

Hospitalidade e Competitividade em Áreas Protegidas: evidências de um estudo de casos múltiplos

Ruan Tavares Ribeiro^a
Airton José Cavenaghib
Elizabeth Kyoko Wadac

Resumo

Este artigo analisa as relações de hospitalidade entre a gestão de unidades de conservação e seus *stakeholders* envolvidos com o turismo, com ênfase em suas possíveis influências na competitividade dos destinos. Os objetos de estudo são três áreas protegidas localizadas no Nordeste brasileiro: Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Parque Nacional de Jericoacoara e a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, com abordagens qualitativa e quantitativa, tendo como fontes de evidências entrevistas semiestruturadas, observação assistemática e *survey*. Verificou-se que há uma relação de dependência de *stakeholders*, como a dos condutores de turismo com a gestão desses locais, por meio do compromisso com as normas previstas pelo credenciamento como base para a prestação do serviço. As relações de hospitalidade entre o anfitrião e seus *stakeholders* ligados ao turismo favorecem a existência de um ambiente de confiança mútua, influenciando diretamente na capacidade de gestão das unidades de conservação e na percepção de competitividade dos destinos. Foi comprovado também que as relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes.

Palavras-chave: Hospitalidade; *Stakeholders*; Serviços; Competitividade; Áreas protegidas.

Abstract

Hospitality and Competitiveness in Protected Areas: evidences from a multiple case study

This study analyzes hospitality relations between the management of protected areas and the stakeholders involved, focusing on the influence they have on the competitiveness of destinations. The objects of study are three protected areas located in the northeast region of Brazil: Lençóis Maranhenses National Park, Jericoacoara National Park, and Delta do Parnaíba Environmental Protection Area. A multiple-case study was developed using qualitative and quantitative methods: semi-structured interviews, unsystematic observation, and survey. We verified a relationship of dependency between stakeholders, such as tour guides and travel agencies, and the management of these places, through the commitment to the rules provided for their accreditation as the basis of service

- a. Docente do Departamento de Turismo e Hotelaria (DETUH) da Universidade Federal do Maranhão/UFMA Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM) Especialista em Gestão Hoteleira (CASTELLI/ESH) e Hotelaria Hospitalar (Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein). E-mail: ruantavaresufma@gmail.com
- b. Doutor em História Social pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH/USP). Professor pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade e Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM). E-mail: acavenaghi@gmail.com
- c. Possui pós-doutorado em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade e Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM). E-mail: ewada@uol.com.br

provision. Hospitality relations between the host and stakeholders involved with tourism favor mutual trust by influencing directly both management conditions of the protected areas and perceptions of competitiveness of destinations. The results also show that hospitality relations affect positively visitors' intention to return.

Keywords: Hospitality; Stakeholders; Services; Competitiveness; Protected areas.

Resumen

Hospitalidad y Competitividad en Áreas Protegidas: evidencias de un estudio de casos múltiples

Este artículo analiza las relaciones de hospitalidad existentes entre la gestión de las áreas protegidas y las partes interesadas que participan en el turismo, con énfasis en la influencia de la competitividad de los destinos. Los objetos de estudio fueron tres áreas protegidas ubicadas en la región Nordeste de Brasil: Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Parque Nacional de Jericoacoara y Protección del Medio Ambiente Área de Delta. Un estudio de casos múltiples se desarrolló con abordajes cualitativos y cuantitativos, y con las siguientes fuentes de evidencia: entrevistas semiestructuradas, observación sistemática y encuesta. Los resultados revelan la existencia de una relación de dependencia entre las partes interesadas en la gestión de estos sitios, tales como los guías turísticos y las agencias de viaje, con respecto a las normas establecidas para la acreditación como base en la prestación del servicio. Las relaciones de hospitalidad entre el anfitrión y sus grupos de interés relacionados con el turismo favorecen un ambiente de confianza mutua, influyendo directamente en la capacidad de gestión de las áreas protegidas y la percepción de competitividad de los destinos. Se reveló que las relaciones de hospitalidad refuerzan las intenciones de retorno de los visitantes.

Palabras clave: Hospitalidad; Grupos de interés; Servicios; Competitividad; Áreas protegidas.

INTRODUÇÃO

A complexidade da gestão das unidades de conservação (UC) é marcada por uma constante interação entre seus gestores e a cadeia produtiva do turismo. Pressupõe-se a necessidade contínua de estratégias para a gestão dos serviços desses espaços, sobretudo os de uso público, que são disputados por diferentes atuações e interesses de *stakeholders*. As relações entre esses sujeitos são marcadas pela hospitalidade? A hospitalidade pode ser um dos fatores de competitividade dos destinos turísticos?

Com base nessas considerações iniciais, neste artigo são analisadas as possíveis relações de hospitalidade entre as áreas protegidas e seus *stakeholders* relacionados à atividade turística e suas influências para a competitividade dos destinos. Três proposições foram investigadas: (P1) os serviços ligados à atividade turística nas UC são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com *stakeholders*; (P2) as relações de hospitalidade estabelecidas com os *stakeholders* das UC favorecem um ambiente de confiança mútua capaz de influenciar na gestão e competitividade desses destinos turísticos; e (P3) as relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes das UC.

A pesquisa desenvolveu-se em nível regional, em UC que seguem políticas nacionais, sob a administração do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Optou-se pela investigação de áreas protegidas dos estados do Maranhão, Piauí e Ceará, em razão da oferta de serviços turísticos similares voltados à integração com a natureza, aos esportes relacionados com vento e água, e à paisagem de sol e praia.

O estudo empírico está amparado em reflexões teóricas sobre hospitalidade, serviços, competitividade, áreas protegidas e gestão de *stakeholders*.

REFERENCIAL TEÓRICO

Hospitalidade, serviços e competitividade

A hospitalidade pode ser conceituada de diferentes formas; há autores que a entendem, em essência, como o relacionamento entre as pessoas que acolhem e as que são acolhidas (Baptista, 2002; Camargo, 2003; Lashley, 2004).

Por outro lado, no conceito de Cruz (2002), destaca-se que o sentido de hospitalidade se amplia para além do encontro entre pessoas, envolvendo a noção de qualidade das condições espaciais, expressas na infraestrutura do local anfitrião. Nesse sentido encontram-se também as ideias de Grinover (2002, p. 35), o qual defende que a cidade se torna mais hospitaleira quando “o usuário a ‘lê’ com mais facilidade e seus elementos constitutivos são percebidos e interpretados sem grandes esforços”. Cruz (2002, p. 40) complementa que alguns lugares se tornam mais hospitaleiros do que outros em função de como a dimensão socioespacial se organiza para acolher os visitantes. Ainda segundo a autora, deve-se pensar numa “hospitalidade turística” para descrever a preparação de lugares com base na hospitalidade, por meio de estratégias privadas e de políticas públicas, com estruturas e serviços de atendimento ao turista. Assim, frequentemente combinam-se componentes de espontaneidade e de artificialidade. Cruz (2002, p. 46) explica: “além da cordialidade no contato entre anfitrião e visitante e das necessárias infraestruturas turísticas, a hospitalidade turística abarca, ainda, infraestruturas e serviços diversos”. As infraestruturas básicas são água, rede de coleta e tratamento de esgoto, energia elétrica e telefonia, que influenciam na condição hospitaleira do lugar, pois o espaço seria o principal objeto de consumo do turismo. O fenômeno da “hospitalidade turística” seria o resultado das naturezas sociocultural, profissional, política e espacial da hospitalidade (Cruz, 2002).

