

## Reflexões preliminares sobre os *stakeholders* e o destino turístico: Estudo de caso da cidade de Cuiabá-MT

Ana Carolina Borges Pinheiro  
Elizabeth Wada

Universidade Anhembi Morumbi

**Resumo:** Dentro de um destino turístico existem diversos *stakeholders* que se relacionam, interagem e afetam a atividade turística, numa determinada localidade. No presente estudo buscou-se realizar uma reflexão preliminar da influência dos *stakeholders* em um destino turístico. Na metodologia deste estudo utilizou-se a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo e empírico, com estudos de caso. Após a realização de levantamento bibliográfico e elaboração do referencial teórico, realizou-se 34 entrevistas estruturadas com atores sociais do setor turístico. A análise do destino a partir do estudo de caso mostrou que a articulação no município dos *stakeholders* em turismo acontece em alguns casos baseados no diálogo de conflito e em outros casos, nos quais ocorre maior integração, o diálogo é baseado no compartilhamento de opiniões.

**Palavras-chave:** Turismo; Hospitalidade; Destino turístico; *Stakeholders*; Cuiabá.

### 1. Introdução

O turismo é uma atividade que envolve amplo grupo de atores sociais. O desenvolvimento desta atividade atinge os interesses de indivíduos, de grupos de indivíduos e organizações governamentais, em âmbito municipal, estadual e federal, além de setores de organizações não governamentais (ONGs), da iniciativa privada e comunidades receptoras. Segundo ARAUJO (2008), assim, quando o turismo se instala em uma comunidade, ou destinação, inúmeros *stakeholders*<sup>1</sup> têm seus interesses afetados de forma positiva e/ou negativa, com repercussões sobre como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo. Uma das consequências práticas é que estas ações podem gerar diversos conflitos na destinação turística de caráter cultural, social, econômico e ambiental. Mas, para vislumbrar formas de mobilização e cooperação entre os diversos grupos e indivíduos envolvidos com as atividades num destino turístico, requerem-se uma interação e organização orientada.

---

<sup>1</sup> Termo utilizado por FREEMAN (1984) e definido como “todos os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados ou afetam outros *stakeholders* para alcançar o objetivo de uma determinada empresa”.

O presente artigo é parte de uma pesquisa mais aprofundada que foi desenvolvida para a dissertação de Mestrado e busca realizar uma reflexão preliminar da influência dos *stakeholders* em um destino turístico. Tem como objetivos específicos: quais são os *stakeholders* que afetam a rotina de um destino turístico; qual é a interação dos *stakeholders* de um destino turístico entre si; e quais são os *stakeholders* da cidade de Cuiabá que influenciam ou são influenciados pelo turismo.

O estudo de caso desse artigo, a cidade de Cuiabá, apresenta potencial turístico e está próxima de destinos turísticos com belezas naturais e culturais.

A definição do objeto desse estudo se deu de forma intencional, em virtude da importância da cidade de Cuiabá para o cenário turístico do Mato Grosso e da região Centro Oeste. Cuiabá foi escolhida pela FIFA como uma das cidades-sede da Copa do Mundo de 2014, além de a cidade compor um dos 65 destinos indutores, programa desenvolvido pelo Ministério do Turismo (Mtur). Tal programa teve como análise 87 destinos indutores que os governos federal e estadual constataram possuir estágio avançado de organização. Por intermédio do Programa de Regionalização do Turismo foi desenvolvida a seleção destes 65 destinos turísticos que visam canalizar investimentos técnicos e financeiros para a melhoria de sua infraestrutura, entre outros aspectos, com o objetivo de aprimorar o padrão de qualidade em turismo e induzir o desenvolvimento turístico das localidades do entorno.

