

Roteiro Turístico e Principais Stakeholders: Um Estudo Exploratório

Revista Rosa dos Ventos

5(I) 29-43, jan-mar, 2013

© O(s) Autor(es) 2013

ISSN: 2178-9061

Associada ao:

Programa de Mestrado em Turismo

Hospedada em:

<http://ucs.br/revistarosadosventos>



Gabriel Sperandio Milan¹, Diogo Zapparoli Manenti²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar e analisar a presença de construtos relativos ao sucesso relacional das principais parcerias estabelecidas em um roteiro turístico, na localidade de Ana Rech, em Caxias do Sul, RS. Busca compreender as dinâmicas inerentes à temática dos stakeholders, entendidos como vetores do desenvolvimento turístico da localidade, ao incrementar os negócios e a competitividade local. Para tanto, foi utilizada como abordagem teórica o entendimento sobre o sucesso relacional (Mohr & Spekman, 1994; Wilson & Vloski, 1997). A metodologia, qualitativa, de caráter exploratório, utilizou como técnicas de pesquisa a observação participante e a entrevistas em profundidade, sendo os dados coletados submetidos à análise de conteúdo. Os resultados possibilitam a melhor compreensão sobre a atuação e a interação dos principais stakeholders no âmbito do roteiro turístico, além de verificar os construtos importantes para o sucesso dos relacionamentos existentes no contexto estudado, como é o caso do apoio e da ajuda mútua, e do compromisso e da confiança entre os parceiros de troca. Estes elementos se mostram importantes no estabelecimento e na manutenção dos relacionamentos.

Palavras-chave: Turismo. Relacionamentos. Marketing de Relacionamento. Stakeholders. Ana Rech, Caxias do Sul, RS.

ABSTRACT

Tourist Itinerary and Main Stakeholders: An Exploratory Study – The present article objective is to identify and to analyze the elements that contribute to the success of partnerships in the tourist itinerary in Ana Rech (Caxias do Sul, RS). The research intended to understand the stakeholders inherent dynamics as development vectors and increase of the businesses and the competitiveness in the tourist itinerary. The theoretical approach of the study is based in Mohr and Spekman (1994) and Wilson and Vloski (1997). The methodology is the qualitative research, with an exploratory character, by means the participant observation and the

Keywords: Tourism. Relationships. Relationship Marketing. Stakeholders. Ana Rech, Caxias do Sul, RS.

¹ Doutor em Engenharia de Produção na Área de Sistemas da Qualidade. Professor e pesquisador da Universidade de Caxias do Sul. Consultor de empresas nas áreas de estratégia e mercado. E-mail: gsmilan@ucs.br

² Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. E-mail: diogozm@terra.com.br

individual interviews in depth implementation. The collected data were submitted to the content analysis. The results demonstrate a better understanding about the performance and the interaction of the main stakeholder of the tourist itinerary, as important elements for the success of the relationships, as it is the case of the support and of the mutual help, and of the commitment and of the trust among the partners. These elements are important in the establishment and in the maintenance of the relationships.

INTRODUÇÃO

A expansão da atividade turística, cada vez mais desenvolvidas nas economias de serviços, somada à necessidade de consolidação e de desenvolvimento dos roteiros turísticos, desvela a importância do estudo da prática de relacionamentos fortes e duradouros, neste contexto. Considerando a sua importância na retenção dos clientes atuais e na atração de novos clientes, o objetivo central deve estar focado no estabelecimento, na manutenção e no aprofundamento de relacionamentos sob a perspectiva de longo prazo, sustentados por trocas relacionais bem-sucedidas (Bowen & Clarke, 2009; Lanquar & Hollier, 1994). Outro fator relevante é que o setor de serviços está diretamente relacionado aos esteios do marketing de relacionamento, por requerer maior interação entre o prestador do serviço e o cliente. Outro importante elo a ser considerado entre a área de serviços e o marketing de relacionamento, se deve ao fato de que os serviços apresentam como características a intangibilidade, ou seja, a impossibilidade de estocagem ou armazenagem, a necessidade da presença (e interação) do cliente e o fato de que são produzidos e consumidos em simultâneo (Gianesi & Corrêa, 1994; Grönroos, 2009; Zeithaml; Bitner & Gremler, 2011). Consoante a isso, o setor de turismo também apresenta tais características, pois as atividades turísticas são, essencialmente, atividades de serviços. É o caso dos serviços prestados por agências de viagens, por restaurantes e por receptivos, entre outros.

Ciente disso, o escopo deste trabalho é delimitado pela seguinte questão central, de pesquisa: Quem são os principais *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech, um bairro de Caxias do Sul, RS, e como ocorrem os relacionamentos entre estes parceiros de negócio? Com base nesta questão foi estabelecido como objetivo o de analisar a presença de construtos relativos ao sucesso da parceria existente entre os principais *stakeholders* de influência direta no desenvolvimento de roteiro turístico na localidade. Portanto, analisando-se a possível roteirização turística, sob o foco dos relacionamentos existentes, pretendeu-se compreender suas particularidades no que tange às trocas relacionais existentes.