Neste artigo, entende-se a hospitalidade como um fenômeno percebido por pessoas que acolhem e que são acolhidas, as quais, de acordo com suas experiências de vida, podem atribuir sentidos a aspectos tangíveis nessa acolhida, como a infraestrutura de espaços.

Wada (2003) afirma que a hospitalidade é fundamental para os negócios turísticos porque contribui com a compreensão do papel do anfitrião. Afinal, a hospitalidade compõe um serviço (Cruz, 2002), agregando o elemento humano ao profissional.

Estudos recentes indicam influências da hospitalidade para a otimização dos relacionamentos e um conseqüente aprimoramento de estratégias organizacionais. Lugosi (2008, p. 148, tradução nossa), por exemplo, conclui que “é no

encontro social, às vezes entre o provedor e o cliente, mas frequentemente entre os próprios consumidores, que os ambientes se tornam hospitaleiros”. Em outras palavras, relacionamentos harmônicos entre gestores, funcionários e clientes são fundantes da existência de uma organização que se respalda na hospitalidade para a prestação de seus serviços.

Por essa razão a organização, com todos os seus colaboradores, deve compreender bem os produtos que oferecem e para quem os oferecem (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014). Há fatores internos e externos que influenciam na composição do produto de uma organização. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 22) apresentam o termo “pacote de serviços” para designar o “conjunto de mercadorias e serviços [oferecidos] em um ambiente”.

Além disso, as organizações devem considerar a importância do chamado “momento da verdade”, que é o momento da interação entre o cliente e o prestador de serviço, no qual cada um desempenha um papel no ambiente em que a organização preparou (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014). Mais que isso, esse encontro de serviços possibilita ao consumidor que experiencie e julgue a qualidade do serviço. Tal experiência e julgamento ocorrem por meio da comparação entre o serviço recebido versus as expectativas dos clientes e, também, por meio da avaliação de qualidade *versus* experiências anteriores dos mesmos sujeitos (Hunt & Ivergard, 2015).

São aplicadas diferentes formas de medição da qualidade da entrega do serviço enquanto pilar fundamental para se adquirir vantagem competitiva. Wada e Moretti (2014) observam que, de alguma forma, todas elas se inspiraram na pioneira SERVQUAL, proposta na década de 1980 como escala de medição da qualidade. Contudo, nota-se a ausência de compreensão do anfitrião por parte das escalas de medição existentes. Segundo os autores, “a hospitalidade poderia ser um construto valioso que respaldasse serviços de qualidade, com a consistência esperada e consequente vantagem competitiva da organização que fizesse uso” do conceito supracitado (Wada & Moretti, 2014, p. 102).

Ritchie e Crouch (2010) oferecem uma visão ampla sobre os fatores determinantes para a competitividade de um destino. A partir da análise das percepções de gestores de destinos turísticos norte-americanos, por meio de pesquisa qualitativa, os autores adaptam para a realidade brasileira o Modelo de Competitividade/Sustentabilidade de Destino. Nesse modelo são considerados os ambientes macro e micro. No macro, incluem-se os grupos relacionados a economia, tecnologia, ecologia, desenvolvimentos legal e político, questões socioculturais e o ambiente demográfico. No ambiente micro, mencionam-se fatores ligados a consumidores, fornecedores, facilitadores internacionais, competidores, cultura do destino e outros diferentes públicos (mídia, departamentos governamentais, instituições financeiras, residentes locais, grupos de ação de cidadãos) (Ritchie & Crouch, 2010).

A contribuição de Ritchie e Crouch (2010) se aproxima do contexto deste artigo em razão de que a hospitalidade é considerada, por eles, um elemento que merece destaque para a reflexão sobre competitividade de destinos turísticos. Os autores argumentam que

Os setores operacionais do turismo são responsáveis por entregar experiências memoráveis e de alta qualidade. O cuidado deve ser tomado, no entanto, ao embrulhar

essas experiências em um espírito afetuoso de hospitalidade. Bem simples, não é suficiente entregar todos os atributos de uma experiência de maneira fria e sem emoção. Cada visitante deve se sentir mais que uma fonte fria de receita para o negócio ou destino. Pelo contrário, visitantes têm um desejo humano natural para aceitação calorosa à medida que buscam se divertir com a variedade de experiências que o destino tem a oferecer. Propriamente dito, o desafio encarado pelos destinos é oferecer experiências de uma forma que possibilitem ao visitante acreditar que é bem-vindo, que é verdadeiramente um hóspede. (Ritchie & Crouch, 2010, p. 1059, tradução nossa)

Nesse sentido, verificar a percepção da demanda sobre os serviços prestados pelo anfitrião é uma forma de abordar a hospitalidade como um dos fatores determinantes para a competitividade de uma organização (Wada & Moretti, 2014) e de um destino turístico (Ritchie & Crouch, 2010).

Turismo em áreas protegidas e gestão de *stakeholders*

A União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN, sigla em inglês) lançou um conceito para áreas protegidas que hoje é utilizado por pesquisadores e governos. O Ministério do Meio Ambiente do Brasil, por exemplo, adotou o conceito da IUCN, que o traduz como “áreas de terra e/ou mar especialmente dedicadas à proteção e manutenção da diversidade biológica, e de seus recursos naturais e culturais associados, manejadas por meio de instrumentos legais ou outros meios efetivos” (Ministério do Meio Ambiente, 2012).

Áreas protegidas, também denominadas UC (Lopes & Vialôgo, 2013), possuem diferentes classificações e possibilidades para usos turísticos e recreativos. Whitelaw, King e Tolkach (2014) classificam as áreas protegidas com base em duas grandes variáveis: biodiversidade e nível de visitação. Trata-se de uma proposta cujas dimensões são independentes, mas interconectadas, com foco em visitas turísticas em zonas apropriadas, gerando receita e, ao mesmo, protegendo as características ecológicas. As atividades turísticas dependerão, entretanto, do valor ambiental atribuído a uma zona da área protegida. Como exemplo, a relação maior uso-menor valor ambiental dos parques possibilita investir em locais próprios para piquenique, onde os visitantes pagam por serviços como estacionamento e, em algumas situações, por serviços de alojamento de baixo impacto.

Em uma relação oposta, ou seja, em que se tem maior valor ambiental, restringem-se as opções de usos turísticos. Porém, Whitelaw, King e Tolkach (2014) entendem que é possível adquirir fundos para a manutenção das áreas protegidas com a cobrança de ingressos e oferta de visitas guiadas e outras atividades, desde que sejam compatíveis com as zonas de alto valor. No caso das visitas, as organizações responsáveis precisam de licenciamento e treinamentos apropriados para a exploração turística.

O modelo de gestão de uma área protegida é determinante para a conservação dos recursos do local (Sarfati & Sano, 2012) e deve considerar as atitudes de seus *stakeholders*, os quais variam conforme os contextos ambiental, cultural, social, político e econômico do local, da região e do país (Imran, Alam, & Beaumont, 2014). Como possível resposta a essa complexidade, Moore e Weiler (2009) alertam para a necessidade de parcerias para a governança do turismo em áreas protegidas. Segundo as autoras, colaboração, participação e engajamento dos

stakeholders na atividade turística é uma questão central, que envolve diretamente a inclusão das comunidades do entorno (Raimundo, 2008). Esses conceitos tentam responder “às capacidades limitadas, aos serviços reduzidos e aos orçamentos em declínio para a gestão do turismo em áreas protegidas, assim como para outras necessidades de gestão” (Moore & Weiler, 2009, p. 129, tradução nossa).