Como método adotado para a investigação, realizou-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo e empírico, com o método do estudo de caso, que busca captar os pontos de vistas das pessoas envolvidas na pesquisa. Para tanto, fez-se o levantamento bibliográfico e elaboração do referencial teórico, em seguida partiu-se para a pesquisa de campo, visando aprofundar o conhecimento acerca dos *stakeholders* em turismo do município de Cuiabá, efetuando a realização de entrevistas estruturadas com atores sociais do setor turístico, delimitados a partir da compreensão dos grupos existentes que contribuem para a gestão do turismo de negócios da localidade de Cuiabá, sendo o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), de Cuiabá, o Fórum Estadual de Turismo do Mato Grosso e o Grupo dos 65 Destinos Indutores de Cuiabá, as entidades de classe, gestores de turismo, sociedade civil e etc.

A escolha para a aplicação das entrevistas foi baseada na delimitação destes grupos citados acima, observação *in loco* no destino e na análise de quais eram os principais

gestores de turismo da localidade, os principais empresários atuantes no setor e líderes de entidades, os participantes dos grupos de turismo existentes na cidade, acadêmicos do turismo nas universidades e todos os envolvidos direta ou indiretamente na gestão do turismo na localidade estudada, que foram selecionados pela autora quando buscou definir os grupos que iria focar/analisar para esta pesquisa, sendo: órgãos públicos de gestão do turismo na localidade como SEDTUR-MT (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo), AGE COPA (Agência Estadual de Execução dos Projetos da Copa do Mundo do Pantanal), a AMM (Associação Mato-Grossense dos Municípios), agentes públicos e ex-gestores públicos como o ex-prefeito Wilson Santos; setor privado foram entrevistados representantes das agências de turismo, restaurantes, hotéis, locadoras de automóveis, organização e produção de eventos, e espaços de eventos; comunidade sendo: Associação de Moradores da Comunidade São Gonçalo Beira Rio, Unirondon (Centro Universitário Cândido Rondon), SENAC-MT (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SEBRAE-MT (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas); investidores: o Hotel Odara (que tem previsão de abertura no segundo semestre de 2011) e o Hotel Holiday Inn que abriu recentemente na cidade; colaboradores como profissionais de agências de turismo, hotéis e pontos turísticos.

Ademais, foram escolhidos procedimentos para a realização desta pesquisa, consistentes no uso de material discursivo, por entrevistas e a análise dos depoimentos que, segundo RICHARDSON (1999), cumpre duas funções: descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

As entrevistas envolveram perguntas abertas, caracterizadas por afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, sendo que o pesquisador não está interessado em antecipar as respostas, pois deseja uma ótima elaboração das opiniões do entrevistado. Elas aconteceram por meio de contato direto entrevistado/entrevistador. Além do contato direto, foram realizadas, em grande parte individualmente e gravadas com ciência dos entrevistados. A pesquisa envolveu: contato com os *stakeholders* em turismo de negócios, realização de entrevista estruturada, gravação e transcrição dela e análise do seu conteúdo. Os dados foram tratados a partir da análise do referencial teórico em conjunto com os depoimentos dos entrevistados.

Acredita-se ser relevante conhecer o desenvolvimento de um destino turístico e os seus *stakeholders*, conforme exposto anteriormente por FREEMAN (1984), e isso contribui para a sustentabilidade no longo prazo de uma destinação turística. Também, acredita-se que este estudo tem por si uma relevância na atividade turística e sua gestão, pois desvela uma parte da realidade das relações existentes. Assim, verifica-se o esforço inexorável da relação entre o desenvolvimento de localidades, com enfoque nos pontos caracterizados como turísticos, e a hospitalidade.

O estudo aprofundado foi dividido em diversos capítulos, mas para a elaboração desse artigo optou-se por focar-se somente nas etapas para a realização da pesquisa, o referencial teórico utilizado, a utilização da teoria dos *stakeholders* no campo do turismo, a cadeia produtiva do turismo e do destino turístico e a identificação dos *stakeholders*, o estudo de caso analisando brevemente o turismo na região por meio de bibliografias e dos depoimentos das entrevistas, em seguida apresentando a pesquisa final e os resultados.

