de acomodação, entretenimento e alimentação àqueles que se deslocam, temporariamente engajados por variados motivos, faz-se primordial "constatar junto à população residente se concorda com tal colocação e conhece as mudanças necessárias para que isso ocorra" (WADA, 2003). A pesquisadora sugere a partir dessa reflexão o levantamento e análise de: tradições, relacionamentos, expectativas, necessidades, desejos e soluções dos anfitriões.

Neumann e Neumann (2004a, p.55) agregam que "uma comunidade, organizada e conhecedora de seus talentos e recursos, constitui uma base social promissora para que as potencialidades locais floresçam e se multipliquem". E, para conhecer a comunidade,[10] é necessário mapear os atores que participam e se envolvem com as atividades.

Levando-se em consideração a Região de Destino do modelo de Leiper e a intenção de identificar os anfitriões e as organizações instaladas no destino que se propõem a servir às necessidades específicas dos turistas, será ilustrada a cadeia produtiva da hospitalidade.

2.2. Cadeia produtiva da hospitalidade

As atividades turísticas que ocorrem na Região de Destino, caracterizadas neste trabalho como atividades da hospitalidade, são diversas e complexas, necessitando-se olhá-las

[10] "De maneira geral, comunidade significa um grupo de pessoas que compartilham de uma característica comum, uma 'comum unidade' que as aproxima e pela qual elas são identificadas. Esta comum unidade é na maioria das vezes a região onde moram, mas também pode ser os interesses e causas que defendem, suas características, origens, cultura, crenças e interesses comuns" (NEUMANN e NEUMANN, 2004, p. 45)

a partir de uma visão sistêmica para compreensão de suas particularidades, bem como identificação dos atores e análise de suas relações.

A identificação dos diversos setores que propiciam serviços e produtos para compor a experiência turística (ou da hospitalidade) já nos dá uma visão da heterogeneidade de organizações, que fornecem desde hospedagem, alimentação, serviços de guias e agenciamento de passeios, lojas de *souvenir*, farmácias e caixas eletrônicos. Configura-se assim uma cadeia de organizações produtoras, intermediadoras ou distribuidoras cujas atividades se complementam e propiciam a satisfação dos viajantes.

Em vista dessas discussões e com base em estudos de Sampaio (2005) e Beni (2007) desenvolveu-se a cadeia produtiva da hospitalidade da Ilha Grande (Figura 10), identificando os atores envolvidos, segmentados em três estruturas e as relações existentes entre as organizações com a experiência turística e com os turistas.

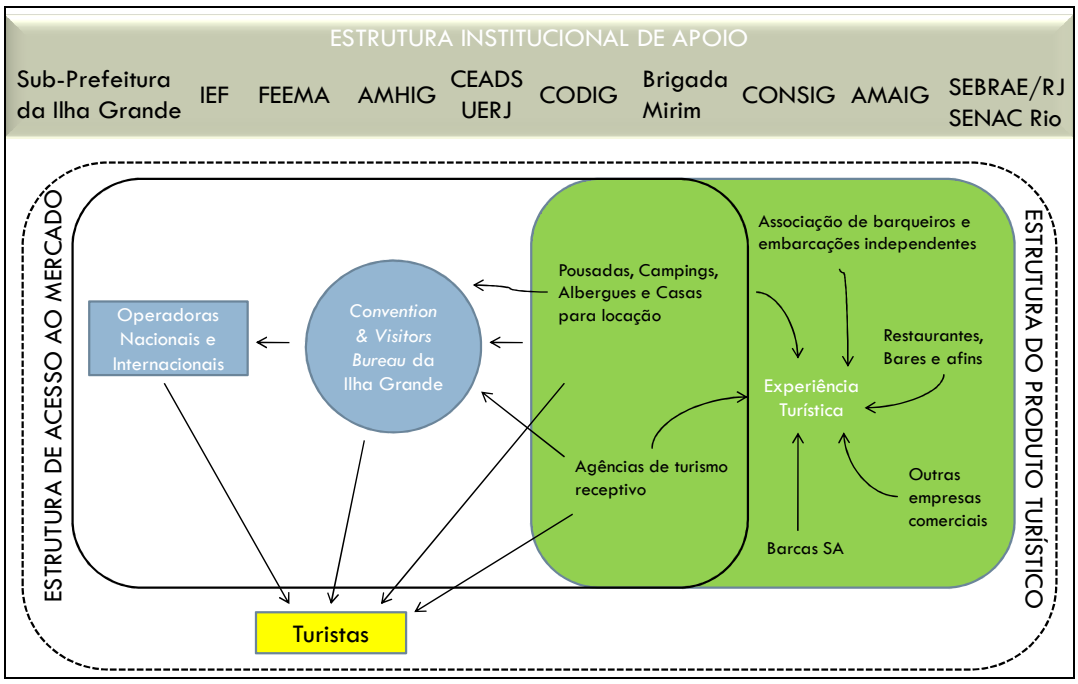


Figura 9- Cadeia Produtiva da Hospitalidade na Ilha Grande

Fonte: adaptado de Sampaio (2005) e Beni (2007)

Dentro da cadeia produtiva da Ilha Grande identificam-se três conjuntos de organizações (SAMPAIO, 2005):

- Estrutura do Produto Turístico, que são as empresas que, em conjunto ou individualmente, prestam serviços ao turista e propiciam uma boa ou má experiência – Pousadas, *Campings* e Casas para Locação; Associação dos Barqueiros e

embarcações independentes; Restaurantes, Bares e afins; Barcas SA, Agências de Turismo Receptivo; e, outras empresas comerciais.

- Estrutura de Acesso ao Mercado, representando a Ilha Grande em questões comerciais e de divulgação do destino, determinando como responsabilidade de um conjunto de organizações a tarefa de captar turistas diretamente ou utilizar operadores nacionais ou internacionais como intermediários para tanto – Ilha Grande Convention & Visitors Bureau; e Operadoras nacionais e internacionais.
- Estrutura Institucional de Apoio – Essas organizações desenvolvem projetos na Ilha Grande e representam a classe patronal, sociedade civil, poder público ou instituições de educação. Funcionam como organismos caracterizados dentro da superestrutura do Sistema de Turismo (SISTUR) (BENI, 2007) – Subprefeitura da Ilha Grande; Instituto Estadual de Florestas (IEF); Instituto Estadual do Ambiente (INEA); Associação dos Meios de Hospedagem da Ilha Grande (AMHIG); Centro de Educação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (CEADS/UERJ); Conselho de Defesa da Ilha Grande (CODIG); Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Baía da Ilha Grande (CONSIG); ONG Brigada Mirim; Associação de Moradores e Amigos da Ilha Grande (AMAIG); SEBRAE e SENAC/Rio.

Dessa maneira, em função dessas características levantadas a respeito do sistema de turismo e da cadeia produtiva, pode-se vislumbrar a necessidade de cooperação do setor através de uma rede de turismo (COSTA, 2005).

Uma rede pode ser definida como um conjunto de relações entre indivíduos atuando em organizações ou empresas privadas para atingir um fim específico (GIBSON et al., 2005). O envolvimento dos organismos através de rede permite principalmente que as pequenas empresas envolvidas construam a confiança necessária para o desenvolvimento do produto turístico local (TINSLEY e LYNCH, 2008).

Neumann e Neumann (2004a) agregam o conceito de capital social, que é constituído pelas relações sociais e interpessoais, para que se crie uma rede humana como base para alcançar o desenvolvimento. E adicionam que:

> O capital social de uma comunidade é mais forte quanto melhores forem as relações sociais, a colaboração, a cumplicidade e a confiança mútua entre seus moradores e instituições. O mapeamento e a mobilização dos talentos e recursos locais levam a comunidade a refletir sobre o capital social existente, identificando mais facilmente onde ele precisa ser reforçado para aumentar o acesso dos moradores a oportunidades de desenvolvimento humano, social, ambiental e econômico. (NEUMANN e NEUMANN, 2004a, p. 25)

É muito importante o fortalecimento do capital social através de parcerias entre indivíduos e organizações para que possam chegar à colaboração entre todos. Para isso, é basilar que ocorram trocas de informações para que se conheçam e aprendam o que o outro faz e pretende fazer, criando vínculo e respeito. Conhecendo-se, as pessoas podem juntar recursos, habilidades e esforçar-se para desenvolver algo com interesse comum e cooperar entre si. Para a concretização da parceria, os envolvidos passam a buscar soluções, além de suas possibilidades individuais e passam a construir a partir de uma colaboração conjunta em prol de uma visão ou objetivos compartilhados.

Diversos benefícios podem ser ocasionados com o desenvolvimento e aperfeiçoamento das redes de empresas de turismo em uma localidade. Lynch et al. (2000 apud GIBSON et al., 2005) resumem os benefícios em três grupos principais: aprendizagem e intercâmbio, atividades empresariais e benefícios para a comunidade. No entanto, os autores alegam que nem todos os benefícios acontecem sempre. Participação e envolvimento em uma rede de turismo dependem de uma disposição favorável influenciada por comportamentos e atitudes dos participantes e, em especial, de seus valores. Portanto, compreender por que os indivíduos se envolvem com as redes do turismo está fundamentalmente relacionado a compreender as atitudes e os valores.

Contribuindo para que as redes possam obter valores e benefícios tanto para desenvolvimento de oportunidades de negócios quanto fortalecer ganhos comunitários, Gibson et al. (2005) estudam a formação de rede a partir de uma organização que reúna diversas empresas de pequeno porte para fomentar o desenvolvimento do turismo sustentável em um destino para o benefício da comunidade, das empresas e dos visitantes. Daí pode-se chamar uma rede desse tipo de "organização mista”. Essa organização mista está tentando construir uma ponte sobre diferentes setores e valores da sociedade calcada em “dupla fidelidade”. A primeira proposta de fidelidade está relacionada às empresas envolvidas, que esperam desenvolver os seus negócios através dessa rede e obter vantagem comercial. Por outro lado, a rede tem uma fidelidade política ou social para com a comunidade, uma vez que quer e espera contribuir para o desenvolvimento da comunidade com a criação de empregos e assim por diante (GIBSON et al., 2005).

Criar uma visão compartilhada por todos de aonde a comunidade pretende chegar e traçar a missão de como será desenvolvida a trajetória é fundamental para criar o laço que una todos os elementos que serão responsáveis pelo cumprimento.

Tremblay (1998 apud COSTA, 2005) sustenta que as redes locais em destinações turísticas desempenham um papel fundamental ao balancear os interesses de vários

stakeholders e aumentar a vantagem competitiva, interligando as diferentes capacidades fragmentadas da destinação. Sem essas ligações cooperativas, o comportamento de competição seria danoso à comunidade local e aos próprios lucros, haja vista a dificuldade para manter posições competitivas individuais em cada firma.

2.3. Arranjos produtivos locais

Com o estudo da formação de *clusters* ou aglomerados, oriundo do campo da administração, verificou-se interesse por estudiosos do turismo em utilizar essa ferramenta para enfrentar as adversidades e surpresas do modelo. *Cluster* significa, resumidamente, organização de um arranjo produtivo local (LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008).

De acordo com Porter (1999), aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas incluem empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. E adiciona que são sistemas de empresas cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes.

Um arranjo produtivo local (APL) se forma com a proximidade geográfica de diversas organizações e atrativos que se relacionam de forma cooperada, formando uma cadeia produtiva (COSTA e SOUTO-MAIOR, 2006). Para o turismo, a formação de aglomerados deve partir do funcionamento cooperado entre as empresas e diversos atores que formam a cadeia produtiva compondo um sistema de hospitalidade, conforme demonstrado anteriormente, integrado e com fortes relações de cooperação para que obtenham vantagens competitivas em relação a outros aglomerados ou destinos turísticos.

Fazendo uma analogia com os estudos de Prahalad (2005) sobre a geração de riquezas na base da pirâmide, com as destinações turísticas em desenvolvimento turístico, cujas comunidades encontram-se em situações de deficiência econômica e/ou social, pode-se vislumbrar oportunidades de crescimento em função de melhor relacionamento entre os elementos que compõem o que o autor chama de ecossistema. Um ecossistema baseado em mercado é uma estrutura que permite ao setor privado e a vários outros participantes sociais, muitas vezes com tradições e motivações diferentes, e de tamanhos e áreas de influência diferentes, agir juntos e criar riqueza numa relação simbiótica (PRAHALAD, 2005).

Fazem parte do portfólio os seguintes componentes: empreendimentos não governamentais extralegais, microempresas, pequenas e médias empresas, cooperativas, grandes empresas multinacionais locais e organizações não governamentais (ONGs). A importância de cada um dos componentes é diferente dependendo da localidade do aglomerado analisado.

O funcionamento desse ecossistema requer mais do que propriedade e influência direta sobre todos os elementos. Entretanto, a empresa do setor privado ou formuladores de políticas públicas devem oferecer estrutura, orientação intelectual e os processos segundo os quais o sistema é controlado e operado. Nesse sentido, acesso e influência são aspectos mais importantes do que propriedade dos elementos, da mesma forma que padrões de qualidade, obrigações mútuas, compromissos com relações contratuais e um conjunto de valores compartilhados fazem-se necessários para a criação de valor dentro do ecossistema. O setor privado na base da pirâmide inclui organizações sociais de diferentes espécies que interagem para criar mercados e desenvolver produtos e serviços apropriados e fornecer valor. Um sistema de negócios está no coração do ecossistema para a criação de riquezas (PRAHALAD, 2005).

É interessante perceber, comparativamente, a relação dos ecossistemas com as características básicas para a formação de um APL, conforme listam Lohmann e Panosso Netto (2008): 1. Aglomeração de um conjunto de empresas concentradas geograficamente que desejem se inter-relacionar para alavancar a atividade turística, a partir de alianças estratégicas que permitam trocas de produtos, intercâmbio de tecnologias, assistência especializada, enfim, tudo o que for necessário para desenvolver com maior competitividade o turismo; 2. Afinidade entre as empresas do ramo turístico, convidando à participação de ONGs, empresários, associações e políticos dessa área; e, 3. Articulação entre os membros do APL, colaborando uns com os outros, trocando experiências e, ao mesmo tempo, competindo no mercado em que atuam.

Os APLs privilegiam aspectos intangíveis como o capital social, as práticas cooperativas e a governança, sendo mais apropriado para a análise de aglomerações, sobretudo de micro, pequenas e médias empresas em regiões menos desenvolvidas (COSTA e SOUTO-MAIOR, 2006). Dessa maneira, analisar o potencial para criação e desenvolvimento dos APLs em destinações turísticas faz-se estratégico, uma vez que a estrutura é composta principalmente por empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços específicos, que compõem um sistema complexo de atividades diversas e dependem da cooperação entre todas

para favorecer a cadeia de hospitalidade e obter sucesso em oferecer a melhor experiência turística.

Fazendo uma compilação a respeito dos benefícios advindos do trabalho cooperado através de redes desenvolvido por diversos autores, Costa e Souto-Maior (2006) elaboraram uma relação e possíveis aplicações aos sistemas de turismo locais: reduzir riscos e lidar com incertezas, enfrentar a competição externa, aumentar participação no mercado, melhorar o conhecimento e gerar inovações, reforçar a imagem local, reduzir custos de transação, criar mais valor para o cliente e produzir efeitos positivos na economia local.

Os destinos turísticos em si são um importante espaço para a exploração das redes de turismo. Elas estão geograficamente limitadas, mesmo que em níveis nacional, regional ou local, nela estão presentes interações econômicas e sociais e se desenvolve a ideia de "comunidade". A ideia de comunidade pode ser definida como todas as pessoas morando em uma determinada localidade, com laços afetivos e sociais que impliquem certo grau de obrigação mútua (TINSLEY e LYNCH, 2008).

2.4. Análise estrutural de empresas

A partir do crescimento da internacionalização da economia intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Além dos aspectos de padrões de qualidade e produtividade, o setor de turismo e hospitalidade retrata a integração de valores comunitários e comerciais, e precisa identificar ainda os diversos elementos e relacionamentos entre si para que obtenham um posicionamento e uma estratégia competitiva comum para o desenvolvimento do destino (BENI, 2007; COSTA, 2006; SAMPAIO, 2005).

Porter (1986) retrata a estratégia competitiva das empresas e afirma que o meio ambiente em que se envolve, ou seja, a estrutura do setor, influencia fortemente as atividades de todas as empresas. A intensidade da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas – ameaça de entrada, poder de negociação dos fornecedores, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. O conjunto dessas forças sobre uma empresa/organização determina o potencial de rentabilidade e seu sucesso nesse meio competitivo.

Porter (1986, p.22) ressalta a importância da identificação das forças, uma vez que tais elementos estão aparentes em toda concorrência.

O conhecimento dessas forças subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Em consonância com a cooperação entre os membros da comunidade associam-se as ideias de Freeman (1984) sobre gerenciamento dos *stakeholders*, que inclui a compreensão de que para gerenciar empresas é necessária a identificação das demais empresas com as quais irão relacionar-se ou com que possam vir a relacionar-se e também identificar a interconexão entre esses grupos de interesse.

Ao verificar um determinado *stakeholder* cujos interesses sejam conflitantes com a gestão do empreendimento, adotar medidas contraditórias a esse grupo pode ser uma visão simplista para um gestor e também imediatista, porque logo novas ações desse grupo podem vir a neutralizar suas medidas ou mesmo agravar a situação anterior. Adotar uma estratégia calcada na visão de *stakeholders* poderia vir a obter um ganho mútuo das empresas com interesses conflitantes e ainda resultar em diferencial competitivo pela primazia da atitude.

A partir desse escopo baseado em *stakeholders*, o entendimento dos meios de hospedagem ultrapassa os limites internos das empresas contextualizados no espaço e no tempo das relações sociais, abrangendo as implicações com o ambiente externo.

2.5. As forças competitivas do setor de meios de hospedagem na Vila do Abraão

A partir das forças competitivas explicadas por Porter (1986), desenvolveu-se a análise estrutural das empresas de meio de hospedagem localizadas na Vila do Abraão (Figura 10), cuja discussão permitiu destacar os pontos fortes (em verde) e fracos (em vermelho) do setor que foram resumidos no Quadro 2.

Conforme levantamento (Tabela 1) feito nos dois maiores *sites* de divulgação da Ilha Grande, na Vila do Abrão existem 13 *campings* (com capacidade para 1.995 pessoas), 8 suítes e 14 casas para locação (114 pessoas), 6 *hostels*/albergues (224 pessoas) e 81 pousadas (1.708 pessoas), estimando uma capacidade total para 4.105 pessoas.

Tabela 1 – Quantidade de meios de hospedagem e capacidade de pessoas na Vila do Abraão

Tipo de Meio de Hospedagem	Número de Estabelecimentos	Quantidade de UHs	Unidade das UHs	Média de pessoas por UH	Nº pessoas
Camping	13	665	barracas	3	1995
Suíte/Casa	22	57	unidades	2	178
Hostel	6	56	quartos	4	224
Pousada Típica	20	161	apartamentos	2	322
Pousada Aconchegante	42	465	apartamentos	2	930
Pousada Prime	19	228	apartamentos	2	456
Total	122	1632			4105

Fonte: sites www.ilhagrande.org.br e www.ilhagrande.com.br

Acesso em: 20/5/2010

Utilizando-se os ensinamentos sobre a análise estrutural das empresas, aplicou-se a análise de Porter para avaliar a situação dos meios de hospedagem na Vila do Abraão e as relações com as forças competitivas que influenciam este setor.

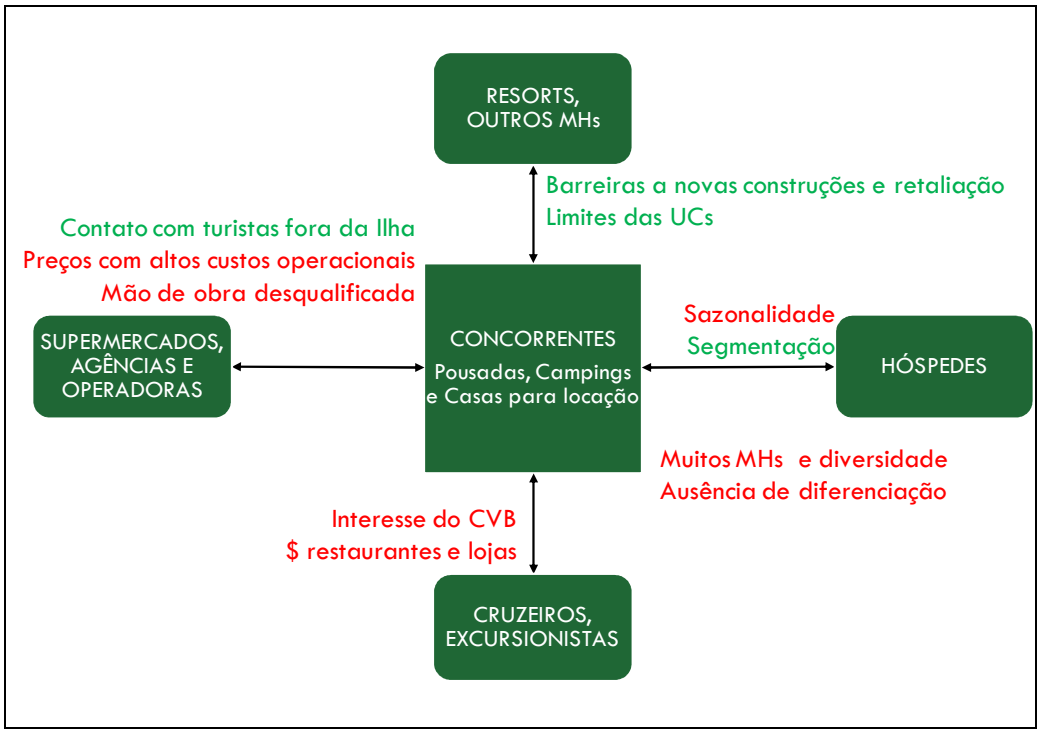


Figura 10 - Forças que dirigem a concorrência dos meios de hospedagem na Ilha Grande

Fonte: adaptado de Porter (1986)

Conforme Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes é a disputa corriqueira por posição no mercado, seja através de preços, publicidade, aumentos dos serviços ou das garantias ao cliente. Pode ser consequência de inúmeros fatores que se interagem, tais como:

concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento do setor, custos fixos altos, ausência de diferenciação, concorrentes divergentes, barreiras de saídas elevadas, etc.