Em países como Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e aqueles do Reino Unido, o setor privado é um grande parceiro na gestão do turismo em áreas protegidas. Com isso visam-se ganhos de eficiência percebidos e responde-se à redução de confiança no investimento do poder público (Moore & Weiler, 2009). Tal ocorrência é comum e urgente com o aumento de áreas protegidas, que desafia as fontes de recursos governamentais para a manutenção dos locais (Eagles et al., 2012).

A adoção do modelo de gestão dependerá, entre outras questões, da filosofia da governança. Na academia, há diferentes posicionamentos sobre a questão. More (2005 citado por Eagles, 2009) afirma que é comum se pensar na apropriação estatal como meio mais eficiente para a equidade social. Dixon e Sherman (1990 citado por Eagles, 2009), no entanto, acreditam que a iniciativa privada pode oferecer melhor eficiência financeira na gestão de áreas protegidas.

Uma gestão de áreas protegidas lida com vários *stakeholders*. A complexa atividade turística nos espaços em questão deve considerar a gestão dos relacionamentos para identificar e resolver gaps com cada stakeholder. Esse é um processo contínuo, que envolve “interesses de *stakeholders* que podem divergir entre si e/ou com os objetivos de um turismo sustentável” (Waligo, Clarke, & Hawkins, 2015, p. 92, tradução nossa).

O termo *stakeholder* tem recebido destaque na teoria e prática das organizações desde o fim do século XX (Bryson, 2004). Um conceito clássico do termo foi apresentado por Freeman (1984, p. 46, tradução nossa), o qual afirma que um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização”. Como defende Bryson (2004), considerar indivíduos e grupos que não exercem poder sobre a organização é uma questão de democracia e justiça social e, portanto, todos os interesses devem fazer parte de uma abordagem inclusiva de *stakeholders*.

Na visão de Freeman (1984, p. 53, tradução nossa), é ideal se pensar em uma gestão dos *stakeholders*, em razão da “necessidade que uma organização tem de gerenciar o relacionamento com seus diversos grupos de interesse, de uma forma orientada para a ação”. Gerir os *stakeholders* envolve diversos olhares e possibilidades, mas a identificação dos indivíduos e grupos que influenciam no desenvolvimento de uma organização é um procedimento comum a qualquer abordagem (Bryson, 2004).

A identificação dos *stakeholders* deve ser compreendida em uma perspectiva racional, apontando os interesses percebidos. No segundo momento identificam-se os processos de gestão, implícitos ou explícitos, utilizados na relação com esses *stakeholders* e, finalmente, entende-se o conjunto de transações ou barganhas existentes entre organização e *stakeholders*. A capacidade de gestão de *stakeholders* de uma organização está diretamente ligada à habilidade de considerar esses três níveis de análise. Tal processo proporciona a implementação de estratégias organizacionais, pois um *stakeholder* que antes parecia

pouco influenciar nos resultados da organização passa a ser gerido estrategicamente (Freeman, 1984).

METODOLOGIA

Contexto da pesquisa

Este artigo busca analisar as possíveis relações de hospitalidade entre a gestão das áreas protegidas e seus *stakeholders* relacionados à atividade turística e suas influências para a competitividade desses destinos. Para tal, três UC, consideradas os principais atrativos turísticos que formam a Rota das Emoções, nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará, foram escolhidas como o locus desta pesquisa: o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara.

O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses foi criado pelo Decreto nº 86.060, de 2 de junho de 1981, e possui uma área de 155 mil hectares, sendo 90 mil de dunas e lagoas, abrangendo três municípios do estado do Maranhão: Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz (Ministério do Turismo, 2017).

Em 28 de agosto de 1996 foi criada a Área de Proteção Ambiental (APA) do Delta do Parnaíba. Atualmente essa UC possui aproximadamente 3.031 km² e abrange municípios dos três estados que integram a Rota das Emoções, são eles: Luís Corrêa, Morro da Mariana e Parnaíba no Piauí; Araisos e Tutóia no Maranhão; e Chaval e Barroquinha no Ceará (Ministério do Turismo, 2017).

O Parque Nacional de Jericoacoara, por seu turno, é o mais recente, criado em fevereiro de 2002. Essa UC possui uma área de 8.850 hectares, abrangendo os municípios de Cruz e de Jijoca de Jericoacoara, sendo esta última a principal porta de entrada para as visitas turísticas (Ministério do Turismo, 2017).

Portanto, esta pesquisa desenvolve-se no contexto do turismo regional, contemplando “um subespaço composto por um conjunto de municípios, formando um certo conjunto com determinadas características” (Sarti & Queiroz, 2012, p. 10). Em outras palavras, concordando com Tomazzoni (2012), nota-se que os aspectos culturais, econômicos e político-administrativos definem a configuração de uma região, perpassando os mais diversos interesses de seus agentes sociais.

No território brasileiro, o ICMBio é responsável pela gestão das áreas protegidas. Segundo o próprio instituto (Ministério do Meio Ambiente, 2015, p. 34), nos últimos anos o órgão tem enfrentado restrições orçamentárias e de pessoal que impactam negativamente na “operacionalização de suas instâncias descentralizadas e, conseqüentemente, na sua missão”.

Método

Esta pesquisa foi delineada por meio do estudo de casos múltiplos. Conforme o termo sugere, esse método contém mais de um caso, considerados estudos mais robustos que envolvem tanto recursos e tempos mais extensos quanto a lógica de replicações literais e teóricas (Yin, 2010). Yin (2010) recomenda a adoção de um protocolo de pesquisa, com vistas à orientação do pesquisador na coleta dos dados.

Para a coleta de dados, foi elaborada uma categorização a priori, com base no referencial teórico. Para Bardin (2011, p. 147), a categorização

é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. (Bardin, 2011, p. 147)

Os procedimentos de campo seguiram três fontes de evidências, respectivamente: entrevistas semiestruturadas, observação assistemática e *survey*. As técnicas foram utilizadas para a verificação das três proposições do estudo (Quadro 1).

Quadro 1 – Relação entre proposições e técnicas adotadas

Proposição	Técnica de pesquisa
P1 – Os serviços ligados à atividade turística nas UC são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com <i>stakeholders</i>	Entrevistas semiestruturadas Observação assistemática
P2 – As relações de hospitalidade estabelecidas com os <i>stakeholders</i> das UC favorecem um ambiente de confiança mútua capaz de influenciar na gestão e competitividade desses destinos turísticos	Entrevistas semiestruturadas
P3 – As relações de hospitalidade reforçam as intenções de retorno dos visitantes das UC	Entrevistas semiestruturadas <i>Survey</i>

A categorização serviu de roteiro de entrevista aplicado junto aos gestores das áreas protegidas e seus *stakeholders*. Durante as entrevistas, cada gestor foi apresentado a um mapa com os possíveis principais *stakeholders* de sua administração e foi questionado sobre a sua concordância com a sugestão do mapa. Na oportunidade, foi solicitada a cada gestor a indicação de *stakeholders* considerados mais importantes, os quais constituíram o grupo 2 de entrevistados. Ao todo, foram conduzidas nove entrevistas, ou seja, três com gestores e seis com *stakeholders*.