Vale destacar que a roteirização turística, como um todo e tendo em vista o processo de prestação de serviços, é algo complexo, por englobar diferentes *stakeholders* (Manenti, 2006) na iniciativa privada, poder público, os próprios turistas e demais organizações partícipes. Assim, há a necessidade de integrar os participantes do processo de roteirização turística, a fim de estruturar uma padronização e buscar a qualidade na visitação e no atendimento aos turistas, em especial nos aspectos atinentes à linha de visibilidade, ou seja, à interação entre o pessoal de linha de frente (*front office*) e o cliente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010) no que diz respeito à entrega do serviço turístico. Com esse entendimento, há diversas possibilidades estratégicas e operacionais para contemplar todos os participantes do roteiro turístico,

envolvendo e distribuindo a demanda de forma adequada entre os estabelecimentos comerciais da localidade e da região, não concentrando o fluxo de pessoas e de negócios apenas para algumas empresas. Este processo contribuiria, ainda, para melhor equalizar um atendimento de qualidade superior, visto que as expectativas dos clientes mudam, tornando-se, com o passar do tempo, cada vez mais exigentes.

De acordo com Augustyn e Ho (1998), as expectativas dos clientes evoluem. Neste sentido, compreender como ocorre o relacionamento entre cliente, organização/organizações e poder público, assim como seus inter-relacionamentos, pode contribuir para o melhor entendimento desses processos, podendo emergir, com auxílio de pesquisas como a aqui apresentada, pontos importantes para a gestão futura de relacionamentos, como para própria evolução do tema na continuidade dos estudos. Deste modo, identificar a presença de construtos relativos ao sucesso das parcerias existentes e necessárias, permite não só maior entendimento do objeto de estudo da pesquisa – o roteiro turístico da localidade de Ana Rech – como a compreensão das dinâmicas inerentes aos *stakeholders* como vetores do desenvolvimento turístico, por meio do aprofundamento relacional entre os parceiros de troca.

A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Se, por um lado, é possível observar o aumento da competitividade dos destinos turísticos e uma constante evolução nas expectativas dos clientes, por outro, o marketing de relacionamento pode ser visto como uma alternativa para a implantação e o aprimoramento de um roteiro turístico, ainda mais ao se considerar as suas características fundamentais. Para Berry (2002), a prática do marketing de relacionamento, ou prática relacional, está focada em atrair e manter os clientes pela ampliação dos relacionamentos como forma de fazer frente ao aumento da competitividade global e da agressividade dos concorrentes. A natureza do marketing de relacionamento reside justamente em um processo de interação relacional entre os participantes ou parceiros de trocas (Morgan & Hunt, 1994). Por isso, a cooperação entre os *stakeholders* do desenvolvimento turístico do roteiro pode e deve ser aprimorada por meio da prática de relacionamentos mais estreitos entre as partes. A explanação de alguns conceitos acerca do marketing de relacionamento reforça esta ideia.

O marketing de relacionamento, então, pode ser definido como o processo de atrair, manter e ampliar os relacionamentos com clientes (Berry, 2002). Grönroos (2000) acrescenta ser necessário, se for o caso, finalizar o relacionamento com o cliente ou qualquer outro parceiro de troca, na sustentação do lucro pela doação mútua entre as partes e o cumprimento de promessas. Percebe-se, com isso, não apenas uma abordagem 'romântica', mas uma preocupação e o foco em resultados. Além disso, o marketing de relacionamento se refere às atividades do marketing direcionadas a estabelecer, manter e desenvolver trocas relacionais bem sucedidas. E o sucesso do marketing de relacionamento está diretamente ligado aos comportamentos cooperativos baseados em compromisso e confiança entre as partes (Morgan & Hunt, 1994). As trocas relacionais consideram que os relacionamentos não ocorrem apenas entre empresa e seus clientes, mas inclusive entre empresas, ou entre organizações, governo e suas mais diversas e complexas inter-relações (Morgan & Hunt, 1994). Isto reforça a aplicabilidade dos conceitos da prática relacional para o desenvolvimento do roteiro turístico da localidade em estudo.