No caso da Vila do Abraão, identificou-se a existência de muitos concorrentes que disputam uma demanda de 359 mil visitantes, divididos entre 115 mil turistas (com pernoite) e 244 mil diaristas ao ano (MPE, 2004). A previsão do crescimento de visitantes foi estimada analogamente ao crescimento do turismo doméstico e internacional do Brasil, a 12% ao ano. Ao estarem situados em uma ilha, os empreendimentos apresentam custos altos de operação, além das altas taxas de impostos. E levantou-se, inclusive (MPE, 2004), que um dos problemas apresentados pelos empresários era a informalidade de alguns empreendimentos, que acabavam tendo vantagens de menores custos e consequentemente menores preços cobrados aos hóspedes. Verifica-se a diversidade de meios de hospedagem entre pousadas, *campings*, casas para locação de temporada, além de albergues disputando a demanda de visitantes principalmente através de valores das diárias.

Identificar as barreiras de entrada existentes propiciará o reconhecimento das reações que um novo entrante pode esperar dos concorrentes já existentes. Dessa maneira, se as barreiras são altas, pode-se esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva. Aspectos como economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, altos custos de mudança e dificuldade de acesso aos canais de distribuição são barreiras de entradas que serão analisadas pelos novos entrantes antes de participar de um novo mercado (PORTER, 1986).

No caso do setor de hospedagem da Vila do Abraão verifica-se que as barreiras de entrada a novos empreendimentos resumem-se à retaliação dos concorrentes já existentes e, principalmente, aos limites de construção na Vila e também em áreas no entorno, uma vez que constituem Unidades de Conservação (Parque Estadual da Ilha Grande e Área de Proteção Ambiental de Tamoios), cujas restrições para construção são muito rigorosas.

A identificação de produtos substitutos é verificada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele setor. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu preço-desempenho ou são produzidos por setores com lucros altos (PORTER, 1986, p.40).

Associando ao setor de hospedagem da Vila do Abraão, identificaram-se os cruzeiros e os excursionistas (visitantes que não pernoitam) como possíveis produtos substitutos, pois ameaçam diretamente as empresas de acomodação, uma vez que seus usuários usufruem os atrativos e alguns equipamentos da Vila, entretanto não necessitam de meio de hospedagem

para fruição dessa experiência. Os excursionistas, em uma percepção geral dos moradores e empresários locais não são muito bem recebidos, uma vez que trazem seus itens de consumo do continente e muitas vezes deixam o lixo nas praias. Já os cruzeiristas são vistos como boa fonte de renda aos restaurantes, lojas de *souvenir*, agências receptivas e barcos para passeio.

Os compradores competem com as empresas de um determinado setor forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Tudo à custa da rentabilidade das empresas. Portanto, analisar a importância dos grupos compradores, seus volumes de compra e exigências de qualidade influenciará a força e as estratégias competitivas para o mercado (PORTER, 1986).

Em relação aos visitantes da Vila do Abraão, atenta-se ao principal aspecto que influencia consideravelmente a dinâmica dos empreendimentos: a sazonalidade. A taxa de ocupação média anual das pousadas é de 25%, enquanto *campings* e casas de locação esse índice é estimado em 7% (MPE, 2004). Entretanto, em épocas de alta temporada, a Vila do Abraão extrapola seu limite de carga, em relação à infraestrutura básica (água e esgoto) e verificam-se médias de ocupação em torno de 80% (MPE, 2004). Nesse sentido, o poder de negociação dos turistas é grande em épocas de baixa temporada (maio a setembro), uma vez que os meios de hospedagem mantêm suas estruturas e custos durante o ano todo. Mas observa-se uma evolução da segmentação dos turistas que visitam a ilha atualmente, buscando alternativas de hospedagem com melhor qualidade em estrutura, atendimento, serviços agregados e diferenciais.

E, por fim, a força de negociação dos fornecedores influencia diretamente nos custos elevados e redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, sugando, consequentemente, a rentabilidade das empresas, se estas forem incapazes de repassar os altos custos para seus próprios preços (PORTER, 1986).

Como fornecedores dos meios de hospedagem existem, de um lado, as agências e operadoras de turismo, que representam um forte aliado como canal de distribuição dos serviços de hospedagem para potenciais visitantes brasileiros e estrangeiros que precisam de serviços de hospedagem na Vila do Abraão. De outro lado, supermercados, padarias e lojas em geral localizadas na própria Vila, aos quais se recorre para abastecimento dos empreendimentos, praticam altos preços, além de apresentarem falta de qualificação dos funcionários e de visão dos proprietários em desenvolver parcerias e ganhos mútuos com os meios de hospedagem. As compras ocorrem a varejo, encarecendo os produtos para cada meio de hospedagem que consome de forma independente, e ainda reduz o poder de barganha com os fornecedores a respeito de entrega, qualidade dos produtos, formas de pagamento, etc.

Feita a análise estrutural das forças competitivas que afetam o setor de hospedagem como um todo na Vila do Abraão elencou-se os pontos fortes e fracos, conforme quadro a seguir.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Rivalidade entre os concorrentes	• AMHIG	• Muitos e diversos meios de hospedagem • Ausência de diferenciação
Novos Entrantes – *Resorts* e novos meios de hospedagem	• Barreiras a novas construções • Forte retaliação • Limite das UCs	• Irregularidade • Informalidade
Produtos Substitutos – Cruzeiros e Excursionistas	-	• Interesse do CVB • Renda para restaurantes, agências, barcos, restaurantes, etc.
Compradores	• Segmentação	• Sazonalidade
Fornecedores – Supermercados, Agências de Turismo	• Contato com turistas fora da Ilha Grande	• Preços com altos custos operacionais • Mão de obra desqualificada

Quadro 2 – Análise dos Pontos Fortes e Fracos e situação competitiva dos meios de hospedagem na Vila do Abraão
Fonte: A autora (2010)

Em decorrência das atividades turísticas já avançadas no destino, identificaram-se pontos fracos em maior quantidade do que pontos fortes. A partir desse levantamento, faz-se primordial analisar os pontos críticos dessa situação e desenvolver estratégias para minimizar os impactos, bem como otimizar as oportunidades e potencial do segmento.

Dessa maneira, utilizando-se os resultados desta pesquisa, listaram-se algumas estratégias para posicionamento competitivo do destino (Quadro 6), através de relações cooperativas e gestão de conflitos e os atores que devem ser envolvidos para criar resultados positivos e integrados. A cadeia produtiva da Ilha Grande é complexa e da necessidade de operarem conjuntamente vislumbra-se a necessidade da cooperação entre as empresas e os atores sociais.

Estratégias	Atores Sociais envolvidos
Parcerias com operadoras e agências de turismo	Associação dos Meios de Hospedagem da Ilha Grande (AMHIG), Meios de Hospedagem (MHs), Operadoras e Agências
Formação de pacotes de viagem	AMHIG, MHs, Operadoras e Agências
Sistema unificado de reservas	AMHIG, MHs e Convention & Visitors Bureau (CVB)
Sistemas de pesquisas corporativas	AMHIG, MHs e CVB
Conjunto de política de preços e divulgação	AMHIG e MHs
Acordos sobre mão de obra e empregos	AMHIG, MHs, Associação de Moradores e Amigos da Ilha Grande (AMAIG) e CVB
Treinamentos em comum	AMHIG, MHs e AMAIG
Canais de troca de informação	AMHIG e MHs
Clube de Compras	AMHIG, MHs e fornecedores
Parcerias Público-Privada	AMHIG, MHs, CVB, Prefeitura Municipal de Angra dos Reis, Instituto Estadual do Ambiente

Quadro 3 - Estratégias para Posicionamento Competitivo e Atores envolvidos

Fonte: A autora (2010)

Tendo em vista a análise dos pontos fortes e fracos dos meios de hospedagem da Vila do Abraão, a investigação prosseguirá para analisar com maior profundidade os gestores de alguns meios de hospedagem selecionados, a fim de levantar primeiramente um diagnóstico das relações com os *stakeholders* e posteriormente o grau de envolvimento dessas parcerias e identificação das novas possibilidades de elas acontecerem. Uma análise dos dados obtidos vislumbrará estratégias alternativas para que a visão baseado nos *stakeholders* traga aos gestores dos meios de hospedagem da destinação um melhor posicionamento competitivo, além de colaborar para a sustentabilidade da localidade como um todo.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

ILHA GRANDE – MEIOS DE HOSPEDAGEM E ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*

3.1. Caracterização da Vila do Abraão

A Ilha Grande é um destino reconhecido como área remanescente de Mata Atlântica, pelas praias ainda preservadas e isoladas das construções urbanas, pelo território marcado por Unidades de Conservação, pelo presídio desativado em 1994 e por outros aspectos que motivam o interesse e uma crescente visitação de turistas e de migrantes que optam em viver neste local.

É a maior ilha do estado do Rio de Janeiro, com 193 km² (TURISANGRA, 2010) e está localizada na Baía da Ilha Grande, no município de Angra dos Reis – um dos 65 destinos indutores de turismo[11], estado do Rio de Janeiro e faz parte da Região Turística Costa Verde do Programa de Regionalização do Ministério de Turismo, juntamente com os municípios de Paraty, Mangaratiba, Rio Claro e Itaguaí (MINISTÉRIO DE TURISMO. 2010).

A Ilha Grande está localizada em região propícia para o desenvolvimento enquanto destinação turística: a 150 km de distância do Rio de Janeiro e 400 km de São Paulo. Praticamente todos os ecossistemas litorâneos costeiros fluminenses podem ser encontrados, em maior ou menor extensão, na Ilha Grande: brejo, manguezal, restinga, duna, praia, costão rochoso etc. A hidrografia conta com vários cursos d´àgua, entre os quais se encontram cachoeiras e piscinas naturais de interesse turístico, e nove servem de manancial para o consumo humano mais constante (BNDES e FUJB, 2004).

3.2. Evolução das Atividades Econômicas e os Impactos

11 “Os destinos indutores de desenvolvimento turístico regional deverão ser aqueles que possuem infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, isto é, aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que estão inseridos”. (MINISTÉRIO DE TURISMO, 2010, p.4)

Apesar de ilha e, portanto, um pedaço de terra cercada por água, o isolamento da Ilha Grande não a impediu de vivenciar diversas atividades econômicas e uma evolução histórica peculiar. Desde a descoberta pelos portugueses, em 1502 até o seu estágio atual de desenvolvimento turístico, diversas atividades econômicas sustentaram o local: fazenda agrícola; primeiro leprosário do país - Lazareto; parada de navios negreiros para desembarque dos escravos doentes; prisão para políticos divergentes do Governo; colônia agrícola para presidiários comuns; atividades agrícolas de subsistência; atividades pesqueiras e fabricação de sardinha.

Com a demolição do presídio em 1994 e com a decadência das atividades pesqueiras, como principal fonte econômica, a Ilha Grande passa a ser um lugar de natureza preservada, em função de seu isolamento geográfico e preservação pelas Unidades de Conservação (PRADO, 2003).

A transformação econômica da “pesca para o turismo” mesmo que recente aconteceu de forma muito rápida e sem muitas preocupações com a organização e envolvimento local, além da falta de planejamento para o intenso fluxo de pessoas e de atividades que passaram a fazer parte do cotidiano local. O turismo como justificativa de prosperidade econômica transforma-se em prática incentivada pelos principais órgãos públicos, vislumbrando como boa oportunidade para empresários. Esse quadro constitui uma intensa mudança das características locais em todos os âmbitos (ambientais, sociais, culturais, políticos, econômicos) gerando diversos impactos e preocupações para com essas novas atividades.

A Vila do Abraão, considerada “capital da Ilha”, concentra a maior parte da população residente da ilha – 1.821 moradores (PMAR, 2006) e onde está localizado o Cais das Barcas que dá acesso ao continente (Angra dos Reis, Mangaratiba e Conceição de Jacareí) e às outras vilas e praias da ilha, proporcionando o incremento de serviços turísticos como meios de hospedagem, agências receptivas, barcos para passeio, restaurantes, agências de mergulho, etc. A abertura destes empreendimentos ocorreu em função do crescimento de turistas (PRADO, 2003). O aumento desordenado das empresas provocou uma procura maior por clientes, redução dos preços e também falta de padrão de qualidade dos serviços e atendimento. De acordo com relatório desenvolvido pelo Programa de Melhores Práticas do Ecoturismo – MPE, em 2002, a Ilha Grande recebia anualmente 354.000 visitantes, dos quais 114.000 pernoitaram nos diversos meios de hospedagem ofertados.

Tal visitação e as atividades praticadas ocasionaram um impacto muito grande na rotina e no uso da infraestrutura precária disponível na ilha. Durante o pico de visitação no

verão, superava a capacidade de suporte da infraestrutura básica de água e saneamento, relata o MPE (2002), atingindo o nível de 20 toneladas de lixo retirados só da Vila do Abraão.

É notável a falta de planejamento e gestão profissional na maioria das empresas, verificando a falta de preocupação em qualificação, pesquisas do mercado e avaliações de viabilidade dos negócios. Além da inexistência de trabalho de cooperação dos empreendimentos que poderiam se desenvolver conjuntamente para benefício mútuo, e que acabam focando apenas em interesses individuais e de curto prazo (SAMPAIO, 2005).

Além dos impactos relacionados à infraestrutura do local, tão preocupante são os impactos ocasionados sobre a população de moradores que ali vivem desde a época do presídio e das atividades ligadas à pesca. Verificou-se que com o aumento intensivo de turistas ao local, as edificações que abrigavam antigas fábricas de sardinhas se transformaram em pousadas, moradores venderam suas propriedades para empreendimentos turísticos motivados pela especulação imobiliária e muitos habitantes antigos da ilha reclamam da falta de sossego e segurança dos tempos do presídio (PRADO, 2003).

O ambiente formado pela natureza, a necessidade de sua preservação e o potencial de seus recursos; a população com suas características e valores; as atividades econômicas, baseadas principalmente no turismo formam atualmente um contexto desequilibrado na Vila do Abraão. A evolução desses contrastes, mantidos dessa maneira, possivelmente levará a uma situação insustentável. Caso isso ocorra, não é somente o turismo que perderá sua atratividade, mas também a população de moradores que deixará de ter seu espaço de convivência e integração, os empresários estarão fadados à falência ou transferência para outros locais, o ambiente natural correrá o risco de chegar a níveis de degradação não recuperáveis, o espaço físico, sejam os prédios e as infraestruturas construídas, ficarão como legado sem utilidade alguma.

Perante a evolução da atividade turística na Ilha Grande, o MPE Funbio (2002) realizou um levantamento sobre a organização do turismo no destino junto a 23 grupos envolvidos com a atividade e formadores de opinião, dentre órgãos públicos, moradores, representantes da iniciativa privada e de Universidades. A partir das respostas, verificaram-se os principais problemas que atingiam o cenário, conforme tabela:

Tabela 2 - Principais problemas ocasionados pelo turismo

Principais Problemas	Indicação dos entrevistados (em %)
Impacto Ambiental e Cultural	47,83%
Infraestrutura precária	47,83%
Falta de fiscalização	30,43%
Produção de Lixo	21,74%
Crescimento desordenado	21,74%
Desunião entre moradores	13,04%
PMAR não enxerga a ilha como área protegida	13,04%

Fonte: MPE FUNBIO (2002)

No mesmo levantamento foram identificadas propostas para melhoria e para soluções dos problemas atuais da ilha, indicados na tabela abaixo:

Tabela 3 - Melhorias e propostas de soluções

Principais Propostas	Indicação dos entrevistados (em %)
Política de Educação Ambiental	52,17%
Cobrança de taxa de permanência	34,78%
Fiscalização maior	30,43%
Sistema de reservas	21,74%
Cobrança de ingressos	17,39%

Fonte: MPE FUNBIO (2002)

Diante desse contexto, verifica-se a importância de estudos, discussões e grupos de trabalho que vislumbrem ações em prol das melhorias para o desenvolvimento sustentável da Ilha Grande, mediando o crescimento econômico, com o desenvolvimento social e cultural de sua população que evolui concomitante às novas práticas econômicas e interagem diretamente com a preservação de seus recursos naturais.

3.3. Unidades de Conservação da Ilha Grande

A Ilha Grande é reconhecida como uma das mais extensas áreas naturais de Mata Atlântica do estado do Rio de Janeiro e do Brasil. Com o intuito de proteger esse patrimônio natural, em função dos avanços históricos e econômicos ali ocorridos, foram criadas as unidades de conservação[12].

Dentro do território da Ilha Grande existem atualmente quatro Unidades de Conservação: Parque Estadual da Ilha Grande, Reserva Biológica da Praia do Sul, Área de Proteção Ambiental de Tamoios e Parque Estadual Marinho do Aventureiro. Outras duas unidades estão em tramitação para definição: Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Aventureiro e Parque Estadual Marinho de Lopes Mendes.

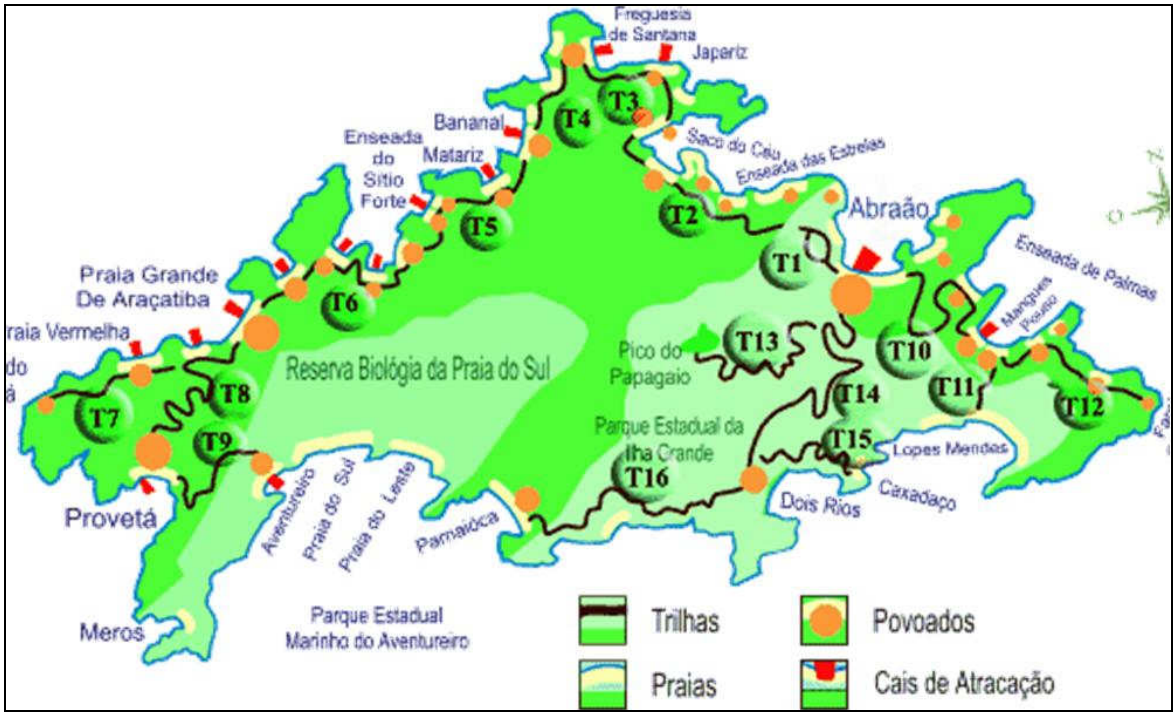


Figura 11 - Unidades de conservação da Ilha Grande

Fonte: PMAR (2009)

Somando as áreas protegidas, tem-se mais de 90% do território da Ilha Grande. Este grande percentual demonstra a importância da sua biodiversidade para proteção de relevância local e global. No entanto, a gestão de áreas protegidas vai além das questões ecológicas e requer do órgão gestor negociações a cerca das questões e conflitos, considerando os diversos interesses sociais e econômicos que incidem sobre a área. O Instituto Estadual do Ambiente – INEA que tem a "missão de proteger, conservar e recuperar o meio ambiente para promover o

12 "espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção" (BRASIL, 2000)

desenvolvimento sustentável, teve o novo instituto instalado em 12 de janeiro de 2009, unificando e ampliando a ação dos três órgãos ambientais vinculados à Secretaria de Estado do Ambiente (SEA): a Fundação Estadual de Engenharia e Meio Ambiente (Feema), a Superintendência Estadual de Rios e Lagoas (Serla) e o Instituto Estadual de Florestas (IEF)" (INEA, 2010).

O desafio atual do INEA para concretizar a gestão da proteção das áreas naturais protegidas é ir além da questão ambiental e gerenciar os conflitos de ordem social e econômica. Tais questões aumentaram sua complexidade em função dos diferentes interesses e graus de influência que as pessoas e instituições passaram a interferir e pressionar as áreas naturais. Verificou-se uma evolução na gestão da ilha em prol da mobilização e inclusão da participação da população local, que passou a participar mais das decisões, acarretando também no maior reconhecimento da administração do INEA. Em vista positiva deste avanço, vislumbra-se um crescente incentivo deste órgão com papel importante no desenvolvimento da Ilha Grande e que também sejam desenvolvidas ações no âmbito de propiciar novas alternativas de trabalho e renda, a partir do manejo de recursos naturais; implantação de projetos de educação ambiental; maior envolvimento da população nativa com aproveitamento das experiências tradicionais de uso da terra e do mar, bem como atividades para valorização desta cultura.