Todos os entrevistados foram contatados, inicialmente, por telefone. As entrevistas foram autorizadas por meio da assinatura de um termo, gravadas e transcritas. O conteúdo dessa fonte de evidência foi tratado por meio de análise temática, a qual “consiste na descoberta de ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (Bardin, 2011, p. 135). Os temas analisados foram os mesmos utilizados na condução das entrevistas, por meio das categorias *a priori*, dando ênfase aos exemplos mencionados pelos sujeitos entrevistados.

A observação assistemática, por sua vez, permitiu complementar a análise da infraestrutura de apoio à prestação de serviços turísticos/visitação. Nesse tipo de observação, “o pesquisador deve ter consciência do que deverá ser observado. Estando definido o foco da observação, o segundo passo é identificar, de forma clara, quais os participantes da situação, passando a seguir à descrição da

conjuntura em que se desenvolve o fenômeno” (Dencker & Viá, 2001, p. 148). Essa observação foi norteadada por algumas categorias elaboradas *a priori*, as mesmas utilizadas durante as entrevistas. Contudo, as análises das entrevistas forneceram novas subcategorias para essa etapa do protocolo de pesquisa, como: sinalização turística, infraestrutura de acesso, limpeza, postos de primeiros socorros/serviços de salvamento, posto de informação turística/ao visitante, sanitários, acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida etc. A visitação às UC ocorreu entre 24 de outubro e 7 de novembro de 2016, e fez-se anotações de campo e registro fotográfico (Alves, 2011).

Após a análise das entrevistas e da observação assistemática foi elaborado um questionário para a fonte de evidência *survey*, o qual foi aplicado junto a pessoas que já visitaram uma ou mais das áreas protegidas em análise. A primeira etapa foi a realização de um pré-teste com um grupo de 30 respondentes, nos dias 16 e 17 de janeiro de 2017. Após alguns ajustes, contou-se com 430 respondentes via formulário *on-line* no *website* do SurveyMonkey (<https://pt.surveymonkey.com>). O *link* para acesso ao questionário foi compartilhado nas mídias sociais Facebook e WhatsApp entre os dias 18 e 24 de janeiro de 2017. A amostra não foi baseada no universo anual de visitantes das três UC, pois os resultados não visam comparar o número de pessoas que afirmaram ter visitado o(s) parque(s) e/ou a área de proteção ambiental. Pelo contrário, o que se buscou foi identificar, como principais evidências, independentemente de qual UC foi visitada, as percepções sobre os momentos marcantes de hospitalidade e se isso influencia na intenção de retorno. Os gráficos e a porcentagem das respostas foram gerados automaticamente pelo *website* do SurveyMonkey.

RESULTADOS

Percepções dos gestores

A organização da atividade turística nos parques nacionais acontece de forma diferente daquela na área de proteção ambiental. Conforme respostas dos entrevistados, o plano de manejo é o instrumento legal norteador das visitações nas UC, exceto na APA investigada, que se diferencia dos parques exatamente pela ausência desse documento.

As dificuldades de gestão são apontadas por todos. Uma delas está em trabalhar com poucos recursos humanos, cujas consequências são: pouco controle do tempo e dos fluxos de entradas e das áreas de circulação dentro do parque; sobrecarga de atividades; falta de manutenção da estrutura existente na entrada do parque; ocupações irregulares e degradação – contaminação – de atrativos; e dificuldade de diálogo institucional com órgãos governamentais.

A gestão das UC lida diariamente com uma série de questões tidas como prioritárias pelo instituto. Logo, o conceito de hospitalidade não é colocado no planejamento, nem pensado nas ações cotidianas.

Os entrevistados acreditam que uma estrutura física na entrada do parque ou da área de proteção ambiental, com a presença de colaboradores do ICMBio, como forma de controle de visitantes, ou até mesmo o próprio escritório do instituto, seria uma forma de recepcionar e dar boas-vindas aos recém-chegados.

Contudo, os entrevistados afirmam que a estrutura das unidades geridas por eles próprios não oferece tais condições.

A chefe da APA menciona que a presença do ICMBio na recepção aos visitantes seria como uma garantia de fonte de informação segura, similar a um centro de visitantes ou de informações turísticas. Igualmente, foi relatado por dois gestores que determinados espaços da UC deveriam ser sinalizados.

No aspecto da segurança, um dos gestores acredita que, atualmente, a hospitalidade entre o ICMBio e o visitante se dá “*por meio da portaria que estabelece os critérios para credenciamento*” de serviços turísticos – condução da visitação, passeios, transportes. Assim, a hospitalidade, por parte do ICMBio, seria a garantia aos visitantes da contratação de um serviço seguro com empresas autorizadas, mediante exigência do cumprimento de alguns requisitos. Mas o mesmo entrevistado reconhece que o ideal “*seria ter uma estrutura de visitação, banheiro, lanchonete, que daria um conforto maior para o turista*”.

Todos os entrevistados concordaram com a indicação dos seguintes *stakeholders*: turistas, ONG, governos municipal, estadual e federal, universidades, agências de turismo, hotéis, comunidade local, e colaboradores. No entanto, cada gestor acrescentou *stakeholders* próprios: Capitania dos Portos e Cooperativas de *toyoteiros*, no caso do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses; profissionais voluntários, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), condutores de turismo, e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), na APA Delta do Parnaíba¹; e Sebrae, Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (Abeta), e bancos, no Parque Nacional de Jericoacoara².

Os serviços turísticos oferecidos pela iniciativa privada são os mesmos nas três áreas protegidas: transportes – condução – dos visitantes, alimentação e hospedagem. As percepções de que as relações de hospitalidade são levadas em consideração na prestação dos serviços variam entre os gestores. Mas, como lembrado, esses serviços são prestados por empresas e moradores, não pelo ICMBio.

A hospitalidade entre a gestão do ICMBio e os *stakeholders* ocorre quando há um trabalho em conjunto, o que, conseqüentemente, estimula a competitividade do destino. Em um relato, informou-se que a hospitalidade é um fator tão importante para a UC quanto os atrativos naturais e culturais que compõem a sua paisagem. No mesmo sentido, há a percepção de que a gestão da UC é tão responsável por sua competitividade quanto os seus *stakeholders*, pois a hospitalidade deve partir de todos os envolvidos, incluindo o próprio ICMBio. Para os entrevistados, a hospitalidade é a base para o diálogo, para a parceria.

O envolvimento da comunidade, das empresas e dos governos em prol do turismo na UC é percebido pelos gestores por meio do conselho consultivo da UC. Uma das formas de manter o diálogo com seus principais *stakeholders* é o conselho consultivo, o qual foi comparado, no relato do gestor do Parque dos Lençóis, a um “*grande centro de hospitalidade de todos os entes envolvidos, já que o conselho tem um espaço para todos esses elementos . . . que vão tentar atender o interesse de todos os envolvidos na gestão do parque*”.