### 1.1 Referencial Teórico

Diante do exposto, no levantamento bibliográfico, utilizou-se o conceito da pesquisa exploratória, que, segundo DENCKER e Da VIÁ (2001, p.59):

(...) estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar (...). Esses estudos não necessitam de amostragem e utilizam de modo bastante frequente os procedimentos da observação participante e a análise de conteúdo.

No levantamento bibliográfico, inicialmente foram observados dados secundários na área de investigação da pesquisa, como: turismo e destinos turísticos, hospitalidade, *stakeholders* e análise dos *stakeholders*. Por meio de coleta de dados na Unirondon (Centro Universitário Cândido Rondon), UFMT (Universidade Federal do Mato Grosso), SEDTUR-MT (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo) e SEBRAE-MT (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas). Além de consultas em Periódicos da Capes, Google Acadêmico, EBSCOThost. Cabe mencionar que foram consultadas todas as atas das reuniões do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo de Cuiabá) e Fórum Estadual de Turismo do Mato Grosso. Segundo VIEIRA (2009, p.8): “Tendo sido analisados por intermédio de análise documental,

técnica que busca descobrir e caracterizar circunstâncias sociais e econômicas que interferem nas atividades dos atores sociais”.

Nesse contexto, utilizaram-se também na pesquisa exploratória teses, dissertações, livros, artigos e a internet, para conhecer o estado da arte sobre a teoria dos *stakeholders*, por intermédio de autores como: FREEMAN (1984), que trata de sua conceituação; CLARKSON (1995) faz a análise das corporações; FREEMAN e MC VEA (2001) trazem a perspectiva da ética e a responsabilidade social; TEIXEIRA e DOMENICO (2008) fazem a descrição e a observação dos *stakeholders* buscando subsídios em diversos autores; e ZHAO (2006) trata da atual economia e suas modificações, analisando a teoria. Alguns autores defendem a interação da sustentabilidade, gestão em conjunto com os *stakeholders*, como PRAHALAD e HAMEL (2005) que relatam a importância de olharmos sempre para frente, o que significa dizer abandonar os antigos modelos de gestão.

O turismo e o destino turístico foram enfocados neste trabalho por intermédio das contribuições de diversos autores, para o entendimento dos benefícios potenciais que a participação dos *stakeholders* pode trazer para as destinações e sua relação com eles. Vários autores têm defendido a ampliação do envolvimento de *stakeholders* no planejamento e na gestão das destinações e das comunidades turísticas, como LEMOS (2005), que trata do valor turístico e da importância de olharmos para os *stakeholders* de uma destinação turística; RITCHIE e CROUCH (2003) tratam da competitividade das destinações turísticas; VIGNATI (2008) conceitua a importância da gestão participativa para um destino turístico ser sustentável; VALLS (2006) diz que a sustentabilidade é a base para a competitividade de um destino; BENI (2006) e LOHMANN e PANOSSO (2008) abordam o sistema do turismo e a cadeia produtiva do setor. Já COOPER (2007) trata das relações do turista com a destinação; e CHIAS (2007) analisa a importância de profissionalizar a gestão para garantir a repetição e recomendação pelo consumidor nos destinos turísticos.

Para compreender o turismo na cidade de Cuiabá, analisou-se obra de autores como FERREIRA e SILVA (2008), que trazem dados e informações sobre a cidade; MORENO (2005), que conta a história do turismo no município e no estado do Mato Grosso; VILARINHO (2005), que traz informações sobre o desenvolvimento regional da cidade de Cuiabá; SIQUEIRA (2002), que conta a história do estado do Mato

Grosso. Também foram consultados sites de notícias da Secretaria de Turismo do Estado do Mato Grosso e da Prefeitura de Cuiabá, em conjunto com a observação do plano diretor da cidade - elaborado em 2007 -, artigos científicos sobre a atividade turística na cidade, além dos depoimentos das entrevistas desenvolvidas.