Pesquisadores que acompanharam a evolução dos órgãos gestores do Parque Estadual da Ilha Grande afirmam que "o processo de gestão do PEIG, pela primeira vez, avança para um novo horizonte de gestão, visando à construção de governança democrática, ainda que restem inúmero desafios a serem vencidos" (MENDONÇA et al., 2008b, p.51).

3.3.1 Parque Estadual da Ilha Grande

O Parque Estadual da Ilha Grande – PEIG, criado em 1971, pelo Decreto Estadual nº 15.273/71, tem aproximadamente 15.000 hectares. No entanto, entre os inúmeros decretos de demarcação, em fevereiro de 2007, através do Decreto Estadual 40.602/07, a área do parque foi ampliada para 12.052 hectares (120,52 km²), quando então passou a abranger 62,5% da superfície da ilha. O PEIG é o segundo maior parque insular do Brasil e abrange mais da metade da Ilha Grande (INEA, 2010).

O PEIG está inserido no Corredor Ecológico da Serra do Mar, que abrange os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Paraná, além de fazer parte da Reserva da

Biosfera da Mata Atlântica, declarada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, em 1992 (MENDONÇA et al., 2008b).

Em 2007, além da ampliação dos limites, foi planejada uma série de iniciativas para fortalecer a implantação e operação do PEIG. O Projeto de Proteção à Mata Atlântica – PPMA/RJ, com recursos do banco alemão *Kreditanstalt Fur Wiederaufbau* – KFW, apoiou a gestão do parque em diversas iniciativas, a empresa TERMORIO/PETROBRAS aportou recursos de compensação ambiental e o Instituto Ambiental Vale implantou o Projeto de Restauração Ecossistêmica, para citar os mais importantes.

A Companhia Vale, em abril de 2009, assinou um termo de adoção do PEIG por um período inicial de cinco anos, para apoiar a gestão do parque com reforço operacional, como a contratação de funcionários, sendo a maioria moradores da ilha, e investimentos da ordem de R$ 5 milhões.

Faz parte desse conjunto de ações as construções do pórtico do parque, da guarita da Praia Preta, das mesas, reforma do Centro de Visitantes, sinalização adequada, manutenção de trilhas e demais melhorias das áreas de uso público, ampliação da participação da sociedade civil e das parcerias na gestão do parque.

Atualmente, o parque conta com um Conselho Consultivo formado por 42 entidades atuantes e seu Plano de Manejo está em elaboração. Diversas pesquisas científicas autorizadas são apoiadas pelo PEIG e investigam desde a ecologia de espécies da flora e fauna até as relações sociais nas diversas comunidades de seu entorno.

Dentro do PEIG os visitantes e moradores praticam diversas atividades, tais como: recreação, caminhadas, educação ambiental, banho de mar, de cachoeira e de rio, mergulho para observação da fauna e flora marinha, visita às ruínas do Lazareto – antigo leprosário e antigo presídio da Vila do Abraão e contemplação da natureza.

A sede do Parque está localizada na Vila do Abraão, em um casarão histórico, onde também funciona o Centro de Visitantes, com exposição de maquete e painéis informativos, aberto de terça a domingo, de 8h00 às17h00.

3.3.2 Reserva Biológica da Praia do Sul

A Reserva Biológica da Praia do Sul – REBIO Praia do Sul foi criada pelo Decreto nº 4.972 de 1981 e abrange uma área de 34 km², correspondendo a 18,2% da área da Ilha Grande e encontra-se na área sudoeste da Ilha Grande.

A REBIO Praia do Sul abriga cinco ecossistemas naturais: mata de encosta, manguezal, restinga, lagunas (com campos inundáveis em seu entorno) e costões rochosos. As praias e lagoas de Sul e de Leste, o rio Capivari e a vegetação exuberante formam o conjunto mais bem preservado do Estado (INEA, 2010).

Além dos atributos naturais, a unidade de conservação foi criada com o objetivo de coibir a pesca na área próxima a REBIO e proteger os locais de desova de peixes, crustáceos, entre outros (MENDONÇA et al., 2008b). Sua área protege também sambaquis e sítios arqueológicos dos antigos habitantes da região, conhecidos como “fabricantes de machados da Ilha Grande”.

Além das praias de Sul e de Leste, esta REBIO protege as praias do Demo, dos Meros e do Aventureiro. Nesta última praia, vive uma comunidade tradicional caiçara, com cerca de 120 pessoas, desde antes da criação da Reserva (INEA, 2010).

Com as restrições legais impostas pela REBIO, os moradores se viram obrigados a reduzir suas atividades, calcadas tradicionalmente na pesca e roça, e passaram a aproveitar as oportunidades oferecidas pelo turismo, alugando quintais para campings e casas para hospedagem aos visitantes. Ou seja, embora essa comunidade tenha tido de conviver, desde a década de 1980, com uma situação de “ilegalidade” e sob a tutela do órgão ambiental, por estar localizada dentro da REBIO, ela tem sobrevivido graças às atividades do turismo. Diversas discussões foram feitas nos âmbitos dos fóruns comunitários realizados entre o INEA e os moradores da Vila do Aventureiro, para análise da proposta de exclusão da Vila do Aventureiro dos limites da REBIO (MENDONÇA et al., 2008b).

A sede da Reserva Biológica da Praia do Sul, administrada pelo Instituto Estadual do Ambiente – INEA –, encontra-se na Vila do Aventureiro. A REBIO não está aberta à visitação. Em sua área somente é permitida a pesquisa científica e atividades de cunho educacional, quando autorizadas pelo INEA.

3.3.3 Parque Estadual Marinho do Aventureiro

O Parque Estadual Marinho do Aventureiro – PEMA foi criado em 1990 pelo Decreto nº 15.983/90, abrangendo uma área de 1.300 milhas, tem grande importância na proteção da biodiversidade marinha. Essa Unidade de Conservação compreende área habitada por moradores na Vila do Aventureiro e foi criada com o objetivo de coibir a pesca na área da REBIO Praia do Sul e proteger os locais de desova de peixes, crustáceos, entre outros. (MENDONÇA et al., 2008b).

Tanto a REBIO, quanto o PEMA constituem Unidades de Conservação de Proteção Integral, que de acordo com o Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC tem o objetivo de manter "os ecossistemas livres de alterações causadas por interferência humana, admitido apenas o uso indireto dos seus atributos naturais" (BRASIL, 2000).

Além deste conflito legal gerado com a instituição da Unidade de Conservação e da existência de população tradicional com atividades pesqueiras e agrícolas proibidas com o decreto, o "povo do aventureiro" [13] passou a receber um fluxo de visitantes que trouxe, de um lado, alternativa econômica para subsistência, e, de outro, os impactos sociais e ambientais ocasionados pela nova demanda.

Pelas questões de grande complexidade, envolvendo a conservação da natureza, a manutenção da população e suas práticas tradicionais, o desenvolvimento do turismo e as formas de proteção ambiental fazem do PEMA tema de diversos fóruns comunitários realizados entre o FEEMA e os moradores da Vila do Aventureiro. A análise atual é a proposta de exclusão das áreas terrestre e marinha dos limites do PEMA e da REBIO, pois se acredita que "com a recategorização da área de terra, a área marinha também deve ser recategorizada, a fim de que os usos de ambas sejam compatíveis com as normas previstas de manejo" (MENDONÇA et al, 2008b, p.49).

3.3.4 Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Aventureiro – RDS do Aventureiro

Em 1981, com a intenção de barrar a especulação imobiliária da região costeira do Rio de Janeiro, o Governo do Estado criou a REBIO Praia do Sul, incluindo equivocadamente o povoado do Aventureiro, formado por famílias de caiçaras que habitam a região há estimados 150 anos. Ainda, em 1990, a enseada na frente do povoado é decretada Parque Estadual Marinho para proteção da desova de peixes e crustáceos. A proposta era transferir as famílias para Angra dos Reis, entretanto com o desenvolvimento de atividades de turismo de base comunitária, a população do Aventureiro reformulou-se financeiramente com a recepção dos turistas.

Em dezembro de 2006, a FEEMA, a Prefeitura de Angra dos Reis e a Associação dos Moradores e Amigos da Praia do Aventureiro – AMAV firmaram um Termo de

[13] "O Povo do Aventureiro" é como a população da Vila do Aventureiro se autodenomina e muitos pesquisadores e profissionais da área de conservação têm estudado e discutido a situação conflituosa destes moradores, como Vilaça e Maia (2006, p.59-104)

Compromisso com o Ministério Público Estadual, tendo por objetivo regular as atividades econômicas e a promoção do desenvolvimento sustentável da área onde está assentada a comunidade do Aventureiro. Dois anos depois, criou-se o Grupo de Trabalho do Aventureiro formado por especialistas, lideranças locais, cientistas e servidores públicos, desenvolveram atividades e discussões para garantir a permanência definitiva da comunidade do Aventureiro em seu local de origem (CODIG, 2010).

As discussões, as atividades e as diversas reuniões do GT chegaram ao resultado de propor às autoridades estaduais e federais um abaixo-assinado formalizando a solicitação para criação da RDS do Aventureiro. Tal etapa ocorreu em maio de 2010, e o deputado Carlos Minc deu entrada no Projeto de Lei para sua promulgação.

3.3.5 Área de Proteção Ambiental de Tamoios

De acordo com o SNUC, “a Área de Proteção Ambiental é uma área em geral extensa, com um certo grau de ocupação humana, dotada de atributos abióticos, bióticos, estéticos ou culturais especialmente importantes para a qualidade de vida e o bem-estar das populações humanas, e tem como objetivos básicos proteger a diversidade biológica, disciplinar o processo de ocupação e assegurar a sustentabilidade do uso dos recursos naturais” (BRASIL, 2000). A APA é categorizada como Unidade de Conservação de Uso Sustentável, que diferentemente da categoria de Proteção Integral, tem o objetivo básico de “compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais” (BRASIL, 2000).

A Área de Proteção Ambiental de Tamoios, criado em 1982, pelo Decreto Estadual nº 9.452, de 05 de dezembro de 1982, localiza-se no Município de Angra dos Reis, estendendo-se desde a foz do Rio Mambucaba, limite com o Município de Paraty, até o limite com o Município de Mangaratiba, numa faixa linear de 40 km, sobre terrenos de Marinha. Esta APA tem plano de manejo instituído pelo Decreto nº 20.172, de 01 de julho de 1994 (INEA, 2010).

Na parte insular estão incluídas as mais de cem ilhas componentes da APA, que se distribuem pelos 900 km² da Baía da Ilha Grande, tendo 19 destas ilhas como parte da Estação Ecológica de Tamoios. Incluem-se ainda na APA a Reserva Biológica da Praia do Sul, com área de 36 km² e o Parque Estadual da Ilha Grande, com área de 15 km², ambos na Ilha Grande (INEA, 2010).

A região de Angra dos Reis possui, originalmente, extensas áreas de manguezais localizadas nas baías da Ribeira e Ilha Grande, representantes de importante patrimônio biológico e responsáveis pela alta produtividade pesqueira. Estas áreas influenciam significativamente no potencial econômico do estuário, já que desempenham também importante papel de berçário e criadouro de peixes, crustáceos e moluscos. São de vital importância, em todo o Litoral Sul do Estado do Rio de Janeiro, à manutenção das águas costeiras cristalinas e à preservação da fauna marítima, assim como zona de transição terrestre. São também destacáveis os costões rochosos e a vegetação de restingas ao longo do litoral de Angra dos Reis que, além de beleza cênica, abrigam flora e fauna variadas (INEA, 2010).

O município de Angra dos Reis tem representado em seu território todos os ecossistemas característicos do Estado do Rio de Janeiro. Em diferentes estágios de preservação, tais sistemas naturais foram englobados nesta Unidade de Conservação por conta da sua importância ecológica, sua função como geradores de recursos naturais, da necessidade de sua manutenção perene enquanto bancos genéticos e do valor que representam no conjunto da paisagem e na qualidade de vida da comunidade deste município (INEA, 2010).

Atualmente a APA foi ameaçada de receber novas construções imobiliárias de caráter especulativo que, apesar da sua relevância ambiental, o governador do Rio de Janeiro, Sergio Cabral publicou o Decreto Estadual nº. 41.921, em junho de 2009, sem nenhuma consulta ao Conselho Consultivo da APA, instituída em 2008. Tal Decreto alterava os critérios de uso e ocupação do solo na Zona de Conservação de Vida Silvestre (ZCVS), flexibilizando as regras de ocupação da área permitindo a construção, antes restrita aos proprietários com área já construída, a todos os que têm terreno, inclusive aqueles que não tinham qualquer edificação, provocando uma grande especulação imobiliária na Baía da Ilha Grande. Diante de grande oposição das instituições de proteção ambiental, associações de moradores da Ilha Grande e região que faz parte da APA, o Conselho Consultivo e políticos que se mobilizaram e em Audiência Pública o Decreto foi sustado[14].

3.4. Investimentos Públicos na Ilha Grande

[14] Disponível em: http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro0711.nsf/5eb5368720065b40832566ec0018d837/59e283f68c6ff25c8325764f007662ad?OpenDocument. Acessado em 27 de julho de 2010, às 00h28

Em função da riqueza da biodiversidade existente e da necessidade perene de preservá-la, somado à presença humana e contingências de infraestrutura, a Ilha Grande, localizada dentro da Baía da Ilha Grande faz parte de importante ecossistema a ser preservado atrelado ao desenvolvimento social.

A Secretaria de Estado do Ambiente, em parceria com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO – *Food and Agriculture Organization*), proporcionou o Projeto "Gestão integrada do ecossistema da Baía da Ilha Grande", financiado pelo Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF – *Global Environment Facility*) e com responsabilidade para execução do INEA. Os recursos totalizam US$ 10 milhões e serão utilizados em ações preventivas e corretivas que visem à qualidade ambiental e a sustentabilidade do ecossistema local. A liberação da verba está programada para 2011, mas é preciso que o projeto com as realizações previstas seja finalizado este ano, e para isto ocorrerão sete oficinas técnica com a comunidade para o levantamento dos principais problemas[15].

Com os deslizamentos ocorridos em janeiro de 2010 em função das chuvas excessivas na região e em contraponto ao potencial de atratividade turística do destino, Angra dos Reis, e especialmente a Ilha Grande, foi município que despertou a atenção de investimentos públicos para recuperação física e da imagem, abaladas pelos acontecimentos.

No dia 07 de maio de 2010[16], o ministro de turismo, Luiz Barretto, anunciou investimentos para a região de Angra dos Reis e pra Ilha Grande em específico. Cerca de R$ 16 milhões foram destinados para implantação do sistema de abastecimento de água, esgoto sanitário, drenagem e requalificação urbana e ambiental na Ilha Grande. Além disso, R$ 2 milhões foram destinados para campanha de mídia que visa a reposição da imagem da cidade. Tais recursos serão executados, em parceria, pela Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro (TurisRio), pela Federação de *Convention & Visitors Bureaux* do Estado do Rio de Janeiro e pela Prefeitura de Angra dos Reis, por meio da TurisAngra.

Além dos investimentos em campanha publicitária, o ministro anunciou também investimentos de R$ 195.000,00 para implantação de sinalização turística de padrão internacional no Centro Histórico e uma segunda fase, de R$ 975.000,00 em todo o município de Angra dos Reis.

---

[15] Jornal O ECO, Ilha Grande – RJ, maio de 2010, ano XI, nº 132.

[16] Disponível em http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100507-2.html. Acesso em 20 de julho de 2010, 20h46.

No âmbito desta pesquisa, foi avaliada junto aos entrevistados a situação destes investimentos, entretanto ninguém tinha conhecimento a respeito, apesar de alguns terem ouvido falar que existia essa proposta por parte do Ministério de Turismo. Paralelamente, foi encaminhado email ao Ministério de Turismo para saber a situação da execução do investimento e a resposta obtida é que isto era de responsabilidade, em parceria, da Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro (TurisRio), da Federação de Convention & Visitors Bureaux do Estado do Rio de Janeiro e da Prefeitura de Angra dos Reis, por meio da TurisAngra. Assim, são esses os órgãos responsáveis pela verba destinadas a Angra dos Reis a quem deveria dirigir para obter as informações desejadas. Ao encaminhar consultas sobre os investimentos para os órgãos citados, não se obteve resposta.

3.5. Protocolo para o Estudo de Casos Múltiplos

Optou-se verificar a relação dos *stakeholders* com diferentes meios de hospedagem em uma localidade e, para desenvolver a averiguação decidiu-se pelo método de estudo de casos múltiplos.

A definição da técnica começa com o escopo de um estudo de caso, que Yin (2005, p.32) orienta a partir da seguinte estratégia de pesquisa:

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A partir das leituras e pesquisas em torno da análise baseada nos *stakeholders* e observações *in loco* ao destino Vila do Abraão, desenvolveu-se a estrutura de grupos de influências em torno dos meios de hospedagem. A ilustração abaixo identifica os atores envolvidos com os meios de hospedagem no local de estudo e norteou a coleta de dados e as entrevistas a aplicadas para o estudo de casos múltiplos.

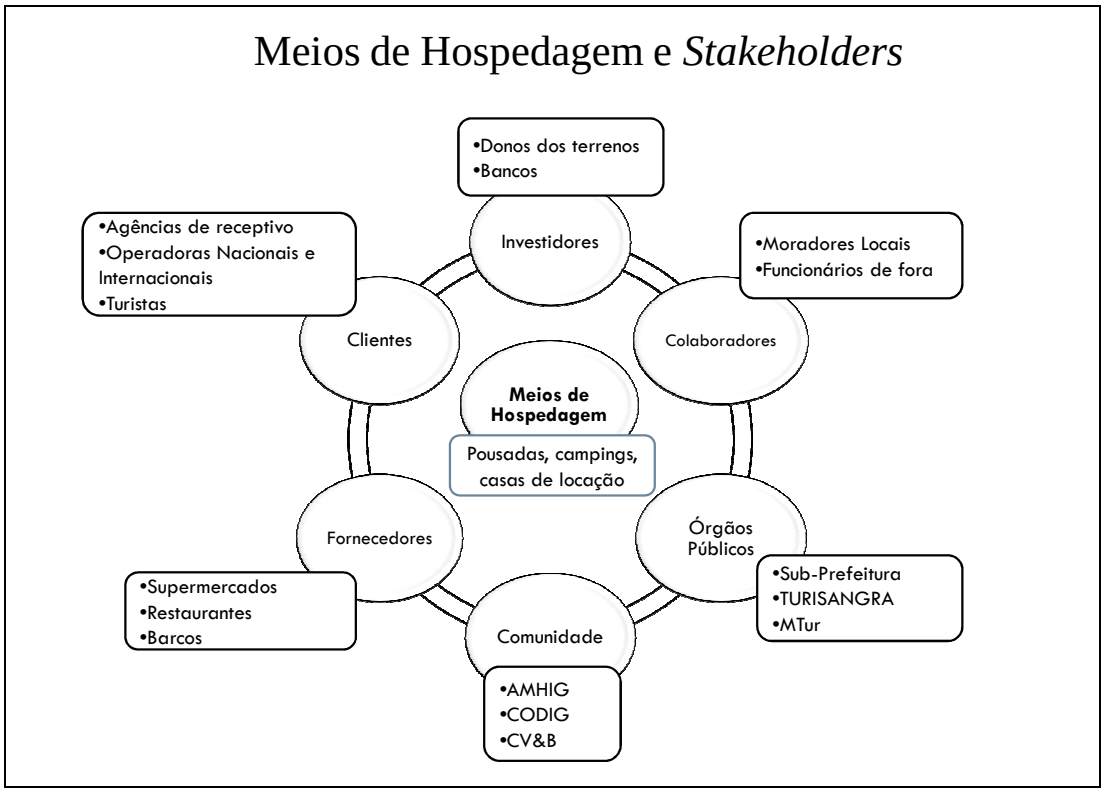


Figura 12 - Meios de hospedagem e *stakeholders* da Vila do Abraão
Fonte: elaborado pela autora (2010)

Em virtude do delineamento geográfico adotado para o estudo ser a Vila do Abraão, consultaram-se os dois maiores endereços eletrônicos[17] que fazem a divulgação do destino Ilha Grande e de sua estrutura de apoio ao turismo, tais como: hospedagem, restaurantes, agências de passeios de barco, bares etc., além de informações adicionais para a organização da viagem, como horários das barcas, praias, trilhas, cachoeiras e história da ilha, eventos.

Pela consulta, dividiram-se os meios de hospedagem em seis tipos diferentes, seguindo as categorias adotadas pelos sites, cujos conceitos seguem:

- *Campings*: áreas com cozinha e banheiros coletivos, além dos espaços para lazer e montagem de barracas.
- Casas/Suíte: são casas mobiliadas e suítes (quarto e banheiro) equipadas que são alugadas para temporada.
- *Hostels*: são estabelecimentos relativamente baratos com clima alegre e informal, ideal para pessoa sozinha, grupos ou para jovens que desejam fazer amizades.

[17] www.ilhagrande.org.br e www.ilhagrande.com.br <Acesso em 22 de abril de 2010>

- Pousadas Típicas: são hospedagens com simplicidade e aconchego onde o preço baixo é um bom diferencial (Diárias para casal variam de R$ 70,00 na baixa temporada a R$ 130,00 na alta). Algumas possuem localização na mata ou na subida das ruas.
- Pousadas Aconchegantes: são pousadas que possuem excelente atendimento e toda estrutura para os hóspedes que desejam contato direto com a natureza, oferecem bons serviços e boa localização com preços na média (Diárias para casal variam de R$ 90,00 na baixa temporada a R$ 200,00 na alta).
- Pousadas P*rime*: são pousadas com localização privilegiada, sofisticação e elegância, custo diferenciado, atendimento e serviços personalizados com total estrutura para os clientes (Diárias para casal variam de R$ 120,00 na baixa temporada a R$ 250,00 na alta).