1. Foi solicitada a indicação de dois *stakeholders*, mas a entrevistada acrescentou quatro (02/11/2016).

2. Foi solicitada a indicação de dois *stakeholders*, mas o entrevistado acrescentou três (03/11/2016).

Entretanto, o mesmo gestor entrevistado relata casos de empresas que promovem passeios, mas não cooperam com a conservação da unidade, agindo sem o seu consentimento. Foram mencionados casos de relações de hospitalidade, inospitalidade e, até mesmo, de hostilidade. O gestor do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses informou, por exemplo, que nem todas as agências de turismo buscam diálogo com a gestão do ICMBio para adequar seus serviços às “*possibilidades que existem no parque*”. O entrevistado enfatiza que o respeito às normas da UC, materializadas no plano de manejo, é uma forma de se estabelecer relações de hospitalidade com a gestão e explica que sua gestão se coloca à disposição para o diálogo com essas empresas, mas nem sempre isso é recíproco, sobretudo porque os interesses entre os grupos divergem.

Percepções dos *stakeholders*

Os *stakeholders* entrevistados exercem diferentes atividades profissionais. Há representantes da sociedade civil, de órgãos públicos e da iniciativa privada. O perfil heterogêneo desse grupo reflete nas variadas percepções sobre sua atuação, contribuição e relacionamento com a gestão do ICMBio.

Assim como as formas de atuação e contribuição variam de acordo com o *stakeholder*, as relações de hospitalidade estabelecidas entre esse grupo e o ICMBio é percebida em diferentes pontos. Em alguns casos, verifica-se que os interesses dos *stakeholders* são determinantes para a análise que fazem sobre a hospitalidade. Para alguns, a hospitalidade com a gestão do ICMBio é uma condição para a sobrevivência de seus negócios. De acordo com um dos *stakeholders* do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, por exemplo, diante das discussões sobre a privatização do uso público dessa UC, o ICMBio tem se posicionado como um parceiro dos prestadores de serviços de condução. A entrevistada explica que, por meio de uma portaria criada pelo instituto, a condução dos visitantes permanecerá sob responsabilidade dos moradores do município de Barreirinhas, desde que determinadas regras sejam obedecidas.

Contudo, nem todos os prestadores de serviços que mantêm relações com o ICMBio são gratos a isso, conforme o destaque dado no relato da mesma entrevistada. Essa gratidão deve-se, ainda, à disponibilidade do anfitrião em dialogar com seus *stakeholders*, compreender seus interesses, analisar a viabilidade de demandas e valorizar os serviços prestados por empresas locais.

Os entrevistados afirmam que as relações de hospitalidade estabelecidas nas UC entre os prestadores de serviços e os visitantes favorecem a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a diminuição dos impactos da visitação. Um dos *stakeholders* afirmou que, “*a partir do momento que a gente realmente tem uma forma de acolher diferenciada, isso se torna um dos principais atrativos da região. Acho que tão importante quanto se ter atrativos naturais, ter uma infraestrutura turística*”.

Para isso, são necessários diálogo e parcerias, como evidencia um dos entrevistados: “*Eu acho que sempre em reuniões . . . com o chefe do Parque Nacional, fazendo reuniões com a gente para . . . mostrar o que está acontecendo durante os passeios, reclamações dos turistas*”.

Todos os *stakeholders* concordam que as relações de hospitalidade podem influenciar na competitividade das UC. Um deles adverte para os efeitos negativos da ausência de hospitalidade: “*Inclusive, nós temos sofrido essa consequência, no meu ponto de vista. Esse turismo amador que não amadurece, essa falta de ética, essa falta de responsabilidade, essa falta de segurança*”.

Os seis *stakeholders* estão de acordo com a afirmação de que seu relacionamento com a gestão do ICMBio contribui para a competitividade dos destinos investigados. Como afirma uma entrevistada, a hospitalidade tem a ver com a percepção que o visitante tem do serviço adquirido, e isto é determinante para o seu retorno e sua preferência em relação a outros destinos. Mesmo que os serviços não sejam ofertados pela mesma empresa, porque são variados – hospedagem, alimentação, passeios aos atrativos da UC –, “*está um interligado no outro*”, conforme relatado. Nessa lógica, todos são igualmente responsáveis pelo bom relacionamento que estabelecem entre si e com os clientes.

A “interligação” entre os *stakeholders* é exemplificada, em tom de descontentamento com a situação atual da Rota das Emoções, por um dos entrevistados da APA, o qual ainda não percebe um diálogo estreito entre representantes de órgãos públicos, da iniciativa privada e da sociedade civil integrantes da rota. Há apenas interesses divergentes, de um lado, e desinteresse, de outro. Foi informado também que a falta de diálogo é comum nas três unidades integrantes da Rota das Emoções, havendo, ainda, disputa entre os *stakeholders* de cada estado – Maranhão, Piauí e Ceará – por melhor reputação, cada um afirmando que o seu estado tem a melhor oferta turística. Esta afirmação encontra sentido quando se analisa a entrevista de um dos *stakeholders* do Parque Nacional de Jericoacoara, o qual atribui algum sucesso à rota em razão do seu parque.

Constata-se que, mesmo com o reconhecimento de que as relações de hospitalidade são favoráveis à competitividade, parcerias e diálogos não são frequentes entre os próprios *stakeholders*.

Observação assistemática

As anotações de campo, analisadas nesta subseção, destacam alguns aspectos da infraestrutura dos escritórios do ICMBio, da estrutura de visitação e dos serviços oferecidos pelas empresas de condução dos visitantes nos dois parques e na área de proteção ambiental.

A gestão das três UC conta com sede própria, exceto a APA, a qual divide o espaço com a gestão de outros órgãos públicos. Em comum, a localização dos escritórios não é visualmente próxima dos acessos aos principais atrativos. Em outras palavras, os visitantes acessam as áreas protegidas sem notar a presença da gestão do órgão governamental.

Durante os dias de observação, não foi constatado nenhum controle da entrada de visitantes e prestadores de serviços. As três gestões possuem veículos para a operacionalização dos trabalhos dentro das UC, porém, alguns encontram-se com defeitos. No caso da APA, a fiscalização dos fluxos de pessoas e de empresas que prestam serviços torna-se mais inviável em razão de ser uma área “territorialmente aberta” e não possuir um plano de manejo. Em Jericoacoara, no entanto, foram observadas guaritas em algumas entradas do parque, mas em estado precário – parte da estrutura quebrada e pichada – e, aparentemente, desativadas (Figura 1).

Figura 1 – Guaritas no Parque Nacional de Jericoacoara

Fonte – Arquivo pessoal (2016)

Salvo poucas exceções, as trilhas e os atrativos das UC do Parque Nacional de Jericoacoara não estão sinalizados.

Não há, em nenhum dos atrativos das áreas protegidas, acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, instalações sanitárias – exceto no Delta do Parnaíba, onde os barcos possuem banheiros –, espaços/cestos para a coleta de resíduos sólidos, postos de primeiros socorros.

Não há comercialização de bebidas e comidas nas áreas de uso público do Parque dos Lençóis Maranhenses e da APA Delta do Parnaíba. Esses serviços são prestados pelas próprios condutores de turismo e, ocasionalmente, encontram-se vendedores ambulantes no Parque Nacional de Jericoacoara.

Os serviços mencionados são prestados por algumas empresas que operacionalizam as visitas. Assim, algumas ações são improvisadas e outras previamente planejadas, como a disponibilização de recipientes ou objetos apropriados para a recolha dos resíduos sólidos gerados nos passeios e a disponibilização de kits de primeiros socorros. Em geral, constatou-se que os principais serviços de acolhimento aos visitantes são oferecidos por empresas que comercializam os passeios.