Nesse estudo optou-se pelo método do estudo de caso do destino turístico Cuiabá e, para a definição do objeto, utilizou-se o método proposto por YIN (2005, p.32):

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

Como procedimento metodológico foi utilizado o protocolo para o estudo de caso proposto por YIN (2005, p.93-4), que foi constituído de:

- Pesquisa bibliográfica/documental *in loco* em universidades, órgãos públicos de turismo e outros;

- A partir da pesquisa bibliográfica e observação *in loco* do destino Cuiabá, houve a delimitação dos grupos de *stakeholders* de turismo, por intermédio da observação dos grupos que influenciam a atividade turística no destino e contribuem para a gestão do turismo, sendo o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), de Cuiabá, o Fórum Estadual de Turismo do Mato Grosso, e o Grupo dos 65 Destinos Indutores, de Cuiabá. Identificou-se como *stakeholders* em turismo:

- **Órgãos públicos** de gestão do turismo na localidade e região como: SEDTUR-MT (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo); AGECOPA (Agência Estadual de Execução dos Projetos da Copa do Mundo do Pantanal); AMM (Associação Mato-Grossense dos Municípios);
- **Setor privado** sendo entidades e representantes das agências de turismo, restaurantes, hotéis, locadoras de automóveis, organização e produção de eventos, e espaços de eventos, como Centro de Eventos do Pantanal – SEBRAE, Hotel Deville (hotel com infraestrutura para turismo de negócios), Hotel Golden Tulip Inn Pantanal, Fundação Pantanal *Convention & Visitors Bureau*, representante do Fórum dos Empresários



de Turismo do Mato Grosso (FeTur), entidades como ABLA-MT, ABEOC-MT, ABIH-MT, ABAV-MT, ABRASEL-MT, além de sindicatos, como o SINDETUR-MT;

- **Comunidade** sendo Associação de Artesãos do São Gonçalo Beira Rio, Unirondon (Centro Universitário Cândido Rondon), a primeira universidade a oferecer o curso de turismo em Cuiabá (vide portaria nº 121, publicado no diário oficial nº32, que consta nas referências bibliográficas desse trabalho), SEBRAE-MT, SESC, Casa do Artesão, Secretaria de Indústria e Comércio (SIC), Programa de Artesanato Mato-Grossense, Associação de Moradores da Comunidade São Gonçalo Beira Rio, Associação Folclórica São Gonçalo Beira Rio, SENAC-MT;

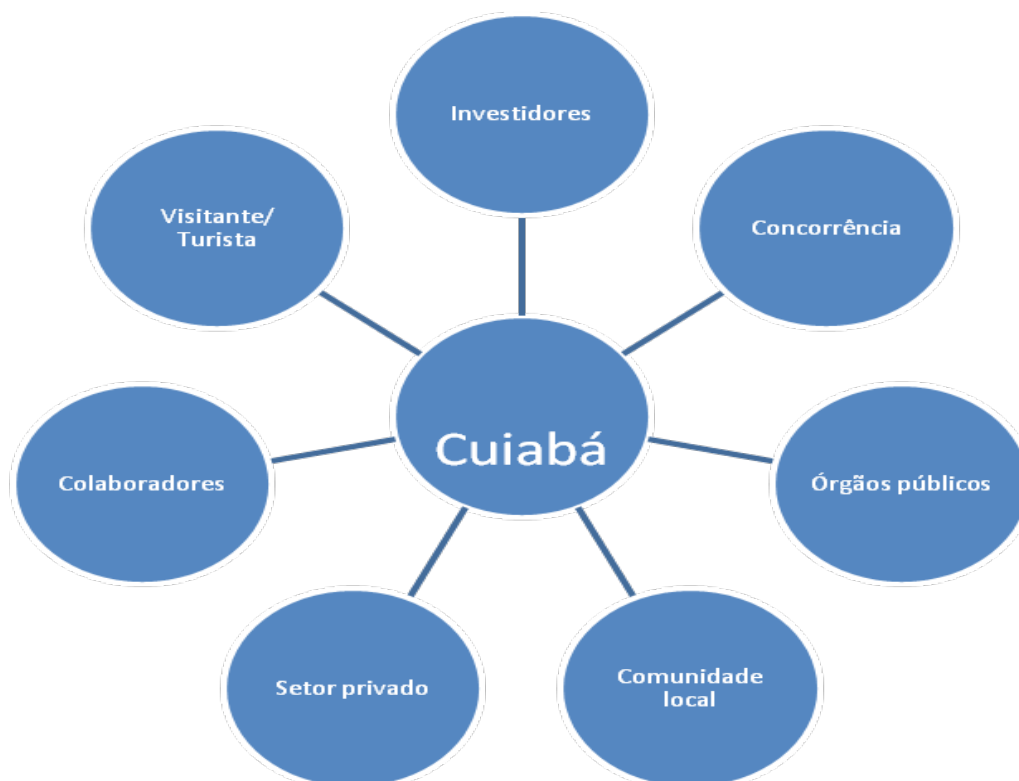
- **Investidores:** foi escolhido o investidor do Hotel Odara, hotel 5 estrelas a ser construído, um investimento de R\$20 milhões; e o Hotel Holiday Inn inaugurado em novembro de 2010;