Tabela 4 - Tipos e quantidades de meios de hospedagem na Vila do Abraão

Tipo de Meio de Hospedagem	**Número de Estabelecimentos**
Camping	13
Suíte/Casa	22
Hostel	6
Pousada Típica	20
Pousada Aconchegante	42
Pousada Prime	19
Total	122

Fonte: elaborado pela autora (2010)

A partir da compilação dos meios de hospedagem existentes na Vila do Abraão que constavam nos dois maiores sites de divulgação da Ilha Grande totalizaram 122 meios de hospedagem entre *campings*, casas/suítes, *hostels*, Pousadas Típicas, Pousadas Aconchegantes e Pousada P*rime*.

Além da contagem, elaborou-se um banco de dados com informações de cada um dos meios de hospedagem, incluindo nome, telefone, email, quantidade de unidades habitacionais (UHs), valores das diárias, atributos dos apartamentos e estrutura de lazer.

Para aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quantos aos procedimentos que devem ser seguidos, desenvolveu-se o estudo de caso piloto, que de acordo com Yin (2005) é utilizado de uma maneira mais formativa, ajudando a desenvolver o alinhamento relevante das questões.

Aplicou-se o roteiro de entrevista (Apêndice 2), utilizando-se do cartão com ilustração e conceito de *stakeholders* (Apêndice 1) junto à proprietária e gestora da *Pousada Solar da*

Praia – tipo Pousada Prime – para verificação do instrumento de pesquisa. Realizou-se gravação da entrevista, bem como levantamento do Roteiro de Visita Técnica (Apêndice 3).

Uma vez testados os instrumentos de pesquisa, delimitou-se a aplicação de entrevistas com cinco gestores/proprietários de meios de hospedagem, identificando um gestor de cada tipo de meio de hospedagem existente na Vila do Abraão, com exceção dos estabelecimentos de *camping*, que não se encontram em conformidade com a formalização de seus negócios. A partir deste critério, buscou-se obter a visão e opiniões dos diferentes níveis de hospedagem que se encontram no destino, possibilitando a abrangência da análise dos *stakeholders* para cada segmentação.

3.6. Identificação dos *Stakeholders*

A partir das entrevistas efetuadas foram identificados instituições, empresas, pessoas ou grupos que interferem de alguma maneira os meios de hospedagem estudados. Somado aos levantamentos efetuados, observações diretas e visitas feitas para o estudo, caracterizaram-se os *stakeholders* identificados:

3.6.1. Subprefeitura da Região da Ilha Grande

Criada com subdivisão da Secretaria de Obras, Habitação e Serviços Públicos, a Subprefeitura da Região da Ilha Grande tem uma Administração da Região do Abraão que tem como missão “contribuir com o desenvolvimento do município e o bem estar da população” (PMAR, 2010).

3.6.2. Fundação de Turismo de Angra dos Reis

A Turisangra é uma Fundação criada para promover o destino Angra dos Reis através de realização de eventos. Também tem como objetivo “fomentar, fiscalizar, supervisionar e contratar a execuções de ações, programas e projetos turísticos e/ou lazer, explorar bens e serviços de turismo, promover a adoção de medidas que visem preservar o patrimônio histórico-artístico-cultural e as tradições e manifestações folclóricas do município” (TURISANGRA, 2010).

Uma das ações desenvolvida pela Turisangra foi o inventário turístico, levantamento feito com 2.318 empreendimentos turísticos, entre restaurantes, meios de hospedagem, comércio, atrativos, distribuídos nos cinco corredores turísticos da cidade: Centro, Estrada do

Contorno, Ilha Grande, Ponta Leste e Ponta Sul. O catálogo serviu para desenvolver o portal da internet que auxilia na divulgação do destino e sua estrutura para receber os visitantes, além de informações de como chegar, o que visitar, mapas e roteiros, além de notícias sobre eventos, cultura e entretenimento de Angra dos Reis.

Com a titulação de destino indutor pelo Ministério de Turismo, Angra dos Reis apresenta-se com destaque para receber recursos financeiros federais, que permitem a melhoria de sua infraestrutura, tais como: reativação do trem da Mata Atlântica, projeto de sinalização turística, infraestrutura turística com pórticos e postos de informação, projeto de melhoria das estações de passageiros, praça de alimentação, quiosques e banheiros na orla, construção do Centro Multiuso para eventos e criação da estação de turismo do Abraão.

3.6.3. AMHIG

A Associação de Meios de Hospedagem da Ilha Grande é a representação do trade hoteleiro e tem como principal finalidade defender os interesses do trade e organizar a atividade turística na Ilha Grande.

Já contou com 70% de representatividade, mas atualmente conta com a associação de cerca de 20% dos meios de hospedagem existentes na Vila do Abraão e tem atuado como membro do Conselho consultivo do PEIG, da APA Tamoios e do Conselho de Turismo de Angra dos Reis. Apesar desta presença junto a órgãos importantes de organização da atividade turística, encontra dificuldades de implementar ações em prol da organização e melhor qualidade do segmento de hospedagem da Vila do Abraão, conforme relatos obtidos nas entrevistas juntos aos empreendedores.

O reconhecimento da importância e poder de atuação desta entidade, entretanto, é apontado como potencial *stakeholder* para ordenar, fomentar e envolver os meios de hospedagem em torno de objetivos comuns para o desenvolvimento do segmento.

3.6.4. Comitê de Defesa da Ilha Grande

O órgão conhecido como CODIG é uma:

> ONG sem ligação com grupos econômicos, políticos ou religiosos, com sede na Vila do Abraão, Ilha Grande. Criado em 2000, tem como objetivo manter o ecossistema da Ilha Grande e as enseadas em seu entorno em bom estado de conservação, livre de grandes empreendimentos e com uma economia saudável e solidária de base local, que beneficie as comunidades insulares, com ênfase nas famílias nativas caiçaras. (CODIG, 2010)

De acordo com o presidente do CODIG, Alexandre Guilherme de Oliveira e Silva, a ONG atua na área socioambiental da Ilha Grande, desafiando alguns problemas que a região enfrenta diante das diversas atividades que foram e são praticadas, que geram alguns conflitos de ordem social e também ambiental. Durante os dez anos de atuação, a ONG participou de estudos e diagnósticos para melhoria dos problemas da ilha, como o Programa de Promoção do Turismo Inclusivo na Ilha Grande; apoiou iniciativas de regulamentação ambiental, como a recategorização da Reserva Biológica do Aventureiro para Reserva de Desenvolvimento Sustentável; promove a divulgação ordenada dos atrativos e da Ilha Grande como um todo; dentre outras iniciativas que fomentem o desenvolvimento sustentável da Ilha Grande.

3.6.5. Ilha Grande Convention & Visitors Bureau

Conforme levantado junto aos canais de informação consultados, o Convention & Visitors Bureau da Ilha Grande tem atuação pontuais, focada em organização de eventos que promovam a visitação turística à Ilha Grande. O principal evento organizado pela instituição é a Festa Julina – Arraiá du Abraão que acontece durante os finais de semana do mês de julho.

Apesar do Convention & Visitors Bureau ser uma organização formada pelo trade turístico de um destino, o da Ilha Grande é uma iniciativa individual, cujo presidente da instituição, Eduardo Galante, sempre se manteve desde o início. Na opinião dos gestores de meios de hospedagem e de alguns *stakeholders*, o Convention tem uma função importante para a competitividade da Vila do Abraão, entretanto suas ações ainda são limitadas a eventos que privilegiam poucos empreendimentos e não o todo.

3.6.6. Jornal O Eco

Criado em 2000 como um veículo informativo da Associação dos Meios de Hospedagem, pelo jornalista Nelson Palma. Desvinculou-se depois de cinco anos para que pudesse ter independência de conteúdo e publicar abertamente a opinião do jornalista a respeito de vários temas que envolvesse o cotidiano e problemas da Vila do Abraão. É atualmente o único veículo de comunicação da Vila do Abraão e distribuído por toda a ilha e nos municípios vizinhos.

De acordo com o diretor e editor, Nelson Palma, o jornal é mal aproveitado pelos empresários dos meios de hospedagem. Apenas utilizados por poucos e sempre os mesmos, os meios de hospedagem apenas fazem divulgação de seus empreendimentos, quando na opinião do jornalista, o Eco poderia ser um canal de expressão de opinião, reivindicação e

organização do segmento. E neste aspecto, o editor, que já foi presidente da AMHIG por três vezes, considera o setor de hospedagem da Vila do Abraão pouco organizado no todo, desintegrado e que trabalham cada um por si. Essa falta de unidade o torna fraco e inexpressivo perante os órgãos públicos e entre si, que não conseguem articular iniciativas conjuntas que beneficiariam a profissionalização e melhoria da qualidade dos meios de hospedagem na Vila.

O Jornal organiza atualmente o Fórum do Trade Turístico, trazendo apoio de palestrantes e consultores do Sebrae para discutir e propor projetos de forma integrada pelo trade para melhorar o turismo no Abraão. Na sua 30ª edição, o Fórum acontece mensalmente e é aberto a todas as pessoas que estejam envolvidas ou queiram participar das atividades do turismo. Nas últimas edições, foi espaço para criação da OSIG – Organização para o Desenvolvimento Sustentável da Ilha Grande, em setembro, que busca o status de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e tem como objetivo é construir e fortalecer o bem estar comum da Ilha Grande.

3.6.7. Agências de Turismo

As agências de turismo tem uma importante atuação dentro do funcionamento do turismo, servindo como canal de distribuição para serviços de passeio e hospedagem nos destinos e também como importante meio de divulgação e facilidade no acesso aos turistas a destinos variados.

Em 2004, o Programa Melhores Práticas para o Ecoturismo levantou as agências de turismo na Vila do Abraão que divulgavam seus empreendimentos via internet ou tinham um espaço físico na Vila. Identificaram no total 10 agências de turismo, sendo três especializadas no segmento de mergulho e sete voltadas para os serviços de passeios de barco.

Apesar de verificar que a maioria dos visitantes da Ilha Grande (apenas 7% usam agência, segundo pesquisa da Tangará, 1997) não utiliza o intermédio de uma agência de turismo para chegar até o destino, os passeios de barco, mergulhos e *transfer* continente – Ilha são serviços necessariamente utilizados pelas agências locais.

3.7. Análise das relações dos meios de hospedagem com os *stakeholders* na Vila do Abraão – Ilha Grande, RJ

A partir do estudo de casos múltiplos, possibilitou-se avaliar os pressupostos assumidos pela pesquisa a fim de se atingir o objetivo da investigação de diagnosticar as relações existentes entre os meios de hospedagem e os *stakeholders* para o aprimoramento da cooperação, mobilização e desenvolvimento comunitário.

A partir das entrevistas junto aos gestores e representantes de alguns *stakeholders*, possibilitou-se avaliar as respostas a fim de diagnosticar as relações existentes entre os meios de hospedagem e os *stakeholders*.

3.7.1. Objetivos dos Meios de Hospedagem

Quando analisados individualmente, verifica-se que os gestores dos negócios de hospedagem posicionam seus empreendimentos a fim de obter retornos financeiros, como qualquer outro negócio, mas refletem sobre o local, como se depreende dos objetivos colocados:

Pousada Prime	“O primeiro objetivo é poder ganhar dinheiro para poder custear os estudos dos filhos, pagar as contas”.
Pousada Aconchegante	“Ganhar dinheiro, poder sobreviver, ter uma fonte de renda aqui no Abraão, e como eu nasci aqui na Ilha, tenho muito cuidado com a ecologia, natureza, a arquitetura da ilha”.
Pousada Típica	“É um meio de negócio nosso. Só que a proposta é atender o turista de forma diferente. A gente ainda não conseguiu atender esse objetivo 100%, mas estamos no caminho. A pousada é ecologicamente correta”.
Suítes	“Quando eu construí as suítes o intuito era atender bem o cliente, e, em relação à Ilha Grande que ele desfrutasse de todas as belezas, que ele gostasse da ilha e se sentisse bem na hospedagem”.
Hostel	“Gerar recursos suficiente para viver e melhorar a estrutura conforme os ideais dos sócios, além de preservar a natureza e promover a visitação pelos pontos lindos da ilha”.

Quadro 4 - Objetivos dos empreendimentos entrevistados

3.7.2. Existência de Parcerias ou Ações Com os Stakeholders

No destino investigado, verificou-se de acordo com relatos dos entrevistados que a relação de conflitos é maior que a relação integrada entre os diversos meios de hospedagem existentes e destes com os *stakeholders* no local.

Pousada Prime	“Não tem parceria não. Realmente eu trabalho quase sozinho aqui”.
Pousada Aconchegante	“Existe muita desunião entre os pousadeiros. E aqui é assim, são geralmente pousadas familiares, o dono mora na pousada, são pequenas. É na base do salve-se quem puder. Não há políticas, não há acordos de cavalheiros. Não há nada”.
Pousada Típica	“(..) fraquíssima atuação que a Prefeitura tem sobre os meios de hospedagem aqui no Abraão. Ela só atua quem é legalizado. O ilegal não paga encargo social, consegue colocar a diária lá embaixo, mas a Prefeitura não atua em cima deles”.
Pousada Aconchegante	“A atuação da TurisAngra tem melhorado muito, mas decepcionou um pouco agora que aconteceu o desastre, porque a gente esperava outra atitude, mais forte, mais drástica. Porque inclusive eles disseram que iam dar isenção de impostos, mas não deram”.
Pousada Prime	“Tem muitas suítes na área do Governo, dizem que uns 100 quartos, que não pagam impostos, é uma coisa de fundo de quintal, não tem funcionários, a própria mulher cuida da casa. É uma concorrência muito desleal. Cada um faz sua suíte e vai alugando”.

Quadro 5 - Relações existentes

Pela avaliação dos gestores de meios de hospedagem entrevistados, o legado de desunião é fortemente verificado pela concorrência fervorosa que se instalou no local, o desinteresse político de organização do território e suas atividades a partir dos órgãos públicos, a dificuldade de organizações não governamentais ou associações de grupos em se estabelecer diretrizes comuns, a não formulação de parcerias e estratégias integradas com fornecedores e a falta de melhorias em trabalho conjunto com a comunidade, provendo retorno recíproco para o desenvolvimento qualitativo da prestação de serviços.

3.7.3. Possibilidades para Melhorar as Relações

Apesar das expectativas em relação às melhorias e ações integradas, ainda existe um sentimento de desunião nos negócios relacionados às atividades turísticas do destino.

Suítes	"Particularmente acho que a Ilha Grande é o destino mais barato do Brasil. Acho que as pessoas deveriam valorizar o empreendimento, só eu sei o duro que estou dando até hoje o pra conseguir fazer o negócio funcionar".
Hostel	"Ainda tem muito a acontecer neste sentido das relações, seja entre nós que oferecemos hospedagem, como as parcerias com outros negócios aqui da vila, tipo: barcos, agências de mergulho, restaurante".
Pousada Típica	"Eu acho que deveria ter maior união entre as associações, de morador, de pousadas, o comércio. Deveria ter mais união, mas as pessoas não participam, daí fica mais difícil de reivindicar, sou um pouco pessimista, cobrar dentro da Prefeitura. A união das pessoas sempre foi um problema aqui na ilha, as comunidades são muito diferentes. Tem pessoas que vem de fora, porque gostam da ilha. Tem pessoas que vem de fora pra fazer negócios, são comerciantes. Tem as comunidades de evangélicos, fechados sobre eles. Tem a comunidade de ex-guardas que trabalharam no presídio".
Pousada Prime	"A única forma que eu vejo pra resolver isso é ter uma autoridade externa, incontestável, é assim e pronto. Achar uma direção pra que tipo de turismo queremos na ilha, e depois estabelecer as regras, e seguir essa direção e não desviar o caminho. E nem pode ser uma autoridade de Angra, da prefeitura também não".

Quadro 6 - Possibilidades para melhorias

A verificação desse cenário, a partir das entrevistas, é o início para a análise da estrutura comercial formada pelos meios de hospedagem e outros empreendimentos de apoio ao turismo. O quadro negativo que se estabelece na destinação coloca em risco os investimentos financeiros, mas, além disso, agrava as ameaças de conservação do ambiente natural e possibilidade de degradação da cultura e dos valores sociais ali mantidos.

3.7.4. Fórum do Trade Turístico

Identificaram-se uma iniciativa importante em prol do desenvolvimento integrado e participativo dos diversos atores envolvidos com a atividade turística na Ilha Grande: o Fórum do *Trade* Turístico, que é encontro organizado nas instalações do Jornal O ECO. De acordo com o idealizador do Jornal e do Fórum, Nelson Palma (2010):

> Aqui eles deveriam formar um todo, para que ganhassem força. Eu organizo a reunião do *trade*, mas é pouco, acontece uma vez por mês e só. Se as discussões fossem feita de forma conjunta, busca pelas soluções, o objetivo comum, daria mais certo. Mas os meios de hospedagem daqui não trabalham assim. O Fórum é aberto para todo mundo do *trade* turístico.

Ações como o Fórum do *Trade* Turístico, apesar de representar a consolidação de um espaço de discussão e integração em torno de um objetivo comum, ainda se encontra como iniciativa isolada. Entretanto, os poucos participantes demonstram interesse em melhorar o destino como um todo, e tendo como consequência, resultados positivos para seus negócios.

3.8. Identificação e hierarquização dos *stakeholders* na visão dos meios de hospedagem

A partir da metodologia proposta por Freeman (1984) de se identificar e diagnosticar as relações com os *stakeholders* através da Auditoria dos *Stakeholders* elaborou-se a entrevista com perguntas que possibilitassem a identificação, por parte dos gestores, dos diversos grupos que influenciam o seu meio de hospedagem. A partir da análise das respostas, chegou-se à Matriz *Stakeholders*/Sucesso nos negócios de hospedagem na Vila do Abraão.

	Suíte	Pousada Prime	Pousada Aconchegante	Pousada Típica	Hostel
Investidores	0	5	3	0	0
Clientes	5	5	5	5	5
Fornecedores	5	1	5	3	3
ONGs	0	1	1	1	1
TurisAngra	1	1	3	3	1
Concorrência	1	5	5	5	5
Comunidade	5	1	3	3	5
Funcionários	5	3	3	5	3
Mídia	5	5	5	5	5

Quadro 7 - Matriz *stakeholder*/sucesso dos negócios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora (2010)

5 “Extremamente importante” para o sucesso de seu empreendimento
3 “Importante” para o sucesso de seu empreendimento
1 “Pouco importante” para o sucesso de seu empreendimento
0 Não identificou como um *stakeholder* neste empreendimento

A partir da Matriz identificou-se individualmente o nível de importância de cada *stakeholder* em relação ao sucesso dos negócios de cada meio de hospedagem analisado. A partir de uma somatória dos pesos estabelecidos pelos gestores a cada grupo, formatou-se a hierarquia quanto ao nível de importância na relação com os empreendimentos.

A partir das respostas dos gestores, é interessante perceber a diferença em que cada *stakeholder* é visto para o sucesso do empreendimento, mas que existe um consenso em relação à importância que os clientes e a mídia têm em relação aos meios de hospedagem.

Apurando os níveis de importância dado a cada *stakeholder*, detectou-se uma hierarquia nas relações entre cada *stakeholder* e os meios de hospedagem. A figura abaixo ilustra os diversos *stakeholders* e o tamanho do círculo simboliza a força da importância para o sucesso das atividades de hospedagem na Vila do Abraão.

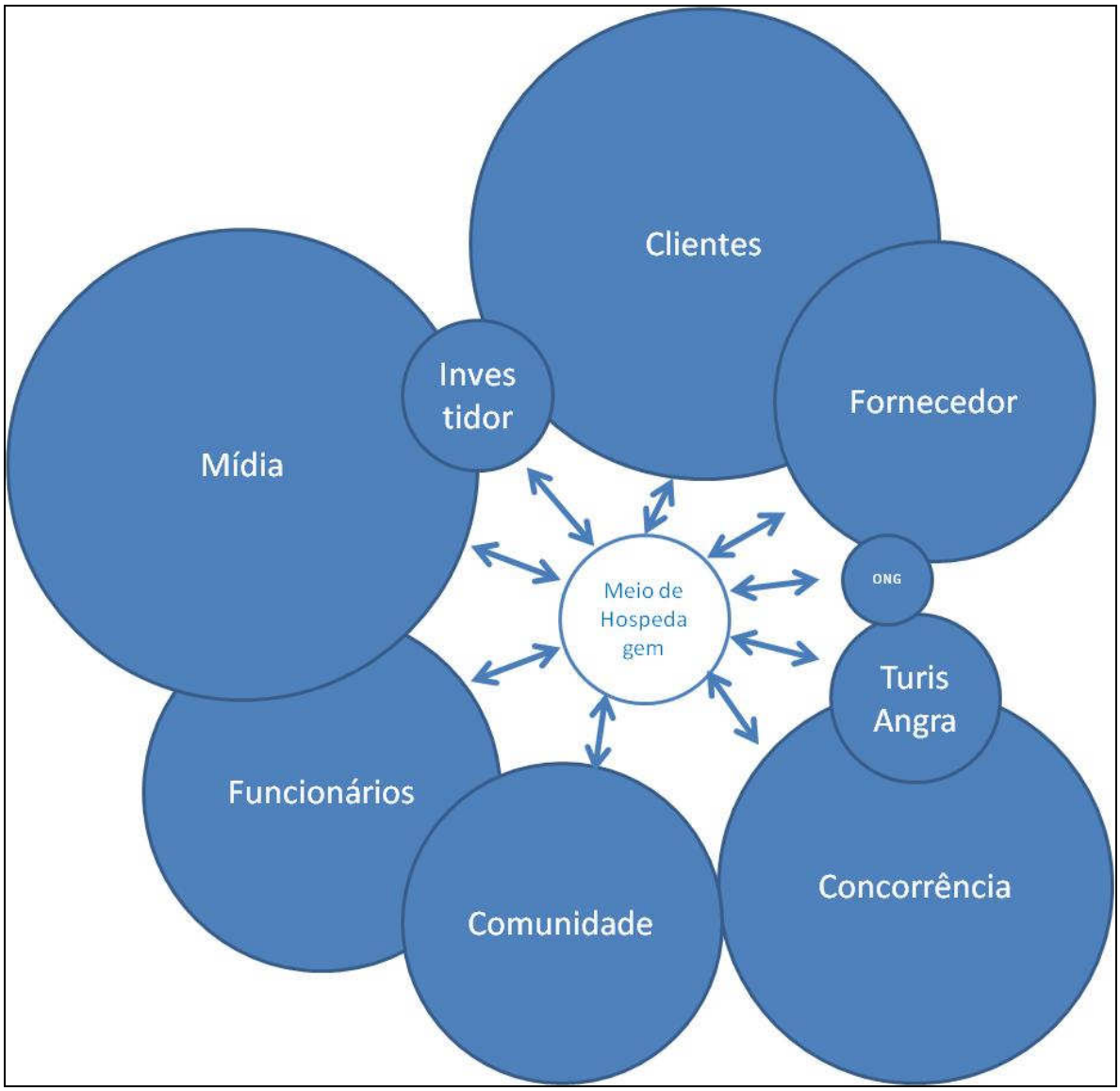


Figura 13 - Hierarquia dos s*takeholders*

Fonte: elaborado pela autora (2010)

A interpretação das respostas a respeito do nível de importância dos diversos *stakeholders* possibilitou diagnosticar a relação com os diversos grupos, perante a identificação de suas influências para o sucesso dos negócios.