Em termos de planejamento e de gestão para o desenvolvimento de um roteiro turístico, há de se considerar a articulação entre os grupos de interesses envolvidos na atividade turística. O

planejamento e a gestão eficaz para o setor ou para uma localidade deve ser global, envolvendo os principais *stakeholders*: governo central e local, órgãos paraestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e representantes dos visitantes (Wanhill, 1997). No entanto, é imperioso comentar que estes grupos possuem interesses e comportamentos particulares. Como organismos vivos, precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir suas necessidades básicas, expectativas ou objetivos. O enfoque sistêmico trata as organizações como sistemas interdependentes que precisam se relacionar de maneira adequada com o seu ambiente externo, garantindo a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento (Stoner & Freeman, 1995). Kotler e Keller (2012) ressaltam que a busca das empresas pela construção e pela manutenção de relacionamentos duradouros, lucrativos e rentáveis, com os clientes e demais *stakeholders*, tem sido uma tendência. Há uma necessidade de mudança de paradigma. O paradigma atual, e ainda predominante, está orientado a transações discretas, isoladas, com uma perspectiva de curto prazo, na qual o foco é a venda, encarada como uma conquista, e os contatos com os clientes são vistos como eventos meramente isolados (Dwyer & Schurr; Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Milan, 2004).

Para o paradigma relacional, uma evolução do modo de como se praticar negócios no mercado, Kotler e Keller (2012) observam que a maior parte da teoria e prática do marketing se concentra na arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem, comentando que a ênfase recai na realização de vendas e não na construção de relacionamentos. Ou seja, o marketing de relacionamento enfatiza a atração, o desenvolvimento e a conservação das relações com os clientes (Berry & Parasuraman, 1991) e demais *stakeholders*, sob uma perspectiva de longo prazo, na qual as vendas são vistas como uma consequência, e não como um fim em si mesmo, caracterizando o paradigma inerente às trocas relacionais (Dwyer & Schurr; Oh; 1987; Morgan & Hunt, 1994; Milan, 2004). Esta mudança de paradigma e de prática de negócios, também está direcionada à geração e troca de informações, com o objetivo de constituir um relacionamento de longo prazo, bem como em expectativas complexas, como, por exemplo, em expectativas pessoais, satisfações não econômicas e envolvimento em trocas sociais (Dwyer & Schurr; OH, 1987).

Sheth e Parvatiyar (1993), por sua vez, conceituam o marketing de relacionamento como um esforço de integração das empresas com seus clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos. Os autores elegem o paradigma relacional, ao invés do paradigma transacional, afirmando que tal enfoque é adequado à nova era do mercado, na qual as empresas precisam dar maior atenção à satisfação dos clientes e à gestão de relacionamentos do que às transações em si (Parvatiyar & Sheth, 2000). Na mesma direção, Kotler e Keller (2012), Christopher (2007), Grönroos (2009) e McKenna (2005) concordam que o marketing de relacionamento é o oposto do marketing transacional. Por isso, para entender as definições de marketing de relacionamento, bem como se sua prática, é preciso distinguir os conceitos de transação discreta e de troca relacional. A ênfase no compromisso contínuo de atender às necessidades e aos desejos de cada cliente tem sido um dos elementos centrais que distinguem os dois conceitos ou paradigmas (Christopher, 2007; Kotler & Keller, 2012). Inclusive, Levitt (1990) utiliza o casamento como uma metáfora para explicar a relação de interdependência que ocorre no marketing de relacionamento. Assim como marido e mulher possuem expectativas distintas e necessidades e desejos específicos, o cliente e a empresa também os possuem, porém, é inevitável que exista um relacionamento de interdependência entre as partes. É como Vavra (1993) comenta: “manter clientes exige um relacionamento com eles, mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes” (p. 32).

De acordo com Teixeira (2003), a adoção de estratégias direcionadas pelo marketing de relacionamento pode auxiliar as agências de viagem no processo de reconhecimento e de fidelização dos seus serviços pelo consumidor. A preocupação com a manutenção do relacionamento empresa-cliente e a lucratividade e a rentabilidade associadas à permanência do cliente são fatores-chave para a competitividade das organizações. Pesquisas realizadas em agências de viagem confirmam a falta de conscientização e de valorização dos funcionários acerca das ações da empresa, que geralmente não estão adequadamente contempladas no seu planejamento estratégico, com o intuito de enriquecer a relação empresa-cliente (Teixeira, 2003). No contexto brasileiro, Slongo e Müssnich (2005) pesquisaram o setor hoteleiro de Porto Alegre, RS, e sua interface com o marketing de relacionamento, e evidenciaram que o construto comprometimento é afetado pela dependência e altamente influenciado pela confiança. Os próprios autores reconhecem que, devido à ampla consistência na literatura, citando, em especial Morgan e Hunt (1994), a confiança e o compromisso são variáveis mediadoras-chave para a prática do marketing de relacionamento, em um nível efetivo. Dessa forma, tanto o comprometimento quanto a confiança são determinantes na manutenção e no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, gerando benefícios mútuos.