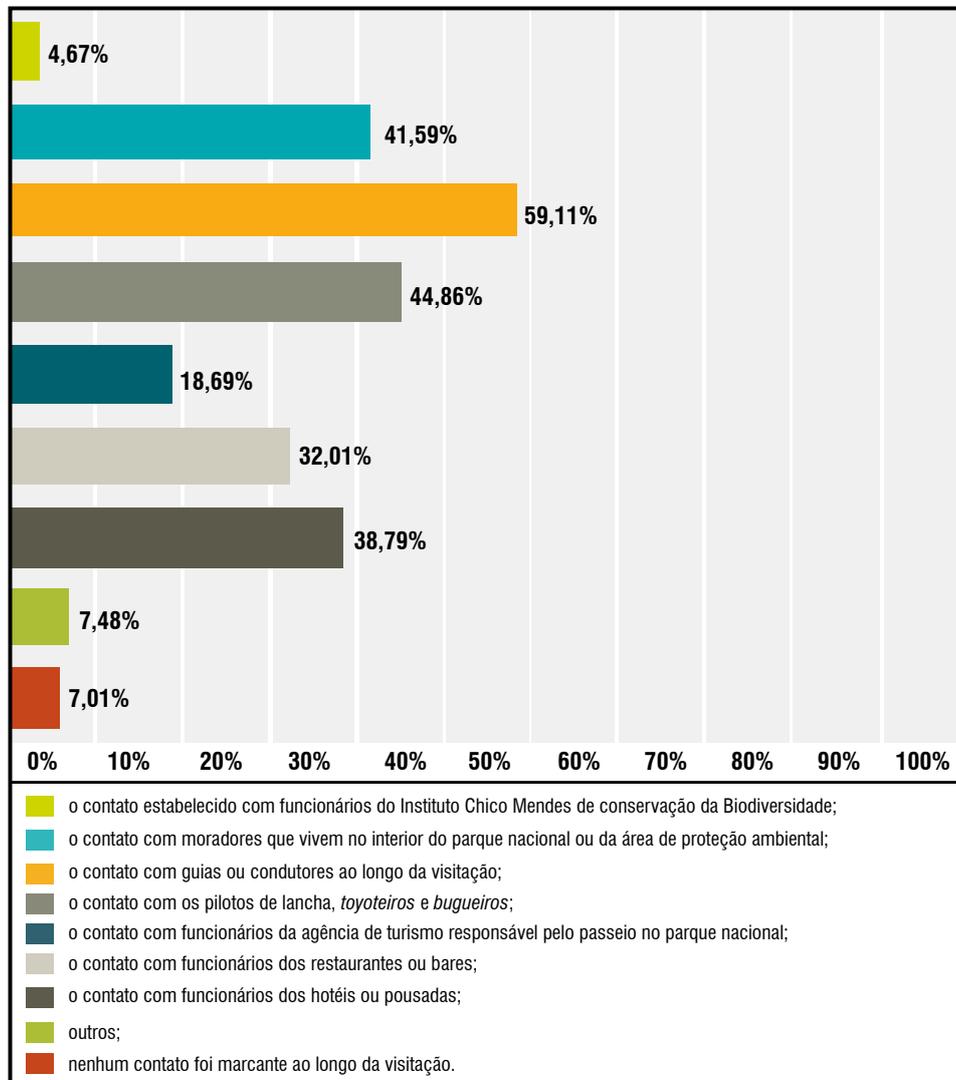
Survey

O perfil dos respondentes do *survey* é diversificado em termos de idade e renda total da família. A faixa etária que predomina está em pessoas entre 21 e 30 anos (49,77%), contrastando com a menor porcentagem, jovens abaixo de 20 anos de idade (4,44%). A frequência de respondentes sobre a renda aumenta conforme os valores, por exemplo, 1,64% afirmaram não possuir renda e aqueles com renda acima de R\$ 8.800,00 lideram, com 34,43%. Ou seja, a maioria declara obter mais de dez salários mínimos (em real) mensalmente. Já a escolaridade está dividida entre os sujeitos com pós-graduação (45,65%) e graduação (45,18%), com uma diferença de porcentagem que não chega a 1% (0,47%). Aqueles que têm ensino médio somam 9,18% e não houve respondente em nível de ensino fundamental.

Questionados sobre terem visitado outras UC, a maioria informou que sim (46,28%), correspondendo a quase metade do total de respondentes. Por seu turno, 116 pessoas (26,98%) não têm certeza e 115 (26,74%) nunca estiveram em outras áreas protegidas.

Os contatos mais marcantes durante a visitação, segundo os respondentes, foram com os guias ou condutores (59,11%), com pilotos de lancha, *toyoteiros* e *bugueiros* (44,86%) e com moradores que vivem no interior dos parques e da APA (41,59%) (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Contatos marcantes de hospitalidade durante a visita à(s) UC



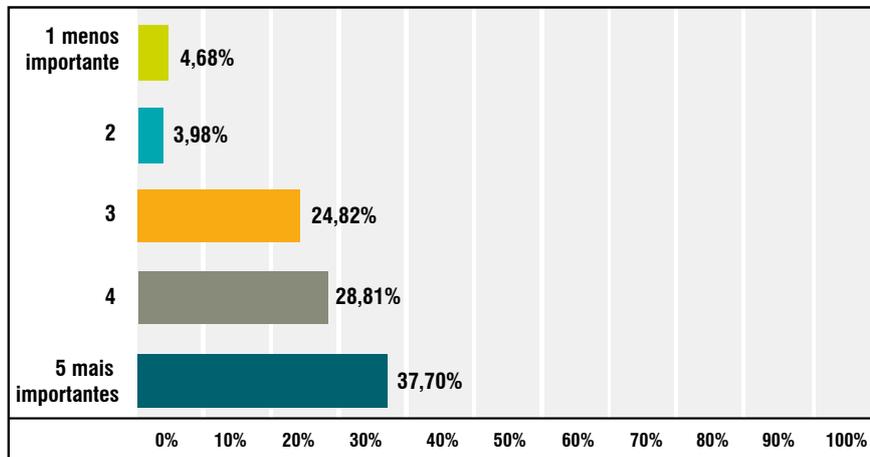
Fonte – dados da pesquisa (2017)

Por isso, constata-se que a hospitalidade é mais percebida dentro das áreas protegidas. Serviços que geralmente são prestados em momentos desvinculados das visitas aos atrativos, como hospedagem, alimentação e agenciamento, são menos percebidos como marcantes, todos abaixo de 40%; e poucos respondentes (4,67%) identificam o ICMBio como um anfitrião, levando a pressupor que nenhum contato é estabelecido entre os funcionários do órgão e a maioria dos visitantes, ou os contatos existentes não são tão marcantes quanto os demais apontados.