3.8.1. Investidores e Financiadores

Em 100% dos casos entrevistados, os próprios proprietários são os únicos investidores de seus negócios.

Já em relação aos Financiadores verificaram-se respostas diferenciadas entre os diversos meios de hospedagem entrevistados.

Alguns o identificam como grupo extremamente importante e essencial para o sucesso dos negócios, uma vez que são feitos empréstimos anualmente para sustentação financeira do empreendimento, durante a baixa temporada. A resposta do proprietário da Pousada Prime explicita esta relação: “Os bancos interagem sempre comigo. Todo ano eu pego empréstimo no banco para passar a baixa temporada. São extremamente importantes”.

Essa dependência varia, para outra empresária, de acordo com a produtividade da alta temporada, demonstrando que a relação com financiadores tem forte dependência com o fator de sazonalidade:

> Agora com o deslizamento, tivemos um verão fraquíssimo, e estamos todos passando por uma situação grave, porque durante o verão é que fazemos a economia para que a gente pague as contas na baixa temporada. Então agora, vou ter que ir ao banco fazer empréstimo para pagar as contas. Quando o verão é bom, não precisamos dos bancos, mas como foi ruim, precisamos recorrer a empréstimos. (Proprietária Pousada Aconchegante, 2010)

3.8.2. Clientes

Já os clientes foram considerados com unanimidade entre os entrevistados como um *stakeholder* extremamente importante para o sucesso dos negócios. De fato, os meios de hospedagem dependem diretamente das decisões dos turistas que visitam a Ilha Grande em ter uma boa ocupação. A relação envolve, pelas respostas obtidas, que o valor da diária é um dos principais fatores para a decisão do visitante, entretanto alguns empreendimentos demonstraram preocupação com o diferencial a ser oferecido para os hóspedes relacionados à infraestrutura, preocupação com requisitos ambientais e práticas sustentáveis.

O gestor da Pousada Típica, por exemplo, relata suas preocupações para atrair os hóspedes pelo diferencial relacionado às práticas ambientais: “A gente colocou tratamento de água na piscina, luz com iluminação eletrônica, aquecedor solar, ar condicionado mais econômico, que ajudou a diminuir os gastos. (...) Lavamos a roupa de cama e de banho com um bactericida, que a vigilância exigiu da gente. A roupa de cama fica lacrada, a roupa de banho também. É feito a desinfecção”.

3.8.3. Fornecedores

Os fornecedores formam um grupo que engloba desde os mercados provedores de artigos para café da manhã, material de limpeza, bebidas etc, como também agências de passeios de barco, guias de turismo, serviços de *transfer*, e ainda, agências de turismo emissivo localizados fora da Ilha Grande, que auxiliam os viajantes na organização de suas

viagens para o destino. Quando questionados sobre o nível de importância deste *stakeholder* aos entrevistados, detectou-se que foram avaliados como extremamente importante para o sucesso de seus negócios para aumentar serviços e facilidades aos seus hóspedes, no caso do gestor da Suíte; já o gestor da Pousada Prime argumentou que é pouco importante, porque facilmente poderia trocá-los, uma vez que não oferecem nenhuma vantagem em relação a outro; a Pousada Aconchegante indicou que são extremamente importantes, porque dependem dos mercados, no caso, para definir a qualidade de alguns serviços seus, como o que servir no café da manhã; a Pousada Típica acha muito importante, mas não utiliza os fornecedores de mercadoria da Vila, pois busca qualidade e preço bom, tendo que comprar no Rio de Janeiro e trazer frutas, frios, bebidas para o consumo da pousada; e por fim, o albergue por não oferecer ainda café da manhã e serviços adicionais, não dependem dos fornecedores que trabalham.

3.8.4. Organizações não governamentais

Quando questionados a respeito das ONGs enquanto *stakeholder* que influencia ou é influenciado pelos empreendimentos de acomodação, os gestores indagaram a respeito e não conseguiram responder de imediato. Após uma reflexão, apesar da Pousada Prime fazer parte da AMHIG, respondeu que é uma instituição pouco importante para o negócio e nada contribui para o sucesso de suas atividades. O gestor da Pousada Típica diz ter uma parceria com a Associação dos funcionários do Banco do Brasil para divulgar seu negócio em troca de descontos para os associados, entretanto a ação tem tido pouco retorno para seu negócio.

3.8.5. Órgão Público

Dentre o *stakeholder* órgão público, os entrevistados destacaram em suas respostas a TurisAngra, que é a instituição municipal responsável pela organização do turismo. As respostas foram de que é um organismo pouco importante e que deveria ser importante para o sucesso dos negócios de hospedagem, entretanto as experiências dos entrevistados com a instituição é de nenhuma ou pouca atitude em prol do desenvolvimento turístico da Ilha Grande.

Pelo contrário, de acordo com relato do entrevistado da Pousada Prime, “a TurisAngra coloca pessoas incompetentes para trabalhar conosco. Uma vez vieram participar de uma reunião e deram à ideia de colocar um teleférico para subir até o Pico do Papagaio. Acho que viram isso na Europa ou outro lugar e acharam que aqui poderiam fazer igual.”

A gestora da Pousada Aconchegante informou que a TurisAngra demonstrou apoio no momento logo após o desastre do Ano Novo, em que as chuvas provocaram desmoronamentos na Vila do Bananal, prometendo dar isenção ou redução de impostos para os meios de hospedagem, que foram diretamente afetados pelos cancelamentos de hóspedes, e na verdade, o que ocorreu foi a cobrança normal do IPTU e ainda tiveram que contribuir com novo imposto , chamado de solidariedade para a recuperação de Angra dos Reis.

Tal insatisfação é generalizada para a Sub-prefeitura de Angra dos Reis, que na opinião dos entrevistados nada fazem e ainda se isentam de algumas propostas não cumpridas.

3.8.6. Concorrência

O *stakeholder* concorrência quando questionado sobre o nível de importância para o sucesso do negócio gerou respostas negativas e críticas. Para as pousadas, os gestores consideraram que a concorrência é extremamente importante para seu sucesso e apenas para o gestor das Suítes considerou nada importante.

Os gestores de pousadas alegaram que a disputa pelos turistas para as hospedagens “é uma coisa séria”, principalmente em torno do baixo valor das diárias praticadas, incorrendo com a diminuição da qualidade e desvalorização do segmento como um todo. A concorrência se torna ainda desleal perante a ilegalidade de algumas acomodações que são oferecidas nas próprias casas de alguns moradores. Tal alternativa não é feito de forma organizada, nem de acordo com as determinações legais para instalar um meio de hospedagem, mesmo que familiar.

3.8.7. Comunidade

O próximo *stakeholder* questionado aos gestores dos meios de hospedagem foi a comunidade. Para o Gestor das Suítes, a comunidade é extremamente importante para o sucesso de seu negócio, explicando que seus vizinhos que também alugam suítes formam uma rede de indicações, uma vez que tem poucas unidades habitacionais, facilmente ficam lotados e passam a indicar as suítes dos vizinhos. É interessante notar que tal iniciativa ocorre porque além de serem gestores de um negócio, as pessoas mantêm relações de amizade dentro da comunidade.

Já os gestores de pousadas identificaram a comunidade como importante ou pouco importante para o sucesso de seus negócios. O gestor da Pousada Prime identificou a comunidade como mão de obra e a caracterizou como de baixa qualificação e de difícil

contratação, pois também não se emprenham em melhorar suas condições de vida através do trabalho. E, a gestora da Pousada Aconchegante identificou também que a comunidade que não trabalha com as atividades turísticas não gosta do turismo e acabam tratando mal os visitantes da vila.

3.8.7. Funcionários

Os funcionários são *stakeholders* considerados importante ou extremamente importantes para o sucesso dos meios de hospedagem. Apesar de suas atribuições serem essenciais para o funcionamento dos negócios, a baixa qualificação, o desconhecimento de idiomas estrangeiros, a falta de formação acadêmica, o desinteresse em construir carreiras foram apontados pelos entrevistados como problemas para a boa relação com este *stakeholder*. Conforme trecho da entrevista da gestora da Pousada Aconchegante (2010):

> Aqui é muito difícil, não dá pra fazer seleção, um anúncio, você quebra um galho, coloca qualquer um. E aqui na pousada isso se agrava, porque você colocar nos quartos dos hóspedes que tem dinheiro, pertences caros. Outra coisa é formação, eu não tenho ninguém que fala inglês, nem camareira, nem na recepção. Daí, você vai quebrando um galho. Tudo na base do improviso.

3.8.8. Mídia

E, por fim, a mídia foi identificada como *stakeholder* extremamente importante para o sucesso dos meios de hospedagem. Indicam, de um lado, a contribuição para a divulgação dos seus empreendimentos para os turistas e, por outro, ressaltam o poder deste *stakeholder* em prejudicar os seus negócios, como o que ocorreu após os deslizamentos do Ano Novo, que afetou a praia do Bananal, mas a repercussão da notícia através da mídia impactou diretamente na drástica redução de visitantes à Vila do Abraão, que nada foi afetada pelas chuvas.

3.9. Possibilidades de novas formas de integração dos Meios de Hospedagem e *Stakeholders*

O destino estudado apresenta características específicas como já descrito anteriormente, que implica no desenvolvimento de estratégias adaptadas a essa realidade de forma a obter melhores resultados individual e também conjuntos. Além da concorrência nata de mercado, cada meio de hospedagem faz parte de um arranjo produtivo composto pelo agrupamento de empreendimentos que formam um único destino. Ou seja, através da gestão

baseada nos *stakeholders*, podem-se buscar novas ferramentas que criem melhor sinergia entre os diversos grupos que influenciam e são influenciados pelos meios de hospedagem.

Nesse sentido, buscou-se detectar algumas formas de integração e instrumentos mercadológicos que unam e fortaleçam os diversos atores que formam o segmento de hospedagem da Vila do Abraão. Baseado em levantamentos teóricos (PORTER, 1986; 1999; COSTA, SOUTO-MAIOR, 2006) e em práticas realizadas em outras localidades (COSTA, 2005; VIEIRA, CORADINI, BOAVENTURA, AÑEZ, 2009), listou-se algumas sugestões de relações de cooperação possíveis para se aplicar no local estudado e questionou-se aos gestores dos meios de hospedagem entrevistados o nível de apoio às diversas iniciativas.

De acordo com uma escala de apoio que varia da seguinte maneira: 2 “Definitivamente Sim”, 1 “Provavelmente Sim”, -1 “Provavelmente Não” e -2 “Definitivamente Não”, a tabela sintetiza as respostas obtidas:

	Suíte	Pousada Prime	Pousada Aconchegante	Pousada Típica	Hostel	TOTAL
Sistema unificado de reservas	1	-2	-2	-2	-1	-6
Central de compras de suprimentos	1	2	-2	1	2	4
Folheteria e mapas para distribuir a turistas	1	1	1	1	2	6
Formação de pacotes de viagem	1	1	-2	-2	1	-1
Políticas de preço comum	1	1	-1	-1	-1	-1
Acordos sobre mão de obra em comum	1	1	2	1	1	6
Treinamento de mão de obra em conjunto	2	2	2	1	2	9
Canais de troca de informações entre os meios de hospedagem	1	1	1	1	2	6
Sistema de pesquisa de mercado entre as pousadas	2	1	-1	2	2	6
Fomento de atividades sociais à comunidade	2	1	2	2	2	9
Apoio à iniciativas de preservação das áreas naturais	2	2	2	2	2	10

Quadro 8 - Síntese do nível de apoio às iniciativas

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Avaliando cada iniciativa separadamente, podemos verificar o nível de aceitação por parte dos gestores entrevistados, bem como seus comentários tecidos para cada proposta.

3.9.1. Sistema Unificado de Reservas

Buscar a demanda de viajantes é uma das atividades necessárias para manter a ocupação do meio de hospedagem. A oferta de um sistema unificado de reservas entre os meios de hospedagem permite uma facilidade de operacionalização da viagem por parte dos

hóspedes. Tal iniciativa requer a unificação da disponibilidade de unidades habitacionais, valores de diárias e atributos de cada empreendimento, permitindo a escolha do visitante pelo estabelecimento que satisfaça seus interesses e expectativas.

O apoio a esta ferramenta para o destino Vila do Abraão na visão dos gestores entrevistados resume-se no gráfico abaixo:

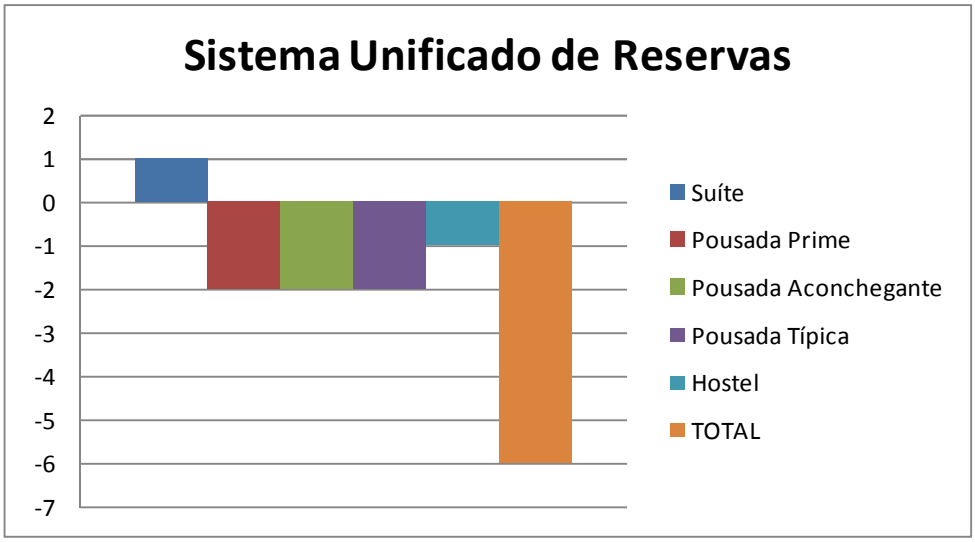


Figura 14 - Opinião sobre sistema unificado de reservas

Fonte: elaborado pela autora (2010)

O resultado acerca do Sistema Unificado de Reservas apresentou desaprovação pelos gestores. Tal índice negativo foi justificado pela falta de trabalhos conjuntos atuais entre os meios de hospedagem na Vila do Abraão, e para que tal iniciativa funcionasse exige-se uma boa sinergia entre os concorrentes, o que está longe da situação atual. Ainda foi citado que para que tal instrumento fosse bem sucedido depende de formalização total e uma boa profissionalização de todos meios de hospedagem ofertados, dando credibilidade ao sistema, caso contrário, é melhor não implantar o sistema evitando a ineficiência e descrédito futuro.

3.9.2. Central de Compras de Suprimentos

Melhorar o lado do fornecimento de mercadorias necessárias para a operacionalização dos serviços de hospedagem é um aspecto que deve ser aprimorado pelo setor. Adicionam-se ao desafio, os fatos dos empreendimentos estarem localizados em uma ilha, distante do continente e acessível apenas por embarcação.

Diante desses fatores, a organização de uma central de compras de suprimentos poderia ser uma proposta de unificar os pedidos de compras entre os diversos meios de

hospedagem da Vila do Abraão, fortalecendo o poder de barganha junto aos fornecedores. Destacam-se alguns benefícios possíveis com esta iniciativa: valores mais baixos dos produtos diante do aumento da quantidade das aquisições em conjunto; melhor qualidade dos produtos diante da escolha de fornecedores específicos; possibilidade de negociar a entrega dos pedidos diretamente na Vila do Abraão, reduzindo gastos com deslocamentos; facilidade em negociar melhores formas e maior prazo de pagamento.

A integração do sistema de compras através da Central teve boa aceitação pelos gestores entrevistados, conforme resultado apresentado no gráfico:

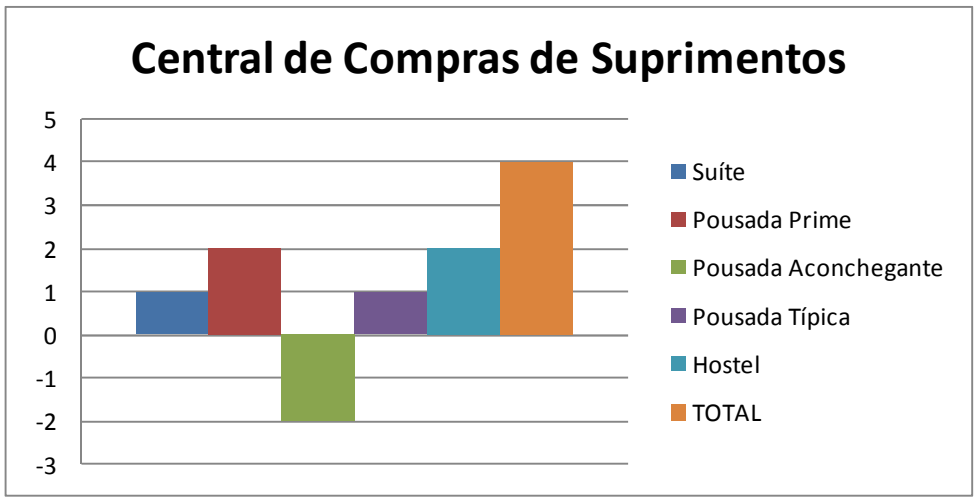


Figura 15 - Opinião sobre central de compras de suprimentos

Fonte: elaborado pela autora (2010)

A situação atual de compras pelos meios de hospedagem na Vila do Abraão ainda ocorre de forma amadora, em que os gestores ou seus funcionários adquirem as mercadorias necessárias no continente, em Angra dos Reis, principalmente ou no Rio de Janeiro. Em se tratando de frutas, frios, bebidas e outros itens para café da manhã, tem-se ma dificuldade de comprar produtos de qualidade e bom preço junto aos fornecedores da própria vila. Já na cidade de Angra dos Reis, onde se acaba recorrendo mais constantemente, ainda se tem dificuldade de encontrar produtos com qualidade e ainda embute-se o custo do transporte da embarcação. Na opção de compras no Rio de Janeiro, favorece a possibilidade de obter boa qualidade e preço, entretanto o custo com transporte e disponibilidade de tempo são fatores que dificultam esta transação.

Apesar de ter uma concordância entre os empreendedores para esta iniciativa, coloca-se em dúvida quanto a responsabilidade e articulação da Central de Compras. Sugeriu-se que a atividade pudesse ser feita pela AMHIG ou ainda que os supermercados da própria vila

melhorassem seus serviços e passassem a oferecer produtos com melhor qualidade, e estudassem melhores preços e/ou formas de pagamento.

3.9.3. Folheteria e mapas para distribuir a turistas

A mídia foi apontada como um *stakeholder* extremamente importante para o sucesso dos empreendimentos, verificando sua força em divulgar seus negócios e o destino Ilha Grande nos mercados emissores de viajante.

Com este foco, uma ferramenta possível para melhorar a divulgação dos empreendimentos e proporcionar uma melhor qualidade na experiência da visitação ao destino como um todo, sugeriu-se a formatação de folheteria informativa e mapas com indicação de opções de empreendimentos e atrativos da Ilha Grande para serem distribuídos aos turistas. Este material serviria tanto para melhorar a divulgação de opções na ilha, como também um indicativo de bons empreendimentos que trabalham de forma integrada. Para isto, se faz necessário a união dos gestores de estabelecimentos tanto do segmento de hospedagem, como dos outros setores que ofertem serviços ao visitante, tais como: restaurantes, padarias, agências de passeios, barcos, Parque Estadual, monitores etc. A integração viabilizaria os gastos de criação, produção e impressão do material publicitário.