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

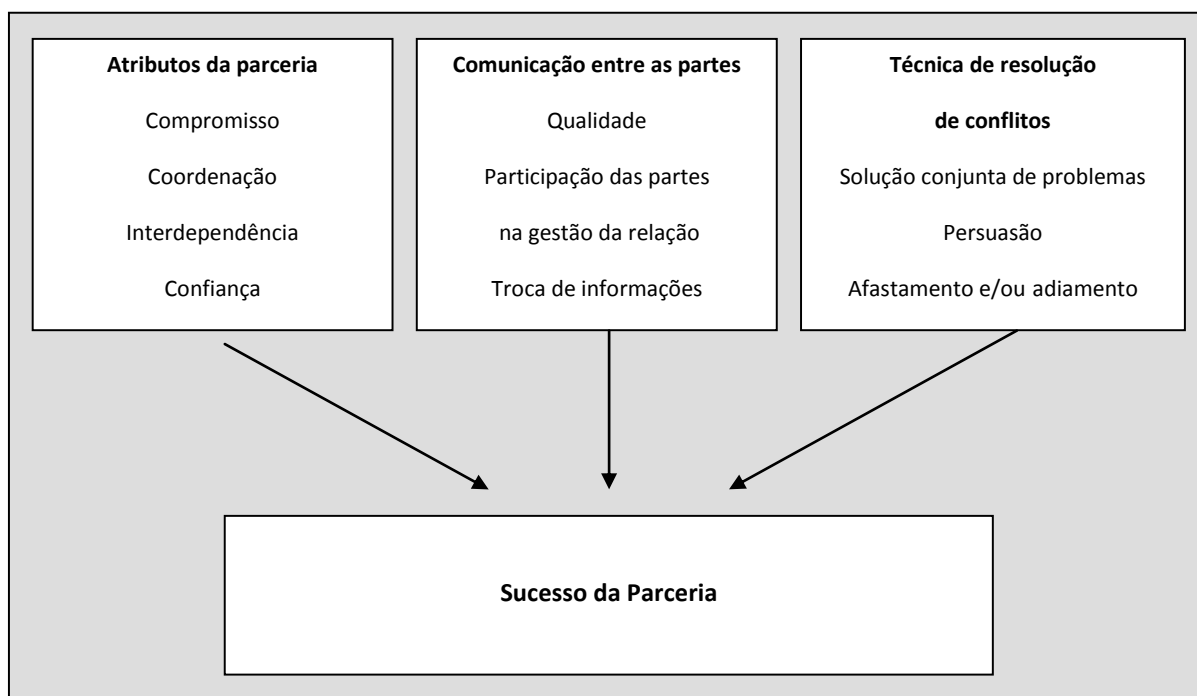
CONSTRUTOS APLICADOS AO CONTEXTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversos autores definem alguns construtos essenciais para a prática do marketing de relacionamento. Sheth e Parvatiyar (1993) sugerem os construtos incerteza e confiança. Mohr e Spekman (1994), comprometimento, coordenação, interdependência e confiança. Morgan e Hunt (1994), comprometimento e confiança. E Ganesan (1994), a orientação de longo prazo, proveniente da interdependência e da confiança. Wilson e Vloski (1997), por sua vez, propuseram uma escala para mensuração de diferentes construtos para a identificação do nível de relacionamento existente entre as partes envolvidas em um relacionamento. A escala mede o nível de relacionamento entre parceiros de troca, definindo um conjunto de seis construtos como determinantes da diferenciação entre relacionamentos transacionais e relacionamentos de parcerias. São eles: (i) dependência do fornecedor; (ii) nível de comparação com fornecedores alternativos; (iii) investimentos no relacionamento; (iv) troca de informações; (v) confiança; e (vi) comprometimento.

Esses seis construtos são medidos através de trinta indicadores, ou variáveis, os quais identificam a intensidade do relacionamento. Wilson e Vlosky (1997), baseados em detalhada revisão bibliográfica sobre construtos atinentes ao marketing de relacionamento, identificaram um conjunto de variáveis latentes que teriam a capacidade de quantificar a diferenciação entre os relacionamentos por parceria e os tradicionais. Estes últimos, identificados como transações discretas. Os autores definem a mensuração destas variáveis por meio de uma escala de concordância de cinco pontos, tendo em suas extremidades “1. total discordância” e “5. total concordância”. No Brasil, estas escalas foram traduzidas e utilizadas em um estudo desenvolvido por Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999). Alguns dos elementos destacados por Wilson e Vloski (1997) são coincidentes à abordagem do sucesso de uma parceria propostos

por Mohr e Spekman (1994), que relatam que, além de variáveis relativas à comunicação entre as partes e técnicas de resolução de problemas (ou conflitos), a satisfação de clientes e/ou de consumidores e o volume de vendas são dois indicadores determinantes do sucesso, ou do fracasso, de uma parceria. Neste sentido, a Figura 1 é elucidativa.

Figura 1: Fatores associados ao sucesso de uma parceria



Fonte: Adaptada de Mohr e Spekman (1994).