Os contatos que marcam as relações de hospitalidade entre os prestadores de serviço e os visitantes são determinantes para que a maioria dos visitantes

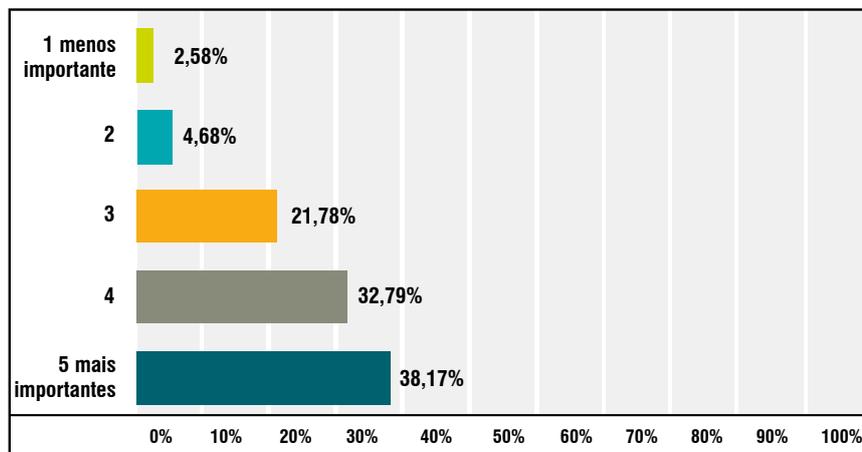
retornem (66,51%) a essas áreas protegidas e recomendem a amigos e parentes (70,96%) (Gráficos 2 e 3).

Gráfico 2 – Influência da hospitalidade no comportamento dos visitantes (intenção de retorno)



Fonte – dados da pesquisa (2017)

Gráfico 3 – Influência da hospitalidade na recomendação do destino a amigos e parentes



Fonte – dados da pesquisa (2017)

Esses dados resultam da soma das notas 4 e 5, em uma escala *Likert* com notas de 1 a 5: a primeira (1) representando nenhuma influência para o retorno dos visitantes e sua recomendação a outras pessoas, e a última (5), muita influência.

DISCUSSÃO

Os serviços de visitação turística nos parques nacionais e na APA investigados são parcialmente determinados pelos relacionamentos estabelecidos entre *stakeholders* e gestão do ICMBio. Ainda assim, os três gestores, preocupados com a conservação das áreas protegidas, determinam – ou recomendam,

no caso da APA – os espaços apropriados para visitação. Um *stakeholder* da APA Delta do Parnaíba comentou que está se propondo trabalhar essa área protegida com “zonas de exclusão”, determinando os espaços apropriados para visitação. Tal proposta está amparada no conhecimento científico sobre ordenamento territorial. Na literatura do turismo, encontra-se o estudo de Whitelaw, King e Tolkach (2014), para quem o nível de visitação turística deve acontecer conforme o nível de biodiversidade, ou seja, em zonas apropriadas, protegendo as características ecológicas da UC e sugerindo a observação dos pares opostos, mas complementares, alta visitação-baixa biodiversidade e baixa visitação-alta biodiversidade.

Os três gestores convergem aos considerarem as atitudes de seus *stakeholders* no contexto ambiental. A chefe da APA e o chefe do Parque Nacional de Jericoacoara, por sua vez, ampliam essa preocupação para as dimensões cultural, social, política e econômica das UC, conforme sugerido na literatura científica da área (Imran et al., 2014).

A visão dos entrevistados de que parcerias são fundamentais em razão principal dos poucos recursos humanos e financeiros do ICMBio condiz com a observação de Moore e Weiler (2009), para quem o Estado possui capacidades limitadas e orçamentos em declínio para as necessidades de gestão dessas áreas. O próprio ICMBio (Ministério do Meio Ambiente, 2015) reconhece, em documento disponível *on-line*, que os custos para a gestão crescem constantemente, dificultando a manutenção da estrutura existente.

Outra preocupação percebida pelos gestores é a formalização de parcerias para a gestão dos usos turísticos de cada área protegida. Embora os conflitos existam e o conselho consultivo seja uma forma encontrada em comum nos parques e na APA para o diálogo com os seus principais *stakeholders*, não foi constatada nenhuma forma sistemática de gestão dos interesses dos envolvidos. Fica como um desafio a ser encarado pelas organizações, conforme verificado na literatura científica (Bryson, 2004; Freeman, 1984) e nos achados de campo.

O mapeamento de *stakeholders* e seus interesses, como propõe Freeman (1984), oferece subsídios para a implementação de estratégias organizacionais. Algo semelhante a essa proposta foi mencionado na entrevista da chefe da APA Delta do Parnaíba:

Isso parece um diagrama de Venn, que é uma metodologia que a gente trabalha, só que aí a gente trabalha com quem está mais próximo e com quem está mais distante. . . . Porque aí a gente consegue ver exatamente quem está priorizando mais. A gente trabalha isso em algumas oficinas.

No entanto, os poucos recursos humanos e financeiros dessa UC dificultam o avanço de suas estratégias.

Para uma prestação de serviços que alie a conservação das áreas visitadas à satisfação dos visitantes, há uma relação de interdependência entre gestores e *stakeholders* das UC. O desafio para os envolvidos é compor e entregar um “pacote de serviços” de forma harmônica (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014), ou seja, as condições para visitação estabelecidas pelos parques devem ser divulgadas pelas empresas prestadoras de serviços aos clientes – visitantes, porque trata-se de territórios cujo objetivo primário é a conservação de sua biodiversidade.

Logo, os *stakeholders* devem obedecer às normas, mesmo que não sejam constantemente fiscalizados.

De acordo com Ritchie e Crouch (2010), a hospitalidade é um dos fatores que levam à competitividade de um destino turístico, sobretudo porque está aliada à experiência de consumo e satisfação dos sujeitos – momento da verdade e encontro de serviços (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014; Hunt & Ivergard, 2015). Este artigo traz como evidência dessa afirmação tanto as percepções dos sujeitos entrevistados – gestores e *stakeholders* –, quanto as respostas do *survey* que consideram a hospitalidade como um dos fatores determinantes para a recomendação a amigos e parentes à visitação às áreas protegidas que compõem a Rota das Emoções.

Outro ponto para discussão é que os respondentes pouco percebem o ICMBio como um acolhedor marcante, uma vez que pouco contato é estabelecido entre os visitantes e os colaboradores da gestão das UC em estudo. Essa constatação do *survey* é corroborada com a percepção dos gestores entrevistados, com destaque para a fala do chefe do Parque de Jericoacoara, o qual acredita que alguns *stakeholders* desconhecem a existência, o papel e a relevância do ICMBio.

A concepção de hospitalidade é percebida de diferentes formas por gestores e *stakeholders*. Em suas áreas de atuação, alguns entendem que a hospitalidade é uma atitude de acolher alguém com atenção e profissionalismo, em busca de parcerias. De fato, a essência da hospitalidade é um fenômeno humano, demonstrado em encontros interpessoais (Baptista, 2002), atos humanos exercidos em espaços e tempos (Camargo, 2003) e relacionamentos construídos (Lashley, 2004).

Contudo, foi mencionada por gestores e alguns *stakeholders* a ideia de que a hospitalidade na UC pode ser também “mediada” pela infraestrutura, como sinalização, qualidade de estradas e trilhas de acesso aos atrativos, instalações sanitárias, entre outros. Isso chega a ser determinante na escolha de um destino em detrimento de outro, conforme foi enfatizado nas entrevistas. Esta percepção vai ao encontro dos postulados de autores como Grinover (2002) e Cruz (2002). Para esta última, fala-se numa hospitalidade turística, que abarca não apenas a cordialidade do anfitrião e do hóspede, mas também infraestrutura e diversos serviços que compõem o produto turístico.