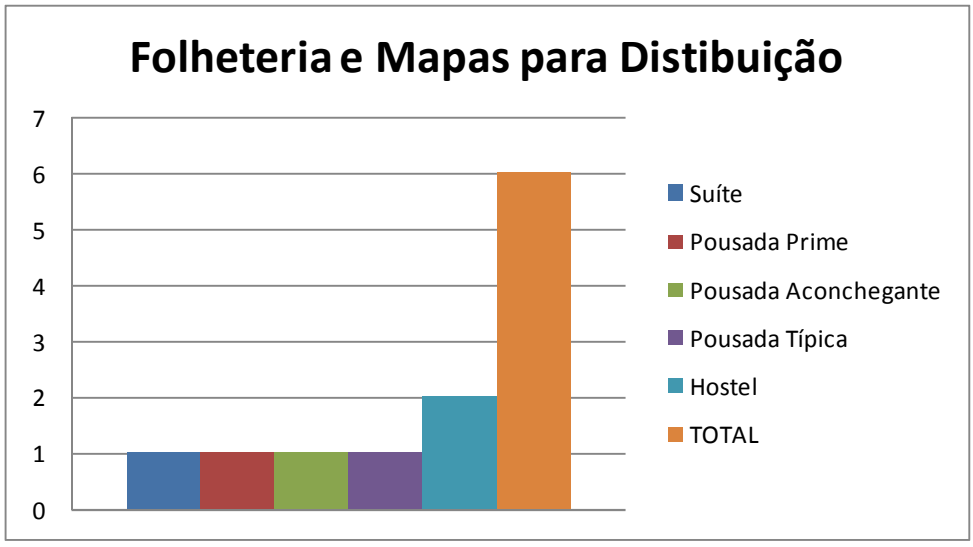


Figura 16 - Opinião sobre folheteria e mapas para distribuição

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Quando questionados sobre o apoio a tal iniciativa obteve-se apenas respostas de apoio e totalizando um resultado muito positivo entre as respostas. Atentaram-se ainda que já houve uma iniciativa anterior de criação de mapa e que foi interessante.

3.9.4. Formação de Pacotes de Viagens no Destino Ilha Grande

A variedade de negócios que um visitante dispõe para vivenciar uma experiência turística no destino Ilha Grande é grande, considerando-se as opções de passeios de barco, trilhas, gastronomia, mergulho, caiaque, hospedagem e atividades de aventura. Portanto, a operacionalização de pacotes de viagem que agregariam diversos serviços e experiências a um único produto a ser comercializado pelas agências de turismo fora da Ilha Grande forma mais uma oportunidade de negócio para os meios de hospedagem. Organizar esse produto requer, por um lado, a busca de uma padronização e segurança de aquisição de determinados serviços conforme o determinado para a formação do pacote, e de outro, o empenho em oferecê-lo no mercado consumidor. Tais exigências possibilitam também oportunidades de agregar valor para as agências receptivas localizadas no Abraão, que trabalham muito incipientemente esse serviço específico. Os visitantes acabam formando sua experiência de viagem na medida em que já estão no destino e conforme vão se informando pelas ruas e agências que encontram.

A parceria entre os meios de hospedagem com serviços de *transfer* (terrestre e marítimo), passeios pela ilha (mergulho, barco e/ou trilha) com roteiros personalizados a segmentos de demanda específicos, somados a um serviço gastronômico e/ou experiência cultural (visita ao presídio e ruínas, prática da pesca caiçara) e esportiva (surfe, voo livre, caiaque) agregariam valor à experiência do visitante, bem como fortaleceria os serviços oferecidos por cada um dos *stakeholders* envolvidos.

Tal iniciativa, entretanto, é avaliada com baixa aceitação pelos gestores entrevistados, como se verifica no gráfico:

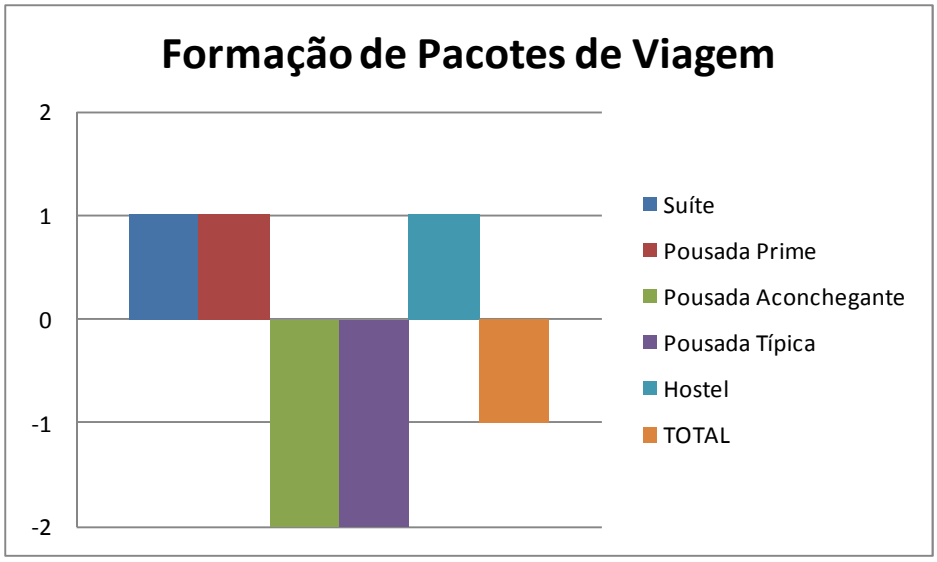


Figura 17 - Opinião sobre formação de pacotes de viagem

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Dentre as respostas de apoio à iniciativa, seguia-se um questionamento de como e quem viabilizaria esses pacotes, enfatizando que a diferença de padrões de serviço na ilha é grande e, portanto o risco em se fazer parte de um pacote cujo resultado não fosse satisfatório ao turista é iminente.

3.9.5. Políticas de Preço em comum

A disputa pelos hóspedes que visitam a Vila do Abraão para que hospedem em suas acomodações ocorrem prioritariamente pela oferta do melhor preço. Tal indício demonstra a relação predatória entre a concorrência do segmento de hospedagem. A contínua redução do valor da diária, entretanto, não significa automaticamente o aumento da ocupação e melhoria dos resultados finais de lucratividade. Nesse cálculo inserem-se os gastos fixos com a sustentação do estabelecimento e os gastos variáveis conforme a ocupação de suas unidades. Nessa somatória, a oferta de valores de diárias deve ser uma preocupação individual do gestor do meio de hospedagem em relação aos seus custos de funcionamento e também uma preocupação conjunta de todos os meios de hospedagem que formam a oferta hoteleira do destino. A cautela conjunta do segmento em relação aos valores ofertados reflete amplamente na imagem do destino pela demanda.

Órgãos regulatórios ou instituições representativas do setor deveriam preocupar em estabelecer certos parâmetros para valores de diária a fim de que isso repercuta em melhor qualificação dos empreendimentos e do destino como um todo.

Uma política de preço em comum, entretanto, requer a correta diferenciação e classificação dos empreendimentos, fomentando a segmentação da oferta de hospedagem que atendam a diversas expectativas de serviços e preços.

O setor de hospedagem do destino analisado ainda requer um avanço em relação a soluções conjuntas para seu ordenamento, principalmente em relação à política de preços praticados pelos meios de hospedagem.

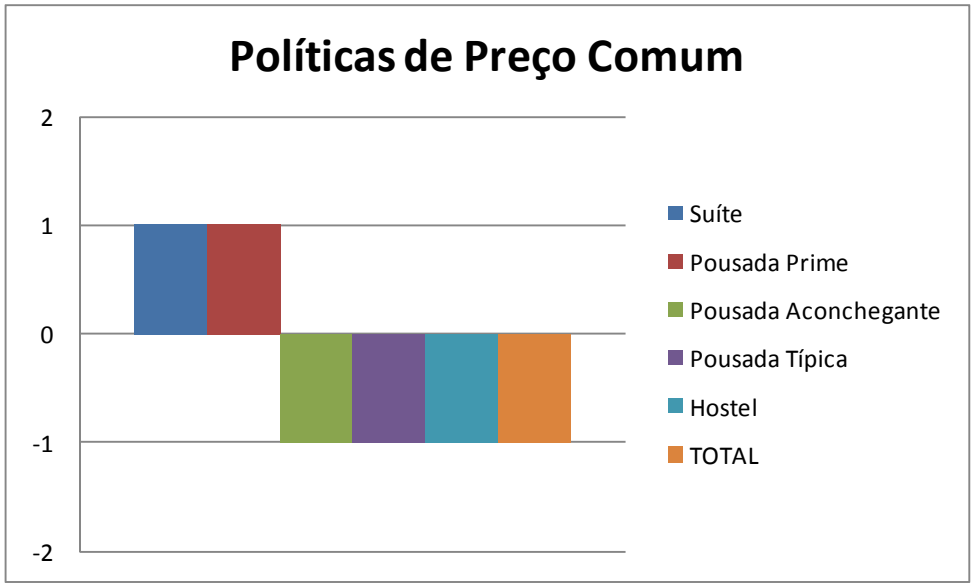


Figura 18 - Opinião sobre política de preços comum

Fonte: elaborado pela autora (2010)

O resultado final foi que a Política de Preço Comum "provavelmente não" teria apoio do segmento, verificando que esta iniciativa ainda carece de discussões, organização e melhor esclarecimento em torno dos critérios e funcionamento, refletido no resultado das opiniões obtidas nas entrevistas.

3.9.6. Acordos sobre mão de obra em comum

Os funcionários foram apontados como *stakeholders* de grande importância para o funcionamento e sucesso de seus negócios, mas é um grupo avaliado com baixo nível de qualificação e empenho para melhoria dos resultados e serviços.

Analisando as respostas obtidas durante as entrevistas, identificou-se uma grande deficiência em relação à mão de obra disponível na Vila do Abraão. Aprofundando-se um pouco a análise, verificam-se diversos grupos com características similares: uma migração de nordestinos que se mudam para a ilha com perspectivas de melhor emprego e obtenção de riqueza rápida para retornar a sua origem e vivem em péssimas condições de vida, agrupadas com outras famílias e acabam trabalhando nas pousadas como opção de obter salário, sem preparo anterior ou mesmo conhecimento e experiência para o serviço; um segundo grupo é formado por estrangeiros que escolhem a Ilha Grande como residência para uma vida mais tranquila, longe dos grandes centros e do sistema de trabalho convencional de grande incorporações, não tem qualificação ou grande empenho em relação ao serviço de

hospedagem, pois é apenas uma fonte de renda para manter sua vida na ilha; e existe um terceiro grupo, de moradores nascidos na ilha, que acompanharam o processo de desenvolvimento do turismo em detrimento das atividades de pesca, coleta e agricultura, que acabam trabalhando para os meios de hospedagem e também abrindo uma hospedaria como oportunidade de negócio iminente ao local que vivem, não estando preparado, nem capacitado para desenvolver os serviços de forma mais qualificada.

Soma-se a este contexto, a não formalização dos empregos por parte dos meios de hospedagem, que contratam sem registro, baixos salários, dispensam durante a baixa temporada, entre outros fatores complicadores para obter bom relacionamento com funcionários.

Diante destas constatações, algumas propostas que venham a aprimorar estes importantes *stakeholders* se faz necessário para o desenvolvimento dos empreendimentos e do destino sustentável.

Todos os meios de hospedagem necessitam de funcionários para seu funcionamento, em atividades semelhantes, tais como: limpeza, arrumação, lavagem de roupas de cama e de banho, preparo de café da manhã, etc. Acordos entre os meios de hospedagem para contratação em uma cooperativa, por exemplo, poderia resultar em formalização dos empregos e pagamentos devidos aos funcionários.

A aceitação e apoio a estas iniciativas foram positivas, conforme apresenta no gráfico:

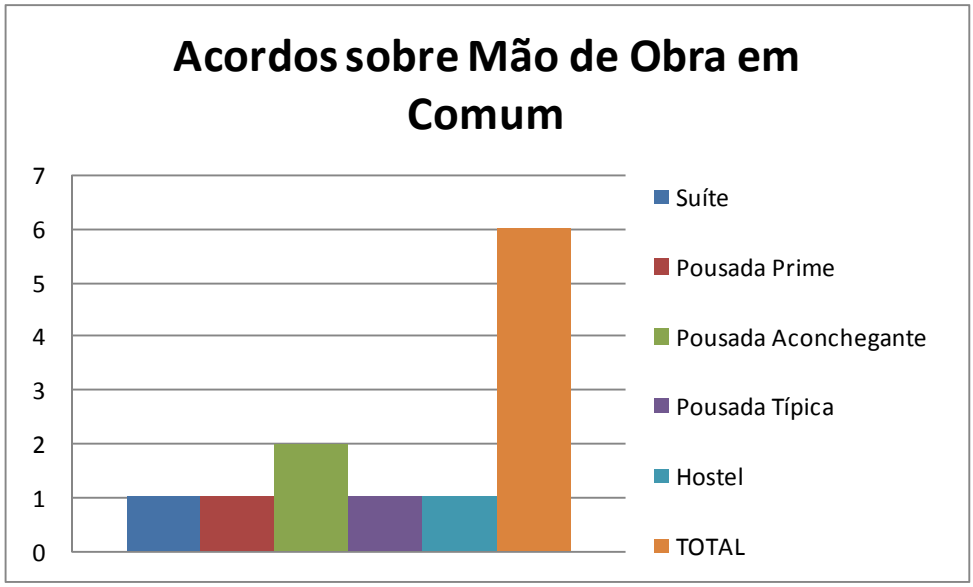


Figura 19 - Opinião sobre acordos sobre mão de obra

Fonte: elaborado pela autora (2010)

3.9.7. Treinamento de mão de obra em conjunto

Uma iniciativa mais específica e complementar ao contexto abordado no item anterior é a oferta de qualificação e treinamento da mão de obra em conjunto pelos meios de hospedagem. Busca de parcerias com instituições de ensino e capacitação como SEBRAE, SENAC e outras vislumbram a possibilidade de melhorar a prestação de serviços e também a gestão dos meios de hospedagem da Vila do Abraão.

Esta iniciativa indubitavelmente é apoiada pelo segmento, como aponta o gráfico:

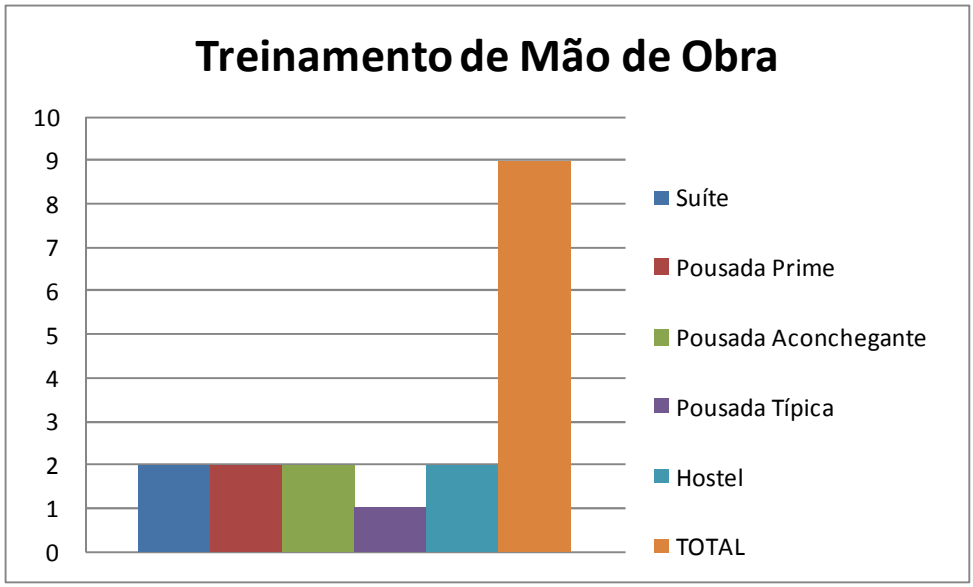


Figura 20 - Opinião sobre treinamento de mão de obra em conjunto

Fonte: elaborado pela autora (2010)

3.9.8. Canais de troca de informação entre os Meios de Hospedagem

Os meios de hospedagem da Vila do Abraão caracterizam-se por empreendimentos de pequeno porte, em média 13 UHs, gerenciadas de forma familiar e independente (não existe rede de empreendimentos). Os empreendedores buscam o meio de hospedagem como alternativa econômica para sustentação de seu estilo de vida no próprio local e são, na maioria, de outros municípios, estados e até países que optam pela destinação como local de residência. Alguns poucos empreendedores são da própria ilha, dentre os entrevistados apenas uma proprietária é nascida no local, que optam em transformar seus terrenos em pousada ou aumentam a capacidade de hospedagem e passam a explorar financeiramente suas residências.

Estas características descortinam uma realidade sobre a convivência entre os moradores da Vila do Abraão e a relação comercial entre os negócios, que inerentemente se integram. Analisando tais relações, traça-se o parâmetro entre a comunicação em que se tem

no dia a dia entre os moradores a respeito da vida cotidiana da vila com a possibilidade de se estender essa prática para trocas de informações profissionais entre os meios de hospedagem, de maneira a favorecer a todos. Informações como: boas taxas de empréstimo, benefícios do cadastramento, vantagens junto ao Ministério de Turismo e até índices de ocupação e disponibilidade de unidades habitacionais que possibilitem a indicação dos hóspedes a outros empreendimentos similares quando 100% de ocupação.

O resultado sobre a criação de um Canal de Comunicação obteve o nível de apoio bem positivo, conforme ilustra no gráfico:

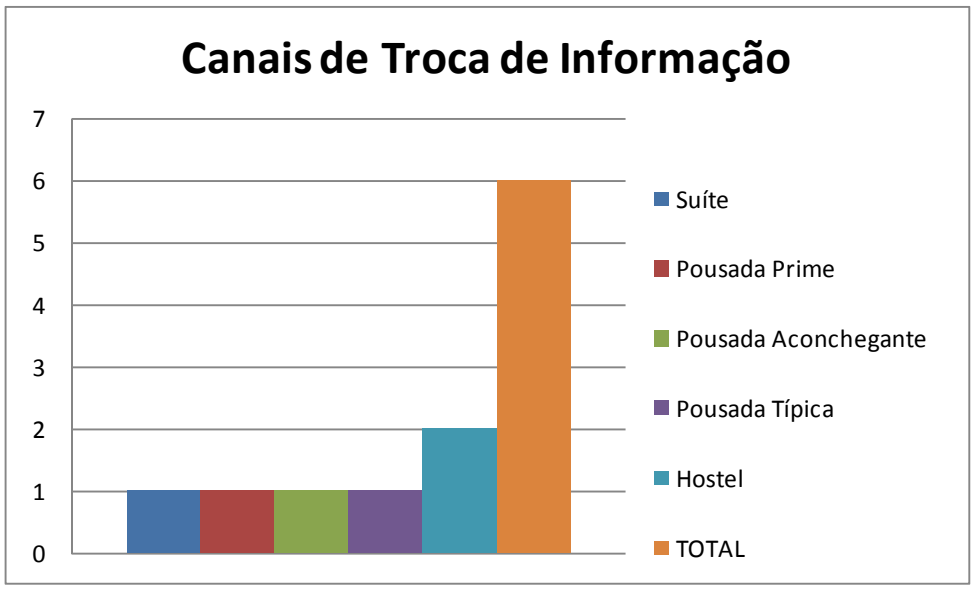


Figura 21 - Opinião sobre canais de troca de informação

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Apesar de apoio à iniciativa, verificou-se na complementação das respostas que a comunicação entre os gestores quando o assunto é negócio é muito pequena, apesar de praticamente todos se conhecerem, frequentarem redes sociais, igreja em comum ou mesmo terem relações de parentesco.

3.9.9. Sistema de Pesquisa de Mercado entre os Meios de Hospedagem

Conhecer melhor quem são os clientes que buscam a Ilha Grande, o perfil de suas atividades, preferências de serviços e instalações, interesses específicos pelas acomodações entre outros fatores importantes para desenvolver um empreendimento podem ser levantados a partir de pesquisas de mercado.

Informações a respeito da demanda gera melhor profissionalização na gestão dos negócios de hospedagem. O custo, entretanto, para realizar tamanha investigação é alta se for feita por apenas um empreendimento, mas se for diluído entre diversos interessados em tal conhecimento, esta ferramenta é possível de ser realizada.

Quando questionados em relação ao nível de apoio a esta proposta, os gestores de meios de hospedagem demonstraram concordância, conforme explicitado no gráfico:

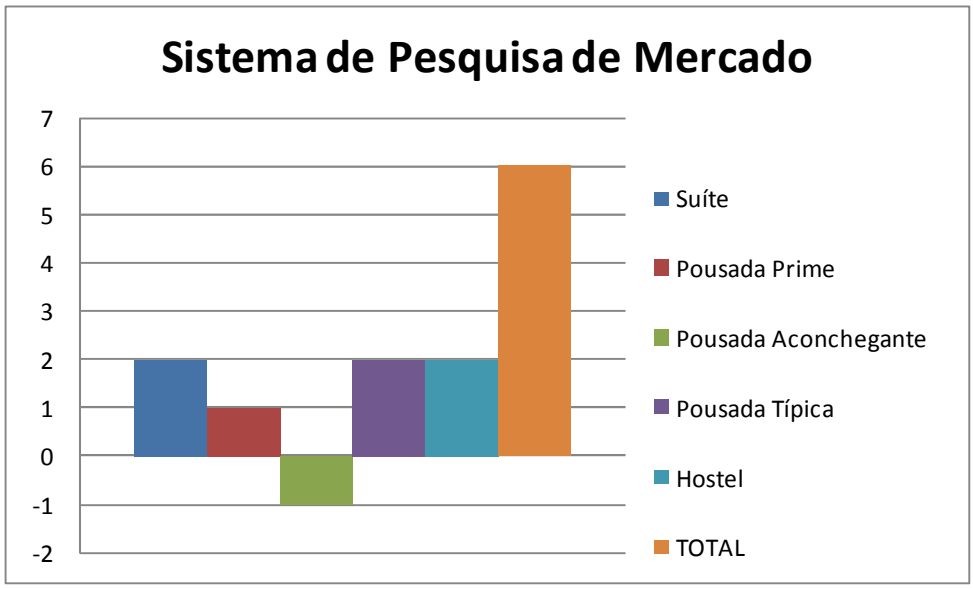


Figura 22 - Opinião sobre sistema de pesquisa de mercado

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Alguns complementaram com certa desconfiança à proposta, em função do histórico negativo de iniciativas tomadas em prol do todo no discurso, e em benefício de poucos, de fato.