- **Colaboradores:** foram escolhidos dois colaboradores da Tuiutur Turismo, uma colaboradora da Casa do Artesão, uma do Hotel Golden Tulip Pantanal e uma do Hotel Holiday Inn.

- **Visitante/turista** sendo: esse *stakeholder* foi identificado no estudo, mas como não houve amostra relevante, acabou não entrando na pesquisa.

A ilustração abaixo destaca os grupos de *stakeholders* em turismo no destino que norteou esta pesquisa:

Figura 1 - Relação dos *stakeholders* em turismo com Cuiabá.



Fonte: Adaptação da autora. FREEMAN (1984, p.55).

A pesquisa foi constituída por etapas como:

- Elaboração das entrevistas/perguntas para a aplicação da entrevista estruturada.
- Contato e agendamento com os *stakeholders* em turismo para a aplicação das entrevistas.
- Gravação e transcrição das 34 entrevistas realizadas. Os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido que detalhava os objetivos do estudo, anexado ao final deste trabalho, bem como o questionário aplicado.
- Compilação e análise das evidências, do conteúdo e fechamento da dissertação.

Também foi utilizado o método de análise de conteúdo proposto por BARDIN (2000).

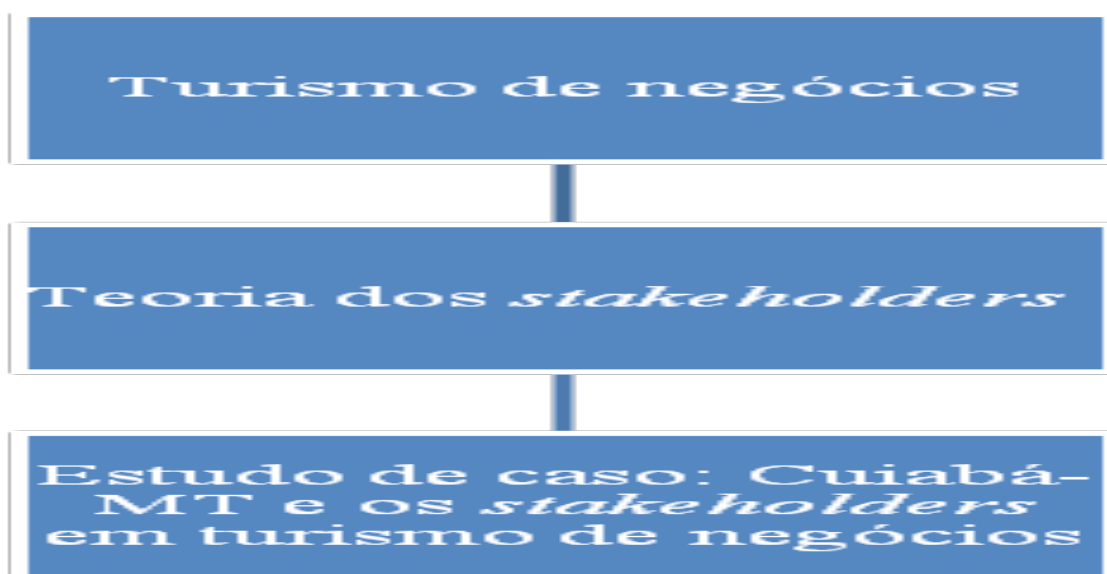
A análise de conteúdo se divide em três momentos:

- a) Pré-análise - é a organização do material que constitui o corpo da pesquisa;
- b) A escolha de categorias - categoria é uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento. Na análise de conteúdo, as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos em razão de características comuns;



c) Tratamento dos resultados - num processo de comunicação há sempre um emissor, um receptor e uma mensagem. O emissor é o produto da mensagem. A mensagem que ele emite representa-o. O estudo da mensagem pode fornecer dados sobre o público a que ela se destina. A mensagem é o ponto de partida para qualquer análise. A figura abaixo mostra como estão estruturados os conceitos que se trabalhou para atingir os objetivos desta pesquisa:

Figura 2 - Organograma dos temas trabalhados.



Fonte: Elaboração da autora.

## 2. A cadeia produtiva do turismo, hospitalidade e destinações – uma visão baseada em *stakeholders*

O turismo é um setor composto por diversos atores sociais e que compreende um amplo leque de produtores, distribuidores e intermediários, diretamente ligados à atividade turística (OMT, 2001; COMISIÓN EUROPEA, 2003, apud COSTA, 2005). Dentro da cadeia produtiva de Cuiabá identificaram-se três conjuntos de organizações, conforme SAMPAIO (2005):

- Estrutura do Produto Turístico: são as empresas que prestam serviços ao cliente final, o turista, seja em grupo ou individualmente, e propiciam para que tenha uma boa ou má experiência na cidade de Cuiabá. São os bares e restaurantes de Cuiabá que estão ligados ou não a ABRASEL-MT (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Mato Grosso); os meios de hospedagens ligados ou não a ABIH-MT (Associação

Brasileira da Indústria de Hotéis do Mato Grosso); as agências e operadoras de turismo ligadas ou não a ABAV-MT (Associação Brasileira das Agências de Viagens do Mato Grosso); as empresas de eventos ligadas ou não a ABEOC-MT (Associação Brasileira das Empresas de Eventos do Mato Grosso); as empresas de turismo ligadas ou não a SINDETUR-MT (Sindicato das Empresas de Turismo do Mato Grosso); o Centro de Eventos Pantanal e outras empresas comerciais.

- Estrutura de Acesso ao Mercado: são as entidades que apóiam e representam a cidade de Cuiabá em questões comerciais, como eventos; divulgam o destino; encarregam-se de captar turistas para o destino (é o caso da Fundação Pantanal *Convention & Visitors Bureau*); Centro de Eventos Pantanal, que divulga o seu espaço em eventos e feiras do setor e, conseqüentemente divulga o destino Cuiabá. As agências de turismo e operadoras de turismo, além da entidade que a representa, a ABAV-MT, a ABEOC-MT, que participa das feiras e eventos no Brasil e exterior, captando eventos para a cidade de Cuiabá, a SEDTUR (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo).

- Estrutura Institucional de Apoio: são entidades da sociedade civil, poder público ou instituições de educação, organismos caracterizados como superestrutura dentro do SISTUR (Sistema de Turismo), de acordo com BENI (2007, p.99). No caso, a Unirondon realiza pesquisas científicas na área de turismo, o SEBRAE-MT, de Cuiabá, o SENAC-MT, de Cuiabá, a SEDTUR (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo), a AMM (Associação Mato-Grossense dos Municípios), a Secretaria Municipal de Turismo de Cuiabá e outros.