A origem do modelo, apresentado na Figura 1, que identifica fatores associados ao sucesso de uma parceria, é proveniente da indústria americana de computadores, e o modelo resultante tem alto índice de associação dos fatores com a satisfação dos parceiros de negócio e com o volume de vendas (Mohr & Spekman, 1994). Neste contexto, cabe ressaltar alguns elementos que integram o modelo: (i) atributos da parceria: com exceção da interdependência, todos os atributos apresentaram correlação com um maior grau de satisfação de clientes e/ou consumidores; (ii) comunicação entre as partes: todos os aspectos mostraram associação com a satisfação; e (iii) técnicas de resolução de conflitos: solução conjunta de problemas, persuasão e arbitramento mostraram relação positiva com a satisfação e houve uma relação negativa quanto à dominação, às táticas e palavras severas e ao afastamento e/ou adiamento da 'solução'.

STAKEHOLDERS (ou GRUPOS DE INTERESSE)

Considerando o tema marketing de relacionamento no ambiente do turismo, congruente com o objetivo deste estudo, é oportuno destacar a importância dos grupos de interesses como

articuladores do planejamento e desenvolvimento turístico de localidades. Assim sendo, o planejamento eficaz para o setor deve ser global, envolvendo os principais *stakeholders*: governo central e local, órgãos paraestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado (empresas), comunidade anfitriã e representantes dos visitantes (Wanhill, 1997), como já colocado. Entender a dinâmica dos relacionamentos destes *stakeholders* é imprescindível, sendo importante conhecer melhor como se constituem e se relacionam, e de que forma podemos compreender suas dinâmicas relacionais. No entendimento de Freeman (1984), a teoria sobre os *stakeholders* procura subsidiar uma compreensão dos interesses e das expectativas destes grupos de interesse. O autor define *stakeholders* como indivíduos ou organizações afetadas e/ou interessadas direta ou indiretamente por determinados empreendimentos econômicos. Compatível com esta definição, Rowley (1997) afirma que *stakeholders* são grupos ou pessoas que influenciam o contexto organizacional na busca do atendimento de seus objetivos e interesses. Para isso, é necessário gerenciar estes interesses.

A capacidade de gestão dos *stakeholders* passa pela observação conjunta desses três níveis de análise, podendo-se implementar esta análise simultaneamente. Conforme Freeman (1984), para desenvolver a gestão dos *stakeholders*, uma organização deveria responder a três perguntas básicas: Quem são os *stakeholders*? O que eles querem (em relação aos seus objetivos e metas)? E de que forma eles atingirão seus objetivos e metas? Conclui-se, então, que os gestores que não entenderem quem são estes atores, não entenderão o processo de se relacionar com os seus interesses, e não irão possuir as melhores bases para negociar com os *stakeholders*, tendo menor capacidade de gerenciamento sobre eles e sobre o resultado final de eventuais parcerias.

Finalmente, a gestão dos *stakeholders* requer a compreensão de como a organização e seus gestores interagem como os mesmos. Diariamente, a organização realiza transações com os *stakeholders*, e este processo de identificação por suas transações rotineiras, é dinâmico, ao passo que podem surgir novos *stakeholders*, a sua legitimação ocorrendo pela existência de processos rotineiros comuns. Para ter sucesso nas relações com seus *stakeholders*, as empresas precisam ter como base o entendimento da legitimação do mesmo e possuir processos rotineiros em congruência aos seus interesses (Freeman, 1984). Svendsen (1998), em seu modelo de relações corporativas com os *stakeholders*, relata a necessidade de se ter uma visão sistêmica da corporação em sociedade. A idéia é que as empresas estão engajadas tanto de forma ativa quanto passivamente nos relacionamentos com seus *stakeholders* em um ambiente dinâmico e complexo.

CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA: O ROTEIRO TURÍSTICO DA LOCALIDADE DE ANA RECH

Ana Rech é uma localidade, um bairro do município de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha (RS). Segundo dados de 2006, publicados pela Secretaria de Turismo de Caxias do Sul, a cidade está localizada em região estratégica da Serra Gaúcha, a 130 quilômetros da capital do Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com critérios socioeconômicos, o município é o segundo mais importante do Estado, apresentando uma economia diversificada e se caracterizando como um forte pólo do setor metal-mecânico. A cidade mantém memória da herança cultural e costumes deixados pelos imigrantes de origem italiana, ali chegados na segunda metade do século XIX, inserindo este legado com outras vertentes culturais locais e regionais (Dall'Alba, 1987). Em relação à atividade turística, Ana Rech é conhecida como destino turístico desde 1930. A vila possui clima de montanha, e muito embora esteja servida com infraestrutura urbana, conserva hábitos e costumes coloniais. Seus jardins bem cuidados, artesanato variado

e gastronomia farta, a levam a se autodenominar como Encanto de Vila ou como Vila dos Presépios, esta devido à tradicional montagem dos presépios natalinos, pelos moradores, que enfeitam suas residências e jardins com os mesmos, todo mês de dezembro.