3.9.10. Fomento de Atividades Sociais à Comunidade

A comunidade que convive com o estabelecimento influencia e é influenciado diretamente nas atividades de um meio de hospedagem. Constatou-se que o nível de importância a este *stakeholder* é extremamente importante para o sucesso dos negócios, indicado principalmente para suprir a necessidade de funcionários que o negócio demanda, mas também pelos aspectos sociais e inter-relações que o próprio gestor e família detêm junto às pessoas que convivem no cotidiano de suas vidas.

Os aspectos sociais influenciados pelo desenvolvimento do turismo no destino na Ilha Grande já foram discutidos anteriormente, ressaltando neste momento da análise a forte

integração que um destino pequeno e específico fomenta entre seus moradores, que dependem mais um dos outros para que tenham melhor qualidade de vida e para sustentação dos seus negócios também.

Portanto, o fomento de atividades sociais à comunidade é uma sugestão com alto nível de aceitação e apoio pelos gestores de meios de hospedagem consultados, conforme relata o gráfico:

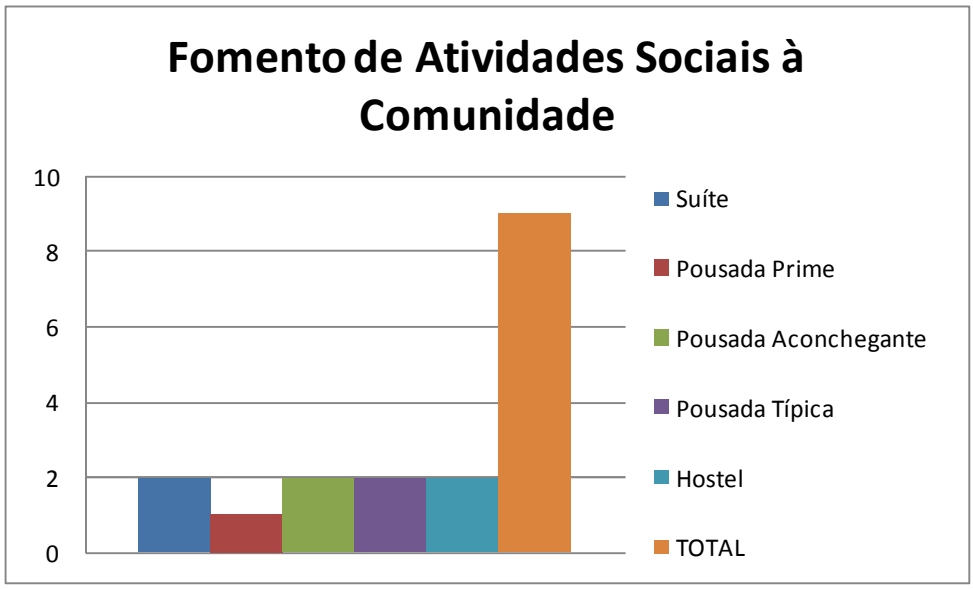


Figura 23 - Opinião sobre fomento de atividades sociais à comunidade

Fonte: elaborado pela autora (2010)

É interessante analisar o resultado quanto ao apoio dos meios de hospedagem para além dos limites de seus negócios, abordando iniciativas na comunidade. Na prática, verificou-se um exemplo interessante de relação com a comunidade, através de coleta e separação do lixo produzido na pousada, cuja venda seria revertido para apoio à Brigada Mirim – uma ONG que trabalha com os jovens da comunidade junto com educação ambiental e coleta de lixo.

3.7.11. Apoio à iniciativas de preservação das áreas naturais

Por estarem localizados em um destino fortemente calcado em seus atributos naturais e ainda com um entorno marcados pelas Unidades de Conservação, conforme caracterizado anteriormente, os empreendimentos de hospedagem também devem ter preocupações relacionados ao meio ambiente como pressuposto para o sucesso de seus negócios.

A presença da administração do Parque Estadual da Ilha Grande na própria Vila do Abraão facilita a aproximação às iniciativas de preservação das áreas naturais. Participação do Conselho Consultivo do PEIG, envolvimento com o CODIG – organização de caráter ambiental, conforme já explicado no trabalho ou simples ações de cultivo de espécies nativas, orientações de conduta dentro de áreas protegidas e cuidado com o lixo também são atitudes que deveriam ser adotadas pelos meios de hospedagem como responsabilidade em prol do local. Agrega-se importância às iniciativas em prol da imagem ambiental e responsável do negócio em relação aos hóspedes que buscam a sustentabilidade nas suas decisões de vida.

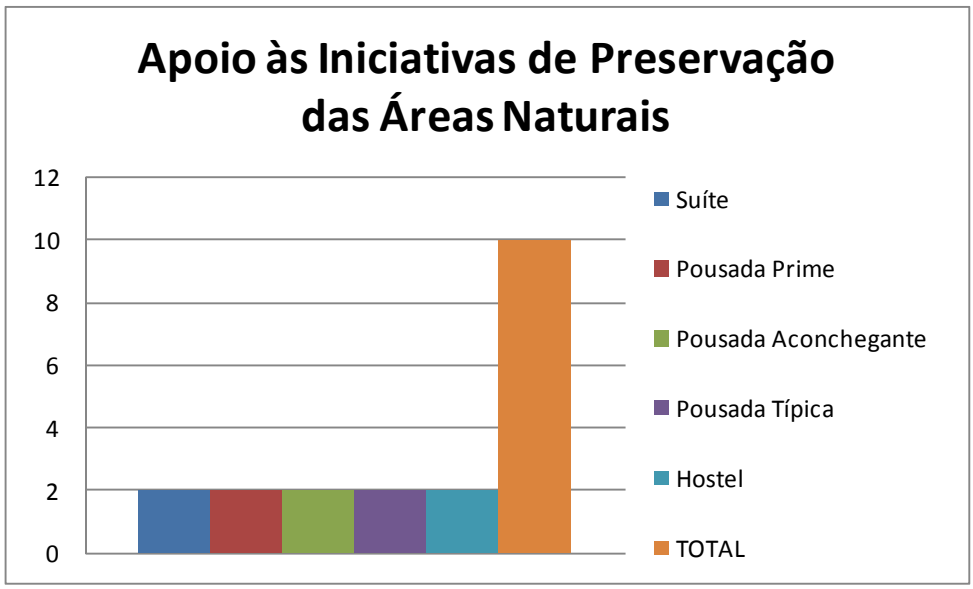


Figura 24 - Opinião sobre apoio às iniciativas de preservação das áreas naturais
Fonte: elaborado pela autora (2010)

Unanimemente, obteve-se apoio total entre as respostas dos entrevistados, concordando que a preservação do ambiente natural da Ilha Grande como um todo é essencial para a prosperidade do turismo e consequentemente de seus negócios.

3.7.12. Síntese do Apoio às Iniciativas de Integração dos Meios de Hospedagem

Dentre as onze propostas de integração aos meios de hospedagem, obteve um apoio positivo de oito sugestões e apenas a não adesão a três iniciativas.

Analisando as propostas que tem menor nível de apoio, atenta-se para o Sistema de Reservas unificado, que é uma ferramenta que depende necessariamente da cooperação entre todos os meios de hospedagem em primeiro estágio; da legalização dos empreendimentos e da disponibilização de informações, em um segundo estágio; e, depende de uma fiscalização

constante. Além disso, verificou-se que tal iniciativa já foi tentada ser implementada anteriormente, obtendo-se um fracasso total por falta de previsão destas premissas, o que resultou em uma proposta mal vista pelas hospedagens ainda ilegalizadas e como uma ação dúbia por parte dos legalizados, pois não se atentou a essa diferenciação existente.

A Política de Preços em comum também depende de pressupostos parecidos com as já citadas para a sugestão anterior, demonstrando que necessariamente a organização e trabalho em conjunto dos meios de hospedagem são premissas para a confiança mútua entre os empreendimentos e uma associação que os represente. Fatores ainda não consolidados no destino.

E quando se trata de um trabalho conjunto dos meios de hospedagem com fornecedores locais de serviços de receptivo e passeios, a proposta se torna ainda mais complexa, por envolver um segmento tanto quanto desorganizado e desunido.

Há de se avaliar, de outro lado, que as iniciativas que englobem de uma forma ampla a redução de custos e melhoria da qualificação do empreendimento são apoiadas pelos gestores atualmente, demonstrando que alternativas que interferem na receita ou na captação ou tratamento dos hóspedes ainda não devem ser efetuadas, antes de ter ações que comprovem um trabalho eficiente e de confiança.

E ainda mais apoiadas, serão as propostas que envolvam o desenvolvimento social e preservação natural da Ilha Grande, comprovando o forte envolvimento dos empreendedores quanto ao futuro sustentável do destino.

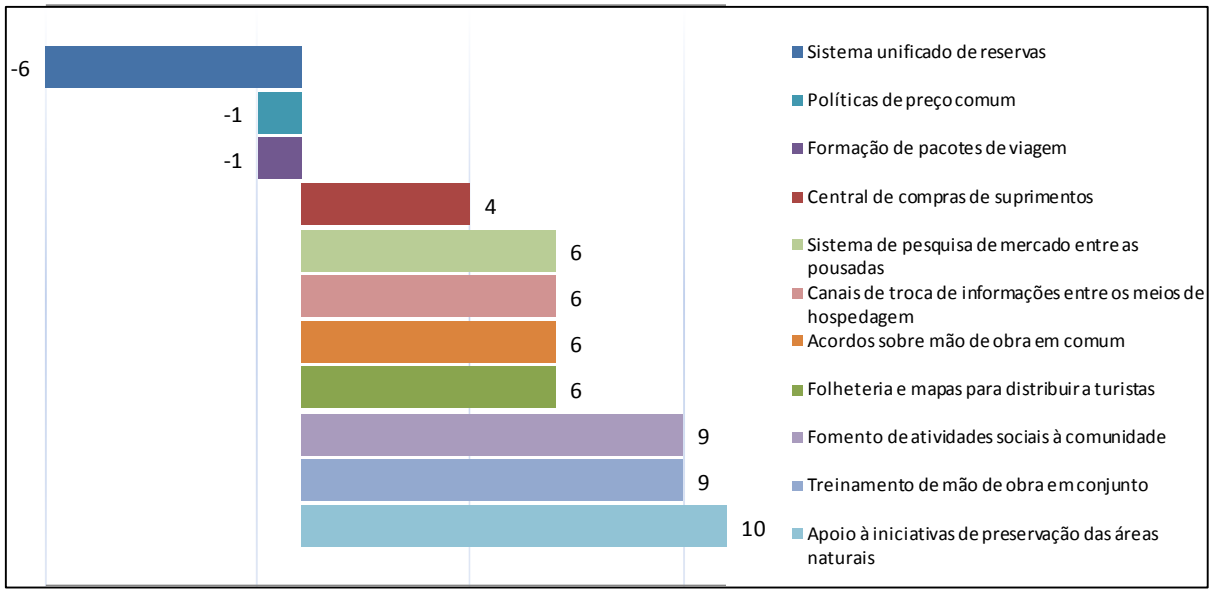


Figura 25 - Síntese das propostas de integração

Fonte: elaborado pela autora (2010)

3.10. O Desastre do Ano Novo: união ou desfragmentação das parcerias

Diante da análise efetuada sobre os meios de hospedagem, a relação com os *stakeholders* e o apoio às iniciativas de integração e cooperação, se faz apropriado traçar um paralelo com o contexto de dificuldades vivido pelos empreendimentos da Ilha Grande diante do desastre natural ocorrido na virada do ano de 2009 para 2010.

Conforme a mídia transmitiu, a alta quantidade de chuva que incidiu sobre um curto período de tempo na Ilha Grande ocasionou deslizamentos de terra em alguns pontos da ilha, com atenção à Praia do Bananal, onde tal acidente geográfico proporcionou o aterramento de várias construções, como a Pousada Sankay, e a morte de algumas pessoas, entre turistas e moradores, que estavam neste local no momento dos repentinos deslizamentos.

Não é objeto deste estudo avaliar as causas deste acidente, tampouco penalizar os agentes envolvidos em tal evento, mas sim, verificar as consequências deste acontecimento e trazer para a análise sobre as formas de cooperação entre os atores envolvidos para o desenvolvimento do destino Ilha Grande e sua competitividade diante do mercado turístico.

A repercussão do acidente foi imediata e de grande dimensão. Conforme o Jornal O Eco, fevereiro de 2010, a temporada de verão teve um cancelamento de 50% dos turistas que haviam planejado sua viagem para a Ilha Grande em função do deslizamento de terras, das interdições na estrada BR-101 e principalmente da repercussão negativa que a mídia enfatizou após o Réveillon. A queda da visitação em uma época considerada de maior movimentação para os empreendimentos e planejada para sustentar o restante do ano, impactou drasticamente os negócios na Vila do Abraão.

Diante desta situação, observaram-se duas frentes de movimentação que envolveu diretamente os meios de hospedagem. A primeira corrente observada foi a redução das tarifas praticadas pelas hospedagens como prática imediata de conseguir aumentar a ocupação de seus estabelecimentos. Pousadas que cobravam R$ 150,00 para o casal reduziram a diária para R$ 70,00 em busca de hóspedes. A decisão foi tomada por diversas hospedagens, acarretando em uma concorrência ainda mais negativa para o segmento, uma vez que não conseguiram obter um faturamento rentável compatível com a alta temporada.

A repercussão da redução da diária e do número de visitantes foi além dos limites do empreendimento e acarretou em demissões, redução de compras junto aos supermercados, padarias e o comércio local em geral, além da diminuição de passeios e outros serviços receptivos que sustentam a vila. A consequência disto foi o fechamento de alguns empreendimentos de hospedagem, como pousadas e campings.

A segunda movimentação motivada pela baixa demanda prevista para a época e incentivada pela situação conflitante dos negócios na Vila do Abraão, foi organizada pela

sociedade civil, apoiada por alguns empreendimentos, em prol de ações integradas e que unissem forças para busca de alternativas. A reunião de alguns líderes da Vila, representantes do Jornal O Eco, empreendedores mais antigos e já articulados, formaram o "Movimento Viva Ilha" a fim de divulgar corretamente os acontecimentos na Ilha Grande e informar aos turistas as condições de acesso, hospedagem e passeios na Vila do Abraão, principalmente. A união das pessoas mesmo em prol da melhoria da situação econômica do local, fortemente calcada no turismo, fomentou a atitude de se buscar alternativas de remediar a situação.

Após meses de discussão sobre a sustentabilidade da Ilha Grande, através do movimento Viva Ilha, concluiu-se da necessidade de uma organização jurídica para dar continuidade ao movimento de forma legalmente constituída e capacitada a captar e administrar recursos do governo e outras fontes através de projetos para dar sustentabilidade à Ilha Grande. O trabalho avançou com diversas discussões no âmbito do Fórum do Trade Turístico e culminou na criação da OSIG – Organização para a Sustentabilidade da Ilha Grande, organização que abrange todos os segmentos da sociedade com o objetivo principal de garantir a sustentabilidade do local.

A OSIG aprovou seu estatuto, elegeu sua primeira diretoria e passou a atuar em setembro de 2010. As suas primeiras atuações foram: condução do Fórum Mensal do Trade Turístico da Ilha Grande e Projeto Natal Ecológico, organização de eventos culturais e atividades de reciclagem e reaproveitamento de recursos para criação de artes, voltado tanto para a comunidade de moradores da Vila do Abraão, quanto aos turistas que visitarem e tiverem interesse em participar dos eventos.

Apesar de iniciativas preliminares em relação ao objetivo maior de manter a sustentabilidade da Ilha Grande, a OSIG desponta-se como nova associação da sociedade civil e diversos segmentos que o compõe, proporcionando uma legalidade instituída para implementação de diversos projetos que englobem, inclusive, a organização da atividade turística e consequentemente do segmento de hospedagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das atividades turísticas em uma localidade implica o crescimento de estabelecimentos comerciais que possam atender à demanda crescente por serviços de hospitalidade (restaurantes, meios de hospedagem, agências de passeios, locadoras de transportes, etc.). A partir do momento em que o visitante se desloca de seu entorno natural, precisa suprir suas necessidades básicas, tais como alimentar-se e acomodar-se. E movido pela saída de seu local para outro, somam-se serviços adicionais (entretenimento, passeios, guias) que propiciarão uma experiência diferenciada, específica do lugar para onde se deslocou.

O sistema de hospitalidade é composto, portanto, por setores complementares que trabalham em conjunto para formar um produto. Sua estrutura depende ainda de intermediários, fornecedores e clientes que irão impactar na qualidade e no preço final. A compreensão da rede de organizações, empresas e indivíduos que influenciam direta ou indiretamente um empreendimento ou um grupo de empreendimentos voltados para uma visão compartilhada em prol do desenvolvimento conjunto de uma destinação turística traz a possibilidade de agregar novos conhecimentos à discussão à luz da análise baseada nos *stakeholders*.

A região que recebe o visitante se mobiliza a fim de iniciar ou aprimorar suas atividades econômicas, culturais e sociais, adaptando-se à nova movimentação de pessoas.

Identificar os diversos fatores e interesses com que o ambiente do entorno pode afetar as atividades de uma organização e ir além dessa percepção, propondo relações cooperadas para aumentar o potencial de funcionamento de cada um dos envolvidos, traz uma importante frente para o planejamento de destinações turísticas. Percebemos, de um lado, o potencial local, formado pelos atrativos naturais que formam o ambiente e são complementados pelos atrativos culturais, históricos e a hospitalidade que caracterizam a comunidade; de outro lado, observamos a força em se organizar as diversas empresas, instituições e pessoas de forma integrada e equilibrada. Analisar a partir de uma visão de sistema promove a integração dos componentes, possibilitando o desenvolvimento da região de maneira mais sustentada e duradoura.

A Vila do Abraão, localizada na Ilha Grande, município de Angra dos Reis, Estado do Rio de Janeiro, tem limites de capacidade (acomodação, infraestrutura básica, áreas naturais protegidas) que devem ser zelados por todos os elementos da cadeia produtiva para a

sustentabilidade do destino. Além desses problemas estruturais, detectou-se que a informalidade e problemas ambientais e sociais não despertam o interesse dos moradores e de turistas qualificados.

A análise do destino a partir do estudo de casos múltiplos dos meios de hospedagem e a relação com os *stakeholders* descortinam possibilidades de compreender a importância do funcionamento integrado de diversas empresas e indivíduos. Estes diversos grupos compõem o sistema de hospitalidade, que integrados, possibilitam identificar e otimizar as relações de hospitalidade, tanto no nível comercial como nos domínios privado e social.

Toda a dinâmica da localidade passa por mudanças em decorrência das novas atividades, mas as características das pessoas e do lugar marcam as relações que ocorrem e cria uma identidade em relação à forma com que se dá a receptividade e a hospitalidade do lugar. Tal equivalência, somada à infraestrutura dos serviços mencionados, denota o estilo da hospitalidade do destino e o diferencia e destaca de outros espaços. A hospitalidade é inerente aos anfitriões e moradores como um todo, aos recursos naturais e culturais, aos empreendimentos comerciais e de apoio que compõem juntos a atratividade da destinação. Dessa maneira, na forma como se integram e os aspectos que valorizam a sua identificação enquanto local exclusivo, e que o qualificam pelos serviços organizados, vislumbra-se uma maior competitividade e sustentabilidade do local e de todos os elementos que o compõem.

Os estudos dos arranjos produtivos e da cadeia produtiva da hospitalidade colaboraram para a análise do caso real de desenvolvimento turístico. A Ilha Grande é uma destinação que necessita de cuidados especiais (tanto em aspectos ambientais como sociais) e pode caminhar para um crescimento desordenado da atividade caso novas propostas e organização das sociedades, tanto públicas, como privadas e também civis, não se coordenem de forma cooperada para obtenção de sustentabilidade e consequente competitividade no mercado.

A análise baseada na abordagem dos *stakeholders* se mostrou ferramenta muito efetiva para o planejamento e organização do turismo. Verificar os diversos grupos que influenciam e são influenciados por uma determinada atividade, o segmento de hospedagem, no caso do estudo em tela, ou sob qualquer outro aspecto, dá uma diretriz que possibilita uma ampla e detalhada compreensão do estudo. Nesse sentido, verificou-se a efetividade da abordagem em relação a: identificação de todos os grupos que tenham algum tipo de relação com o foco da análise; levantamento dos grupos de interesse, independente da relação positiva ou negativa, que mantém relações junto ao objeto analisado; hierarquização dos grupos de interesse quanto à importância da relação para o sucesso da atividade fim do negócio; e priorização nas estratégias de relacionamento de acordo com a hierarquia levantada.

O estudo de casos múltiplos permitiu a aplicação de ferramentas desenvolvidas pela gestão dos *stakeholders* na análise da gestão dos meios de hospedagem em busca de iniciativas de cooperação entre os empreendimentos em prol da sustentabilidade e maior competitividade do local pesquisado, a Vila do Abraão.

Curiosamente, quando efetuados os levantamentos, verificou-se o não conhecimento do termo *stakeholder* por parte dos gestores, entretanto, a explicação acerca do tema trouxe compreensão e as entrevistas desenvolveram-se sem nenhuma dificuldade. Cabe nesse sentido uma avaliação de que a análise baseada nos *stakeholders*, apesar de inovadora enquanto termo e metodologia da análise, comprovou ser uma ferramenta de simples aplicação e agregadora de valores para apreciação da gestão de negócios. E se torna importante ferramenta principalmente para empreendimentos do ramo turístico, que engloba características específicas de negociar produtos intangíveis, como a experiência e, sobretudo, a hospitalidade do destino que recebe.