Assim, as afirmações dos entrevistados permitem inferir que as relações de hospitalidade contribuem para a competitividade dos destinos turísticos por meio da satisfação dos visitantes com os serviços prestados, tanto na acolhida dada pelos profissionais quanto na operacionalização da infraestrutura local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foram analisadas as relações entre a gestão de áreas protegidas e seus *stakeholders*, com ênfase nas percepções dos sujeitos sobre existência e ausência de relações de hospitalidade entre eles. Buscaram-se evidências da hospitalidade como um elemento de competitividade por meio de um estudo de casos múltiplos em três áreas integrantes da Rota das Emoções, administradas pelo ICMBio: o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, a Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba e o Parque Nacional de Jericoacoara.

As três proposições, levantadas *a priori*, foram ratificadas. A primeira delas, como exceção, foi parcialmente ratificada, pois verificou-se que nem todos os

serviços turísticos prestados por *stakeholders*, como os meios de hospedagem, são influenciados pelos relacionamentos estabelecidos com o ICMBio. Para a condução turística no território dos parques nacionais, no entanto, há uma relação de dependência dos *stakeholders* com a gestão dos locais, tendo o respeito às normas previstas pelo credenciamento como base para a prestação do serviço.

A contribuição da pesquisa avança ao constatar que as relações de hospitalidade entre o ICMBio e seus *stakeholders* ligados ao turismo favorecem um ambiente de confiança mútua, influenciando diretamente na capacidade de gestão das UC e na competitividade dos destinos (P2). Uma das evidências é que, para os entrevistados, a relação deve ser uma “via de mão dupla”, isto é, todos devem exercer suas atividades conforme acordos estabelecidos em contratos e reuniões do conselho consultivo. A ausência de uma das partes envolvidas gera o descontentamento entre outros *stakeholders* e a quebra de confiança para o anfitrião da relação – os gestores do ICMBio.

Ficou comprovado também que os visitantes, ao perceberem os serviços prestados como hospitaleiros, demonstram intenções de retorno às UC (P3). Apesar disso ser notado pela gestão do ICMBio e seus *stakeholders*, há insatisfações sobre questões de infraestrutura de recepção aos visitantes e descaso de alguns prestadores de serviços com as regras – no caso dos parques nacionais –, o que fica como ponto de reflexão para os envolvidos na atividade turística.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. L. B. (2011). Reflexões sobre a pesquisa qualitativa aplicada ao turismo. *Turismo em Análise*, 22(3), 599-613. doi:10.11606/issn.1984-4867.v22i3p599-613
- Baptista, I. (2002). Lugares de hospitalidade. In Dias, C. M. (Org.), *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (pp. 157-164). Barueri, SP: Manole.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto, A. Pinheiro, trad.). São Paulo, SP: Edições 70.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholders identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. Recuperado de <https://bit.ly/2kskzcf>
- Camargo, L. O. L. (2003). Os domínios da hospitalidade. In Dencker, A., & Bueno, M. S. (Orgs.), *Hospitalidade: cenários e oportunidades* (pp. 7-28). São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Cruz, R. C. A. (2002). Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In Dias, C. M. (Org.), *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (pp. 39-56). Barueri, SP: Manole.
- Dencker, A. F. M. & Viá, S. C. (2001). *Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação*. São Paulo, SP: Futura.
- Eagles, P. F. J. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248. doi:10.1080/09669580802495725
- Eagles, P. F. J., Romagosa, F., Buteau-Duitschaever, W. C., Havitz, M., Glover, T. D., & McCutcheon, B. (2012). Good governance in protected areas: an evaluation of stakeholders' perceptions in British Columbia and Ontario Provincial Parks. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(1), 60-79. doi:10.1080/09669582.2012.671331
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (7ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management*. Boston, MA: Pitman Books Limited.

- Grinover, L. (2002). Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. In Dias, C. M. (Org.), *Hospitalidade: reflexões e perspectivas* (pp. 25-38). Barueri, SP: Manole.
- Hunt, B. & Ivergard, T. (2015). *Designing service excellence: people and technology*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Imran, S., Alam, K., & Beaumont, N. (2014). Environmental orientations and environmental behaviour: perceptions of protected area tourism stakeholders. *Tourism Management*, 40, 290-299. doi:10.1016/j.tourman.2013.07.003
- Lashley, C. (2004). Para um entendimento teórico. In Lashley, C. & Morrison, A. (Orgs.), *Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado* (pp. 1-24). São Paulo, SP: Manole.
- Lopes, J. G. & Vialôgo, T. M. L. (2013). Unidades de conservação no Brasil. *Revista JurisFIB*, IV(IV), 79-109.
- Lugosi, P. (2008). Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139-149. doi:10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x
- Ministério do Meio Ambiente. (2012, maio 2). *Glossário*. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente. Recuperado de <https://bit.ly/2mrfguD>
- Ministério do Meio Ambiente. (2015). *Relatório de gestão do exercício de 2014*. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente. Recuperado de <https://bit.ly/2ksq8rz>
- Ministério do Turismo. (2017, abril 7). *Unidades de Conservação*. Brasília, DF: Ministério do Turismo. Recuperado de <https://bit.ly/2kvlUzB>
- Moore, S. A. & Weiler, B. (2009). Tourism-protected area partnerships: stoking the fires of innovation. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 129-132. doi:10.1080/09669580802582506
- Raimundo, S. (2008). Conservação da natureza e turismo no Núcleo Picinguaba do Parque Estadual da Serra do Mar (SP). *Revista Brasileira de Ecoturismo*, 1(1), 10-41. Recuperado de <https://bit.ly/2msCX5W>
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1049-1066. doi:10.1590/S0034-76122010000500003
- Sarfati, G. & Sano, N. N. (2012). Estudo comparado da gestão das visitas nos parques estaduais turísticos do Alto do Ribeira (PETAR) e Intervalos (PEI). *Turismo em Análise*, 23(1), 207-237. doi:10.11606/issn.1984-4867.v23i1p207-237
- Sarti, A. C. & Queiroz, O. T. M. M. (2012). Espaço, paisagem, lugar, território e região – a organização do espaço turístico. In Beni, M. C. (Org.), *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole.
- Tomazzoni, E. L. (2012). Observatório de turismo e cultura, integração regional do cluster de turismo e desenvolvimento socioeconômico da Serra Gaúcha. In Beni, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão – desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri, SP: Manole.
- Wada, E. K. (2003). Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In Dencker, A. & Bueno, M. (Orgs.), *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo, SP: Thomson Pioneira.
- Wada, E. K. & Moretti, S. L. A. (2014). Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, 3(3), 95-105. Recuperado de <https://bit.ly/2kY2ljB>
- Waligo, V., Clarke, J., & Hawkins, R. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research*, 55, 90-93. doi:10.1016/j.annals.2015.09.002

Whitelaw, P. A., King, B. E. M., & Tolkach, D. (2014). Protected areas, conservation and tourism – financing the sustainable dream. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4), 584-603. doi:10.1080/09669582.2013.873445

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (A. Thorell, trad., 4ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Recebido em: 20/04/2018

Aprovado em: 14/09/2018

CONTRIBUIÇÕES

Ruan Tavares Ribeiro: Realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica, coleta de dados, análise de dados, elaboração de tabelas, gráficos e figuras, redação do manuscrito, adequação do manuscrito às normas da RTA.

Airton José Cavenaghi: Revisão crítica do manuscrito.

Elizabeth Kyoko Wada: Definição do problema de pesquisa e objetivos, desenvolvimento da proposição teórica, escolha dos procedimentos metodológicos.