Hoje, a localidade de Ana Rech apresenta um desenvolvimento industrial forte, o que contribui para deixar, em um segundo plano, a sua vocação turística. No entanto, a sua raiz cultural, a vila com charme europeu e a tranquilidade do lugar inspirariam o desenvolvimento turístico local (Secretaria de Turismo, 2011). Além disso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae, RS) vem atuando na capacitação dos envolvidos na atividade turística (Samar, 2005), assim como o Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, mantém projeto de pesquisa sobre a hospitalidade no local.

Face ao contexto, e também observando a complexidade de planejamento e implantação de um roteiro turístico, constata-se o aumento da competitividade nos destinos turísticos. Assim, o estudo da prática do marketing de relacionamento, como ferramenta de gerenciamento dos relacionamentos existentes entre os principais *stakeholders*, pode contribuir para o aprimoramento das relações locais e, por conseguinte, para a melhoria da competitividade do roteiro turístico em questão. À medida que se conhece e se estuda este contexto, pode-se averiguar a possibilidade de implementar o gerenciamento dos relacionamentos do roteiro turístico de forma mais adequada e profícua para todos os seus partícipes.

MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada, de forma geral, pode ser classificada como de caráter qualitativo-exploratório (Malhotra, 2006; Hennink & Hutter; Bailey, 2011; Remler & Van Ryzin, 2011), a qual foi implementada em algumas etapas. A primeira etapa foi a da revisão bibliográfica sobre os temas turismo, marketing de relacionamento e teoria dos *stakeholders*. Buscaram-se informações e suporte teórico que pudesse contribuir para o objetivo da pesquisa, qual seja, o de analisar o sucesso nos relacionamentos, por meio da abordagem de sucesso das parcerias (Mohr & Spekman; 1994). Vale destacar que os relacionamentos estudados se referem a aqueles existentes entre os principais *stakeholders* do desenvolvimento turístico da localidade de Ana Rech. Procurou-se identificar os principais relacionamentos, por meio da presença dos construtos referentes a esta abordagem teórica, entre os *stakeholders* presentes na localidade. Tal procedimento trouxe maior segurança ao processo de coleta, análise e interpretação dos dados.

Com base na observação participante (Scott & Garner, 2013) foram levantadas as principais fontes de informações e os entrevistados potenciais, documentos a serem analisados e as percepções iniciais dos principais *stakeholders* do roteiro turístico. Foram explorados quais seriam os mais atuantes para o desenvolvimento turístico de Ana Rech. Isto definiu a amostra a ser utilizada e quais os *stakeholders* que participariam das entrevistas individuais em profundidade. Assim, da população-alvo da pesquisa que compreenderia todos os *stakeholders* presentes no processo de roteirização, participaram sete *stakeholders*, selecionados intencionalmente, identificados de acordo com o interesse (foco) da pesquisa. As entrevistas em profundidade, semiestruturada em um roteiro básico de questões individuais, foram realizadas com os sete selecionados, caracterizados como pessoas chave das organizações representantes dos *stakeholders* (Ribeiro & Milan, 2004; Flick, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009; King & Horrocks, 2010). O roteiro de questões, em um primeiro momento, foi construído contemplando categorias analíticas definidas *a priori*, identificadas na literatura, possibilitando

sua modificação quando necessário (Laville & Dionne, 1999; Gibbs, 2008). As dimensões ou categorias de análise foram embasadas pelos estudos desenvolvidos principalmente por Wilson e Vloski (1997), além de Mohr e Spekman (1994) e Morgan e Hunt (1994), vislumbrando o objetivo previamente estabelecido para a pesquisa. O processo de validação de conteúdo do roteiro básico de questões foi efetivado mediante um pré-teste (Malhotra, 2006).

Posterior à coleta de dados, as gravações das entrevistas individuais em profundidade foram transcritas para facilitar a análise dos dados (Ribeiro & Milan, 2004). Em estudos qualitativos, com caráter exploratório, Wolcott (1994) pondera que o maior desafio não repousa no processo de coleta de dados em si, mas na forma de utilização dos mesmos, uma vez que pela utilização dos dados é que o pesquisador transformará o seu levantamento em conhecimento aplicado à compreensão e ampliação do entendimento da realidade em estudo. Os dados, então, foram submetidos à análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise adaptável a um campo de aplicação muito vasto e que ocorre em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, sendo esta última fase responsável pelas interpretações (Bardin, 2004; Schreier, 2012). Optou-se pela análise de conteúdo do tipo categorial (Bardin, 2004; Schreier, 2012), uma vez que se pretendia identificar a presença das categorias de análise estabelecidas anteriormente (*a priori*). Desta forma, o texto foi, por vezes desmembrado em unidades de análise, e reagrupado, subdividido e/ou separado em excertos ou em quadros sinópticos.

APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

A análise de conteúdo permitiu extrair dos conteúdos coletados, as informações necessárias aos objetivos da pesquisa. Assim, constituiu-se o desenho conceitual da pesquisa por meio do roteiro básico de questões (Ribeiro & Milan, 2004; Flick, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009; King & Horrocks, 2010), utilizado no processo de coleta de dados nas entrevistas individuais em profundidade (vide Figura 2). O principal desafio em investigações qualitativas está na utilização dos dados, e o provimento de uma análise aprofundada, neste caso, seria preferencial ao acúmulo de grande quantidade de dados, para garantir a qualidade da pesquisa qualitativa (Wolcott, 1994; Gibbs, 2008). Para tanto, esta seção procura analisar e interpretar os dados provenientes das entrevistas, resgatando excertos provenientes das mesmas, para embasar os resultados da pesquisa.

Figura 2: Roteiro básico de questões utilizado

Elemento Conceitual Utilizado	Roteiro de questões
Sucesso do Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existem objetivos comuns entre os stakeholders do desenvolvimento? 2. Existe comprometimento entre os <i>stakeholders</i> para com estes objetivos? 3. Existe ajuda mútua, apoio, entre os <i>stakeholders</i>? 4. O que faltaria para aprofundar, ampliar os relacionamentos existentes?

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Wilson e Vloski (1997), Mohr e Spekman (1994) e Morgan e Hunt (1994).

O sucesso dos relacionamentos existentes foi analisado por categorias: (i) objetivos comuns; (ii) comprometimento; (iii) ajuda mútua (apoio); e (iv) profundidade relacional, construtos estes considerados decisivos em relacionamentos bem sucedidos. Portanto, os construtos apresentados na matriz foram organizados em categorias explicativas sobre a análise do “sucesso dos relacionamentos” existentes. Por conseguinte, foram apresentadas evidências empíricas da presença destes elementos, presentes no discurso dos entrevistados, por meio de excertos das mesmas. É importante comentar que os excertos são apresentados em recortes das transcrições das entrevistas individuais realizadas, identificando-se os pontos ou aspectos mais relevantes e relacionados às categorias de análise previamente definidas, aliás, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Sinóptico da presença dos construtos quanto ao sucesso dos relacionamentos

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

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

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

Percebe-se, na análise das categorias pesquisadas, a necessidade de planejar ações de forma conjunta e compartilhada, entre os principais *stakeholders*, entender qual o papel de cada parceiro no desenvolvimento de um roteiro turístico, cada vez mais adequado às demandas turísticas. Ações coordenadas, colaborativas e parceiras efetivas, buscando o aprofundamento dos relacionamentos, utilizando um potencial estratégico de soma das competências individuais, que em conjunto poderiam transcender os resultados alcançados até o momento, poderiam contribuir, substancialmente para o desenvolvimento do roteiro turístico em estudo e da própria localidade em si.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Quanto ao comprometimento, o discurso não se apresenta uniforme, o que possivelmente configure níveis diferentes de comprometimento entre os *stakeholders*, o que vai ao encontro com o que preconiza o Entrevistado F. Embora o comprometimento não esteja presente de forma unânime, todos os entrevistados reconhecem o apoio e a ajuda entre os principais *stakeholders* da localidade. É possível inferir que o comprometimento existente entre a Secretaria Municipal de Turismo de Caxias do Sul, a Sociedade dos Amigos de Ana Rech (SAMAR) e o Sebrae/RS seja mais forte.

No que tange à profundidade relacional, são evidenciados alguns problemas e, de certa forma, alguns entrevistados apontam algumas possíveis ações para o aprofundamento relacional. O Entrevistado E observa a necessidade de engajamento dos estabelecimentos e o Entrevistado F comenta sobre a necessidade de um maior envolvimento por parte da comunidade, transcendendo o próprio relacionamento entre os *stakeholders* estudados (de influência direta) e identificando uma possibilidade para o estabelecimento e o fortalecimento de novos relacionamentos entre os *stakeholders* do ambiente específico.

Morgan e Hunt (1994), no seu clássico estudo sobre marketing de relacionamento, indicaram duas variáveis mediadoras-chave, o compromisso e a confiança, que embasariam comportamentos cooperativos de sucesso relacional. No âmbito desta pesquisa estes construtos se mostraram como variáveis importantes para construção e para manutenção dos relacionamentos. O Entrevistado F ressalta que há a presença de confiança entre os *stakeholders* porque seus relacionamentos se configuram como parcerias efetivas. Existe total

confiança entre os envolvidos na roteirização turística (confiança mútua) (Entrevistados A; B; C).