Seguindo o protocolo de estudo de caso, a pesquisa iniciou-se com uma investigação intensa sobre o destino Ilha Grande, com foco em outros estudos realizados, artigos científicos e visitas *in loco*. Adensando o conhecimento, efetuaram-se entrevistas com gestores de cinco meios de hospedagem, seguindo roteiro previamente detalhado, a fim de obter dados acerca do relacionamento do negócio com os *stakeholders* identificados. Além das entrevistas, participou-se de reuniões e Fóruns do Trade Turístico, e também foram obtidos muitos dados através de conversas informais e entrevistas com os representantes dos *stakeholders* locais.

De posse das informações, passou-se à fase de tabulação e transcrição dos dados, organizando-os para uma melhor interpretação e compilação dos resultados. Transformadas em tabelas, gráficos e ilustrações, as informações obtidas permitiram uma análise minuciosa da relação dos meios de hospedagem estudados com os *stakeholders*, além de verificação de propostas possíveis para a cooperação e maior integração entre os empreendimentos analisados com o trade turístico.

Durante a investigação, algumas importantes descobertas foram feitas acerca do funcionamento do turismo na destinação, outras constatações foram apuradas em resposta ao objetivo da pesquisa atual e alguns possíveis desdobramentos podem ser sugeridos para a continuidade desta pesquisa ou para novos direcionamentos.

Dentre os problemas identificados, a ilegalidade dos meios de hospedagem se destaca na opinião dos gestores entrevistados e dos órgãos públicos e civis que buscam a sustentabilidade do destino. O problema identificado gera uma preocupação em comum dos empreendimentos legalizados, que acabam enfrentando, paradoxalmente, maiores

dificuldades perante as instituições públicas fiscalizadoras do local. Em cima desse aspecto, verifica-se uma movimentação conjunta das pousadas e da AMHIG para pressionar a fiscalização mais apurada sobre os meios de hospedagem ilegais. Ações nesse sentido afetariam diretamente a relação entre a concorrência, identificada como grande problema para o setor, fomentando os empreendimentos com práticas diferenciadas e sustentáveis diante da demanda existente.

A ilegalidade ocorre principalmente entre as suítes e casas para locação que não são formalizadas enquanto empresa, na maioria dos casos. Nesse aspecto, verifica-se uma oportunidade de os proprietários desses micro empreendimentos organizarem-se em torno de uma associação ou agência a fim de legalizar suas atividades, ampliando também seus serviços e qualidade. As suítes e casas para locação poderiam melhorar seus serviços, tais como: credibilidade perante uma formação jurídica; prestar serviço de *check-in* único a todos os hóspedes que optam por esse meio de hospedagem e serem atendidos em um balcão de recepção; melhor divulgação através de *website* único com diversas opções de locação de acordo com o interesse do hóspede; emissão de nota fiscal e controle contábil; recebimento de cartão de crédito e/ou débito como mais uma alternativa de pagamento, ainda restrito na maioria das suítes e casas para locação; serviços multilíngues que poderiam ser contratados facilmente pela associação, o que dificilmente seria feito por um proprietário, dentre diversos outros serviços que agregam qualidade e diferencial competitivo.

Por estarem localizados em uma ilha, os meios de hospedagem têm um funcionamento que depende necessariamente de muitos fatores externos que vão além do pleno controle da gerência. Esse aspecto influencia diretamente na necessidade mútua e dependência das pessoas em relação ao próximo, e isto se reflete nos negócios também. Os fornecedores, por exemplo, foram considerado *stakeholders* de grande importância para os empreendimentos, uma vez que estes dependem de mercadorias vendidas e serviços prestados para satisfazer seus clientes com qualidade e diferencial. Por essa ótica, vislumbra-se que iniciativas que fomentem fornecimento de produtos e serviços com qualidade e preços competitivos, poderão conseguir, como consequência, o aumento da fidelidade e das compras por parte dos meios de hospedagem.

A união e a centralização das compras de suprimentos entre os meios de hospedagem criam uma força de negociação junto aos fornecedores para atingir melhores produtos/serviços, além de permitir melhor negociação em relação a formas de pagamento mais adequadas, barganha por melhores preços e até a possibilidade de entrega diretamente na ilha, reduzindo os custos com frete e transporte de material. Iniciativas nesse sentido voltam-

se para a redução de custos e melhoria da qualidade dos meios de hospedagem e não diretamente na geração de mais receita; a partir das respostas obtidas nas entrevistas, seriam ações que teriam grande adesão por parte dos gestores, que veem com viés a divisão de receita, seja através de repasse de comissão ou concessão de descontos.

Continuando a avaliação, a partir de ações mais focadas na redução de custos e a melhoria da qualidade atingindo níveis de eficiência positiva, a credibilidade da organização e do funcionamento cooperado entre os meios de hospedagem permitiria, a partir desse momento, incentivar outras práticas conjuntas de promoção, canal de distribuição, políticas tarifárias, etc. Ou seja, ações que afetem a captação de clientes e divisão de receitas.

A partir da presente investigação, almeja-se colaborar com os estudos de desenvolvimento turístico dos destinos a partir de uma melhor gestão do relacionamento dos meios de hospedagem com os diversos *stakeholders*, consolidando, assim, a importância das movimentações cooperativas e parcerias entre os diversos grupos que atuam em uma mesma destinação e que vislumbram de forma compartilhada melhor competitividade e sustentabilidade. Dessa maneira, espera-se que estratégias mais bem planejadas dos meios de hospedagem em prol de interesses comuns em relação à localidade demonstrem o comprometimento e responsabilidade dos empreendedores locais em prol de uma repercussão do desenvolvimento em nível mais amplo.

Aprofundar-se em teorias das áreas de conhecimento correlatas, como a administração, traz, com a análise baseada nos *stakeholders*, uma importante contribuição para a interconexão com o turismo e a hospitalidade. Através do estudo de casos múltiplos realizado na Ilha Grande, fez-se o diagnóstico de uma realidade tendo em vista contribuir para a consolidação da análise dos *stakeholders* na gestão de negócios em turismo e hospitalidade, assim como prover novos conhecimentos à gestão privada e ao desenvolvimento comunitário na Vila do Abraão.

Diante do exposto, verificam-se possibilidades de aplicação da abordagem dos *stakeholders* para além do empregado no estudo atual, vislumbrando algumas sugestões para outras pesquisas, tais como: análise dos *stakeholders* para o planejamento do destino turístico; análise dos *stakeholders* para elaboração de políticas públicas do turismo; análise dos *stakeholders* e a hospitalidade de uma destinação; etc.

Por fim, pesquisas da hospitalidade apontam uma diversidade de possibilidades de estudo acerca das conexões entre indivíduos, empreendimentos, organizações, grupos de indivíduos e de empreendimentos que, organizados de forma integrada, bem articulada e objetivando um futuro comum à sustentabilidade, proporcionarão o alcance de um

posicionamento competitivo no mercado e coerente com o desenvolvimento comunitário de todos os envolvidos. A presente dissertação agrega forças ao desafio proeminente do desenvolvimento sustentável dos destinos, inspirando novos encaminhamentos para o alcance dessa aspiração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Silvana Miceli - *Artifício e autenticidade:* o turismo como experiência antropológica. In: DIEGUES, Antonio Carlos (Org.). *Ilhas e sociedades insulares*, 1997.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2000.

BARTHOLO, Roberto, SANSOLO, Davis e BURSZTYN, Ivan (Orgs.). *Turismo de base comunitária*: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

BENI, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2007.

BRASIL. *Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000*, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Brasília: DOU, 2000.

CAMARGO, L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M. (Orgs.) *Hospitalidade: cenários e oportunidades.* São Paulo: Thomsom, 2003.

BOFF, Leonardo. *Hospitalidade: direito e dever de todos.* Coleção: Virtudes para um outro mundo possível. Petrópolis: Vozes, 2005.

CAMARGO, L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M. (Orgs.) *Hospitalidade: cenários e oportunidades.* São Paulo: Thomsom, 2003.

CASTELLS, M.; MAJER, R.; GERHARDT, K. A s*ociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. *Academy of Management Review*. v.20, n.1; p. 92-117, 1995.

CODIG. Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Aventureiro: Ficha informativa, antecedentes e avanços. Disponível em < http://www.scribd.com/doc/37900578/CODIG-Posicao-AVENTUREIRO>. Acesso em 12 de outubro de 2010, às 9h16.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Turismo: princípios e práticas.* Porto Alegre: Bookman, 2007.

COSTA, H. *Análise de relações de rede do perfil de competitividade turística:* estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC. Dissertação de mestrado. Vale do Itajaí, UNIVALI, 2005.

CORIOLANO, L.N.M.T (Org.) *Arranjos Produtivos Locais do Turismo Comunitário:* atores e cenários em mudança. Fortaleza: EdUECE, 2009.

COSTA, H. e SOUTO-MAIOR, A. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. *Observatório de Inovação no Turismo* – Revista Acadêmica, v.1, n.1, p.1-22, 2006.

CYPRIANO, André. *O Caldeirão do Diabo.* Cosac & Naify, 2001.

DENCKER, Ada; DA VIA, Sarah. *Pesquisa empírica em Ciências Humanas*. São Paulo: Futura, 2002.

DIEGUES, Antonio Carlos (Org.). *Ilhas e sociedades insulares*. São Paulo: NUPAUB: CEMAR: USP, 1997.

DOMENICO, S.M.R.De. *Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders.* Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

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.

DUNHAN, L.; FREEMAN, R.E.; LIEDTKA, J. Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly,* v.16, n.1, p.23-42, 2006.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550, 1989.

FLETCHER, R. Ecotourism discourse: challenging the stakeholders theory. In: *Journal of Ecotourism.* V. 8, N. 3, p. 269–285, 2009.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management*: a stakeholder approach. Minnesota: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethic Quarterly*, v.4, n.4, p.409-421, 1994.

FREEMAN, R.E.; MC VEA, J. *A stakeholder approach to Strategic Management.* Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper No. 01-02, 2001.

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

FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. *Academy Management Review*. V. 24, n. 2, p. 191-205. 1999.

GIBSON, L; LYNCH, P.; MORRISON, A. The Local Destination Tourism Network: Development Issues. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, v.2, n.2, p.87–99, ago. 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GRINOVER, Lucio. Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: DENCKER, Ada e BUENO, Marielys (orgs). *Hospitalidade: cenários e oportunidades.* São Paulo: Thomson, 2002.

INEA. *Parque Estadual da Ilha Grande (PEIG).* Disponível em <http://www.inea.rj.gov.br/unidades/pqilhagrande.asp>. Acessado em 20 de julho de 2010, às 22h11.

_____. *Reserva Biológica da Praia de Sul.* Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/unidades/pqpraiasul.asp> Acessado em 20 de julho de 2010, às 22h54.

_____. *O que é o INEA.* Disponível em: http://www.inea.rj.gov.br/inea/sobre.asp. Acessado em: 26 de julho de 2010, às 23h33.

IRVING, M. (Org.) *Áreas protegidas e inclusão social:* construindo novos significados. Rio de Janeiro: Aquarius, 2006.

HARRISON, J.S.; FREEMAN, R.E. Stakeholders, social responsabilit and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*. V.42, n.5, p.479-485, 1999.

KARLSEN, S.; NORDSTRÖM, C.S. Festivals in the Barents Region: Exploring Festival-stakeholder Cooperation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism,* V.9, Nos. 2–3, p.130–145, 2009.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (Orgs.) *Em busca da hospitalidade*: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LOHMANN, G. e PANOSSO NETTO, A. *Teoria do turismo:* conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

MPE. *Ilha Grande (RJ): Análise de sua visitação e propostas para seu ordenamento.* FUNBIO: 2002.

MENDONÇA, T. C. O turismo que se tem e o turismo que se quer: discurso e significados a propósito do turismo na Vila do Abraão – Ilha Grande (Angra dos Reis, RJ). Trabalho apresentado ao "GT – 10 Turismo, antropologia e inovação" do *V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL* – Caxias do Sul, 27 e 28 de julho de 2008a.

MENDONÇA, T.; HACON, V.; MORAES, E.; FAICO,G.; IRVING,M.; FERNANDES, L.; SANCHO,A.; FASANO,R. Parque Estadual da Ilha Grande & Parque Estadual Marinho do Aventureiro: interpretando caminhos possíveis para uma gestão inovadora do "paraíso" Ilha Grande. In: *Parques Estaduais do Rio de Janeiro:* construindo novas práticas para a gestão. São Carlos: RiMA, 2008b.

MINISTÉRIO DE TURISMO. Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil. 2008. Disponível em < http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/65destinos.html >. Acessado em 20 de julho de 2010, às 22h01.

NEUMANN, Lycia; NEUMANN, Rogerio. *Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais – ABCD* (Coleção Investimento Social – IDIS). São Paulo: Global Editora, 2004a.

_____. *Repensando o investimento social: a importância do protagonismo comunitário* (Coleção Investimento Social – IDIS). São Paulo: Global Editora, 2004b.

OLAVE, M. E.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001, São Paulo, 2001.

PORTER, M. *Estratégia competitiva:* técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Competição:* estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, R. M. As espécies somos nós: reflexão a propósito do ecoturismo na Ilha Grande. In: *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 9, n. 20, p. 205-224, outubro de 2003

_____. Tensão no paraíso: aspectos da intensificação do turismo na Ilha Grande. In: *Caderno Virtual do Turismo***,** n. 7. Rio de Janeiro: Instituto Virtual do Turismo/COPPE/UFRJ, 2003.

PRAHALAD, C.K. *A riqueza na base da pirâmide*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ANGRA DOS REIS. Plano de gestão ambiental de resíduos sólidos – PGARS da Ilha Grande. 2006. Disponível em http://www.angra.rj.gov.br/downloads/sma/PGRS%20-%20vers%C3%A3o%20modificada%2015.12.06.pdf> Acesso em 10 de maio de 2010.

SAMPAIO, R. *Estratégias para a superação de problemas locais à Vila do Abraão e sua relação com o desenvolvimento sustentável do turismo.* Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Departamento de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Os porões da República: a barbárie nas prisões da Ilha Grande: 1894 – 1945. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SAUTTER, T. E.; LEISEN, B. Managing stakeholders: a tourism planning model. *Annals of Tourism Research.* V. 26, n. 2, p. 312-328, 1999.

SCORSATO, Simone. *Hospitalidade em comunidades tradicionais*: o caso de Pouso da Cajaíba. Dissertação de mestrado. São Paulo, Programa de Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, 2004.

SCHILLING, Voltaire. *A teoria da justiça de John Rawls.* Cultura e Pensamento, 2003. Disponível em < http://educaterra.terra.com.br/voltaire/cultura/2003/04/13/001.htm>. Acesso em: 28 de abril de 2010.

TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. De. Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.) *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

TINSLEY, R e LYNCH, P. Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community. *Tourism and Hospitality Research*, v.8, n.3, p.161–177, 2008.

UFRJ. *Plano Diretor do Parque Estadual da Ilha Grande. Rio de Janeiro*, Universidade Federal Rural (RJ), IEF-RJ, Pró-Natura, 1992.

VIEIRA, S.F.A.; COSTA, B.K.; CORADINI, C.; BOAVENTURA, J.M.G.; AÑEZ, M.E.M. . A Interação dos Stakeholders em Organizações do Turismo: O Caso do Órgão Municipal de Turismo em Guarulhos/SP. In: *XII SEMEAD - Seminário em Administração FEA/USP, 2009,* São Paulo. SEMEAD 2009. São Paulo : FEA/USP, 2009.

VILAÇA, A. M. N. e MAIA, A. A. O povo do aventureiro. In: PRADO, R. M. (Org.) Ilha Grande – do sambaqui ao turismo. Rio de Janeiro: Garamond – EDUERJ, 2006.

WADA, E. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M. (Orgs.) *Hospitalidade: cenários e oportunidades.* São Paulo: Thomsom, 2003.

WEARING, Stephen & NEIL, John. *Ecoturismo: impactos, potencialidades e possibilidades.* Tradução Carlos David Szlak. Barueri: Manole, 2001.

WHEELER, D, COLBERT, B, FREEMAN R. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*. V.28, N.3, p.1-28, 2003.

WUNDER, S. *Big island, green forests and backpackers:* Land-use and development options on Ilha Grande. Rio de Janeiro, Brazil and Copenhagen, Centre for Development Research, 2000.

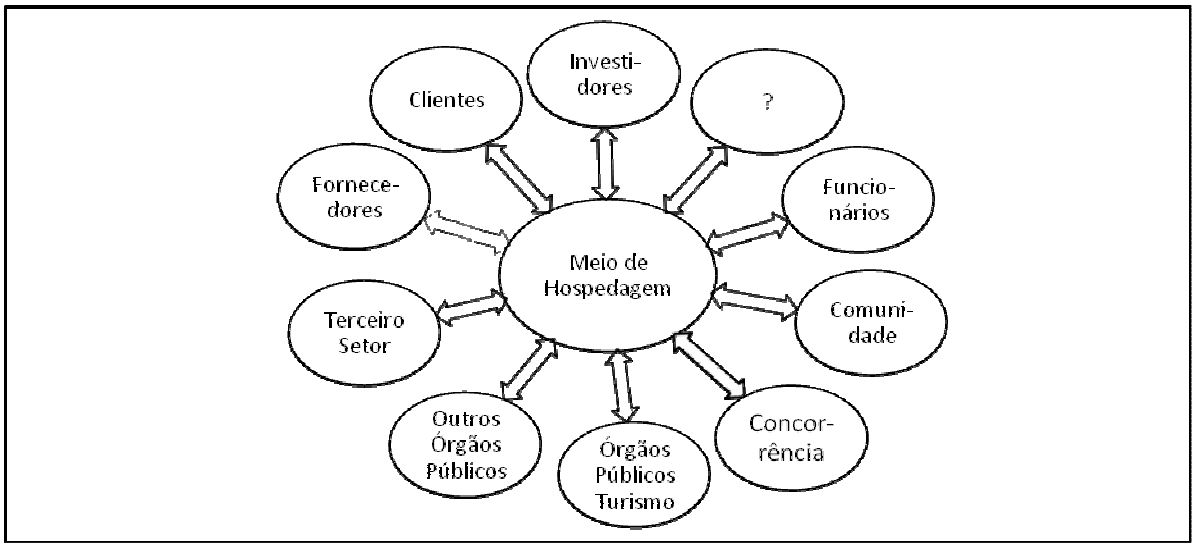
YILMAZ, B.S.; GUNEL, O.D. The importance of strategic stakeholder management in tourism sector: research on probable applications. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*. V.4, No.1, p.97-108, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

CARTÃO APRESENTADO COM CONCEITO E ILUSTRAÇÃO DE STAKEHOLDER

STAKEHOLDER é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa” (FREEMAN, 1984)



Nível de importância do *stakeholder* para o empreendimento

5 “Extremamente importante” para o seu empreendimento

3 “Importante” para o seu empreendimento

1 “Nada importante” para o seu empreendimento

N/A – Não se aplica

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MEIOS DE HOSPEDAGEM

1. Quanto tempo o meio de hospedagem funciona? Qual a missão do meio de hospedagem?
2. Qual a responsabilidade da sua pousada em relação ao destino Ilha Grande?
3. (Apresente o cartão) Caracterize como ocorre a relação com cada um dos grupos.
4. Dê uma nota de 1 a 4 para cada relação com o *stakeholder*, sendo 4 "Extremamente importante" e 1 "Nada importante" para o seu empreendimento.
5. Como melhorar a cooperação e mobilização entre os meios de hospedagem com os *stakeholders*?
6. Em relação às iniciativas abaixo, qual o seu nível de apoio? (Definitivamente sim, Provavelmente sim, Provavelmente não, Definitivamente não)
    - Sistema unificado de reservas em hospedagem para a Ilha Grande
    - Central de compras de suprimentos para pousadas
    - Folheteria e mapas para distribuir a turistas
    - Formação de pacotes de viagem
    - Políticas de preço entre pousadas
    - Acordos sobre mão de obra e empregos das pousadas
    - Treinamento de mão de obra em comum das pousadas
    - Canais de troca de informações entre os meios de hospedagem
    - Sistema de pesquisas de mercado entre as pousadas
    - Fomento de atividades sociais à comunidade
    - Apoio a iniciativas de preservação das áreas naturais

APÊNDICE 3

ROTEIRO DE VISITA TÉCNICA

Nome da Pousada _____

Nome do entrevistado _____

Cargo_____ email_____

Nº funcionários _____ Nº UHs _____

Tipos de UHs e capacidade de pessoas

Diária para Casal: Alta temporada R$_____ Baixa R$ _____

Atividades e serviços oferecidos pela pousada:

( ) Café da Manhã
( ) Outras Refeições
( ) Frigobar
( ) Lavanderia
( ) Guia próprios
( ) Passeio de barco próprio
( ) *Transfer* privativo de/para continente

Fotos: quartos, estrutura de lazer, entrevistado

Observações sobre atendimento:

APÊNDICE 4

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS *STAKEHOLDERS*

Meios de hospedagem incluem pousadas, albergues/*hostels*, *campings*, casas e suítes para locação.

1. Qual o objetivo da sua organização? Quanto tempo atua na Vila do Abraão?
2. Em sua opinião qual a importância dos meios de hospedagem em relação às atividades do seu negócio/instituição?
3. Como você analisa as possibilidades de consolidar parcerias com algum(ns) meio(s) de hospedagem? Já realiza alguma? Quais?
4. Como você analisa a oferta de hospedagem na Vila do Abraão?
5. Quais ações que os meios de hospedagem deveriam tomar para melhorar o desenvolvimento do turismo na Vila do Abraão?
6. Que boas iniciativas você consegue identificar que as pousadas, campings, casas para locação e albergues já fizeram? E más iniciativas?