A identificação destes três conjuntos na cadeia produtiva contribui na administração do turismo numa localidade por intermédio de uma gestão estratégica, que localiza os grupos de interesse, importantes na organização do destino turístico. Desta forma, segundo nos relata COSTA (2005, p. 31):

Mostrando a importância da compreensão e da integração da cadeia produtiva do turismo, o Plano Nacional de Turismo do Brasil (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003) apontou, em seu diagnóstico da situação do país, a inexistência de estruturação da cadeia produtiva como um dos pontos negativos mais expressivos, o que impacta a qualidade e a competitividade do produto turístico brasileiro (COSTA, 2005, p.31).

Observa-se que, para que ocorram à profissionalização dessa cadeia e a captação da demanda turística que desenvolva o aspecto econômico, social e ambiental num destino, é necessário o estabelecimento de parcerias e de associações para aumentar a

competitividade turística do destino. Desta forma é possível diminuir custos dos produtos turísticos, obterem-se maiores informações sobre eles e também maior divulgação/promoção deste destino para a demanda.

Todavia, a cadeia de turismo vai além dos gastos relacionados diretamente ao cliente/turista, pois, segundo VIGNATI (2008, p.77) integram-se desde os prestadores de serviços diretos a “uma série de fornecedores que influem e se beneficiam indiretamente do crescimento da atividade turística”. De acordo com o autor (2008, p.16), a iniciativa privada tem o papel na dinamização econômica da atividade e do destino turístico.

Nesse caso cabe lembrar que pensando sistematicamente na cadeia, o turismo possui uma estrutura econômica própria, caracterizada pela presença de diversos intermediários. Esses são os atacadistas responsáveis por distribuir o produto turístico, provido por muitos fornecedores e, muitas vezes, por assumir os riscos inerentes à atividade turística (COSTA, 2005, p.31).

### **3. O destino turístico**

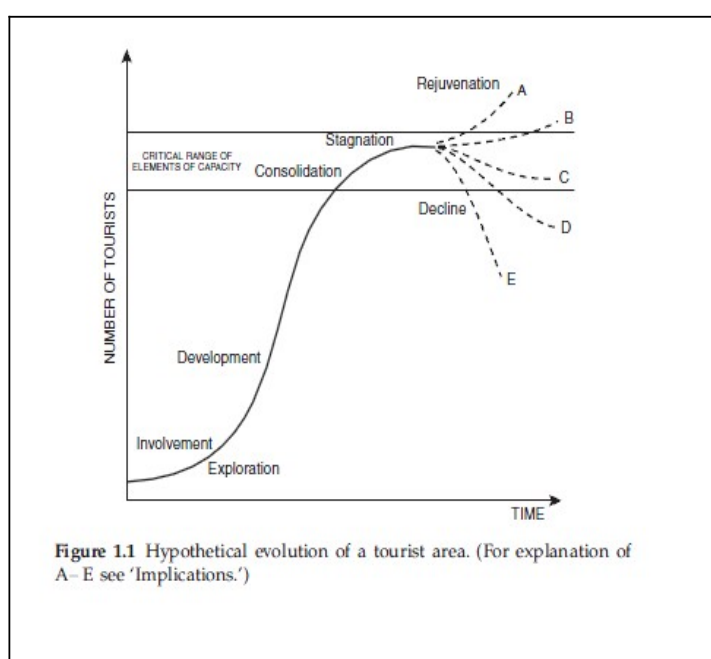
O destino turístico refere-se ao lugar aonde os turistas pretendem passar o seu tempo quando estão longe de casa. Segundo LOHMANN e PANOSSO (2008) esta unidade geográfica visitada pelos turistas pode ser uma vila, ou vilarejo, uma região, uma cidade, um estado, uma ilha, uma ou várias nações, ou até, um país inteiro. Um destino pode ser uma única localidade, um conjunto de múltiplos destinos, como parte de um tour, ou também, um destino móvel, como no caso dos cruzeiros marítimos, desde que “cada uma dessas unidades de gestão turística se configure de acordo com suas características históricas, geográficas, antropológicas ou sociológicas, ou qualquer outro motivo de integração”, de acordo com VALLS (2006, p.15).