A ajuda mútua entre as partes se mostrou um aspecto importante na construção e na manutenção dos relacionamentos voltados ao desenvolvimento do roteiro turístico, sendo observada sob a perspectiva dos *stakeholders* de influência direta e presente nos relatos dos entrevistados, com unanimidade. Isto possibilita destacar que há indícios de que a construção e a manutenção dos relacionamentos entre os *stakeholders*, agentes do desenvolvimento do roteiro turístico, estaria também embasada na ajuda mútua ou no apoio entre os partícipes dos relacionamentos existentes, o que, sob uma perspectiva de redes de instituições e organizações que cooperam entre si possa haver um estímulo à troca de informações e um maior nível de conectividade e de cooperação entre os parceiros (Hage & Hollingsworth, 2000).

Certamente, o desenvolvimento da localidade ganhará muito com o aprimoramento dos relacionamentos dos *stakeholders* de influência direta. Os objetivos comuns poderiam ser definidos, formalizados, o que propiciaria melhor direcionamento das ações. E isto está interligado à questão da troca de informações, pois este elemento tem papel fundamental nos relacionamentos bem sucedidos. Instituições que melhor utilizam a troca de informações teriam, em tese, um relacionamento de maior profundidade com seus parceiros ou *stakeholders*.

Como sugestão para investigações futuras, fica a possibilidade de implementar esta mesma pesquisa em um contexto diferente, comparando um roteiro de alta atratividade de turistas, em relação a um de baixa atratividade de turistas, verificando possíveis discrepâncias em contextos distintos. Isto poderia sugerir que roteiros de alta atratividade utilizariam outro modo de gerenciar os relacionamentos, o que impactaria diferentemente nos construtos estudados, contribuindo, desta forma, para um melhor entendimento da gestão dos relacionamentos entre os *stakeholders* de um roteiro turístico. A melhor compreensão da prática do marketing de relacionamento nestes contextos poderia trazer benefícios para os partícipes, considerando o impacto disto na oferta do serviço turístico como um todo, principalmente no desenvolvimento da localidade.

REFERÊNCIAS

Augustyn, M. & Ho, S. K. (1998). Service quality and tourism. *Journal of Travel Research*, v. 37, n. 1, pp. 71-75.

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

Berry, L.L. (2002). Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, pp. 59-77.

Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York: The Free Press.

Bowen, D. & Clarke, J. (2009). *Contemporary tourist behaviour: yourself and others as tourists*. London: Cabi.

Christopher, M. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning.

- Dall'Alba, J.L. (1987). *História do povo de Ana Rech*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Dwyer, R., Schurr, P. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, pp. 11-27.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- FLICK, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, pp. 1-19.
- Gianesi, I. G. & Corrêa, H.L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gibbs, G. (2008). *Analyzing qualitative data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grönroos, C. (2000). Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. In: Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (eds.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 95-117.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hage, J. & Hollingsworth, J. R. (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks institutions. *Organization Studies*, v. 21, n. 5, pp. 971-1.004.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lanquar, R. & Hollier, R. (1994). *Le marketing touristique*. Paris: PUF.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Manenti, D.Z. (2006). O composto mercadológico de serviços aplicados ao roteiro turístico de Ana Rech. In: Encontro sobre Aspectos Econômicos da Região Nordeste, 5. *Anais...* Caxias do Sul: UCS.

- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- McKenna, R. (2005). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Milan, G.S. (2004). A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In: Milan, G.S. & Branchi, N.V.L. (org.). *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Caxias do Sul: EducS, pp. 177-195.
- Mohr, J. & Spekmann, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communications behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n., 2, pp. 135-152.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, pp. 20-38.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (eds.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 3-38.
- Remler, D. K. & Van Ryzin, G. G. (2011). *Research methods in practice: strategies for description and causation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ribeiro, J.L.D. & Milan, G.S. (2004). Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J.L.D. & Milan, G.S. (org.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, pp. 9-22.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, pp. 887-910.
- Samar – Sociedade dos Amigos de Ana Rech. (2005). *História de Ana Rech*. Caxias do Sul: Samar.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage Publications,.
- Scott, G. & Garner, R. (2013). *Doing qualitative research: designs, methods, and techniques*. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Secretaria de Turismo. (2011). *Dados sobre Ana Rech*. Disponível em: <http://www.anarech.org.br>. Acessado em: 18 abr 2012.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1993). The evolution of relationship marketing. In: Conference on Historical Thoughts in Marketing, 6. *Proceedings...* Atlanta.
- Slongo, L. A. & Müssnich, R. (2005). Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1
- Stoner, J. & Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Teixeira, A.E. (2003). *O uso do marketing de relacionamento nas agências de viagens como diferencial competitivo*. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Balneário Camboriú: Universidade do Vale do Itajaí.

Vavra, T.G. (1993). *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas.

Viana, D., Cunha Jr., M. & Slongo, L. A. (1999). Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: Enanpad – Encontro Nacional da Anpad, 23. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad.

Wanhill, S. (1997). Tourism development and sustainability. In: Cooper, C. (org). *Tourism development: environment and community issues*. London: John Wiley & Sons.

Wilson, E. & Vlosky, R. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, v. 39, n. 1, pp. 59-70.

Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2011). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.