Em relação ao desenvolvimento dos destinos turísticos, de acordo com LOHMANN e PANOSSO (2008), alguns modelos tentam explicá-lo a partir de diferentes perspectivas. Dentre esses modelos, encontram-se os de BUTLER (2006) com o ciclo de vida do produto turístico, que é o que mais bem reflete os estágios do ciclo de vida de um destino. Fazendo uso de um conceito fora da área de turismo, o autor adaptou a curva de venda e o ciclo de vida do produto para o turismo. De forma simplificada

(LOHMANN e PANOSSO, 2008), um destino move-se do estágio inicial de descobrimento (exploração) para um período de grande interesse turístico (estagnação), com crescimento da infraestrutura turística para receber o turismo de massa com todas as implicações sociais que isto possa representar.

Apresentando dessa forma os estágios com profundidade, segue uma ilustração deles na figura 3 abaixo, proposta por BUTLER (2006):

Figura 3 – Ciclo de vida de um destino turístico.



Fonte: BUTLER (2006, p.23).

Os estágios se formam a partir de cinco fases, de acordo com LOHMANN e PANOSSO (2008, p.357-8), que correspondem a:

- Exploração: estágio no qual o surgimento do destino pode ocorrer por diversos motivos endógenos ou exógenos de acordo com VALLS (2006, p.42), seja por moda, abertura de um caminho mais acessível etc. Praticamente não há, segundo LOHMANN e PANOSSO (2008, p.357), qualquer infraestrutura de acomodação. Um ponto descrito pelos autores é que nessa fase do ciclo de vida de um produto, ou destino, são poucas as chances de os visitantes encontrarem outros visitantes.

- Envolvimento: essa etapa segue a anterior; é marcada pela existência de alguns serviços turísticos prestados pelos habitantes locais. De acordo com PIRES (2008,

p.137), de maneira natural essa etapa segue a anterior e caracteriza-se por ser a fase na qual as facilidades para a permanência do turista na localidade começam a surgir.

- Desenvolvimento: nesse estágio, segundo LOHMANN e PANOSSO (2008, p.358), as relações com os turistas se tornam mais formais, uma vez que o contato se dá devido a uma estrutura mais comercial. Nessa fase, segundo PIRES (2008, p.139), há a atração de grandes quantidades de turistas e visitantes, que chegam a igualar o número de habitantes em períodos de pico.

- Consolidação: de acordo com LOHMANN e PANOSSO (2008, p.358), é uma fase caracterizada pelo domínio das empresas que mantêm a competitividade do local perante outros destinos turísticos. Segundo PIRES (2008, p.140), nessa fase também a economia do destino está inteiramente dependente da atividade turística e este estágio se caracteriza pela possibilidade remota de crescimento do destino quanto ao fluxo.

- Estagnação: nesse estágio, conforme relatam LOHMANN e PANOSSO (2008, p.358), “na luta pela sobrevivência, por meio da quantidade de turistas que precisam lotar os equipamentos para viabilizá-los economicamente, os preços baixam e passam a atrair demanda de menor poder aquisitivo”. A destinação cai de moda, ou seja, a destinação cai quanto à preferência dos turistas, em função de outras destinações que aparecem para os turistas, segundo PIRES (2008, p.141).

Segundo LOHMANN e PANOSSO (2008, p.359), após os cinco estágios “o destino pode apresentar outros estágios que irão variar de acordo com a resposta dos planejadores e administradores do destino turístico”. Nesse caso para uma sustentação do apogeu turístico no longo prazo de uma destinação, deve inserir-se a sustentabilidade que, segundo VALLS (2006, p.46), leva-se em consideração alguns fatores:

- as constantes ambientais devem se manter estáveis em todas as fases do ciclo de vida;
- o número de turistas pode evoluir exponencialmente, mas só até atingir a capacidade de carga;
- mesmo que o número de turistas não supere a capacidade de carga, cada turista gera impactos que se convertem em consumo de água, de energia, de solo, de infraestrutura etc., indispensáveis para a satisfação (VALLS, 2006, p.46).

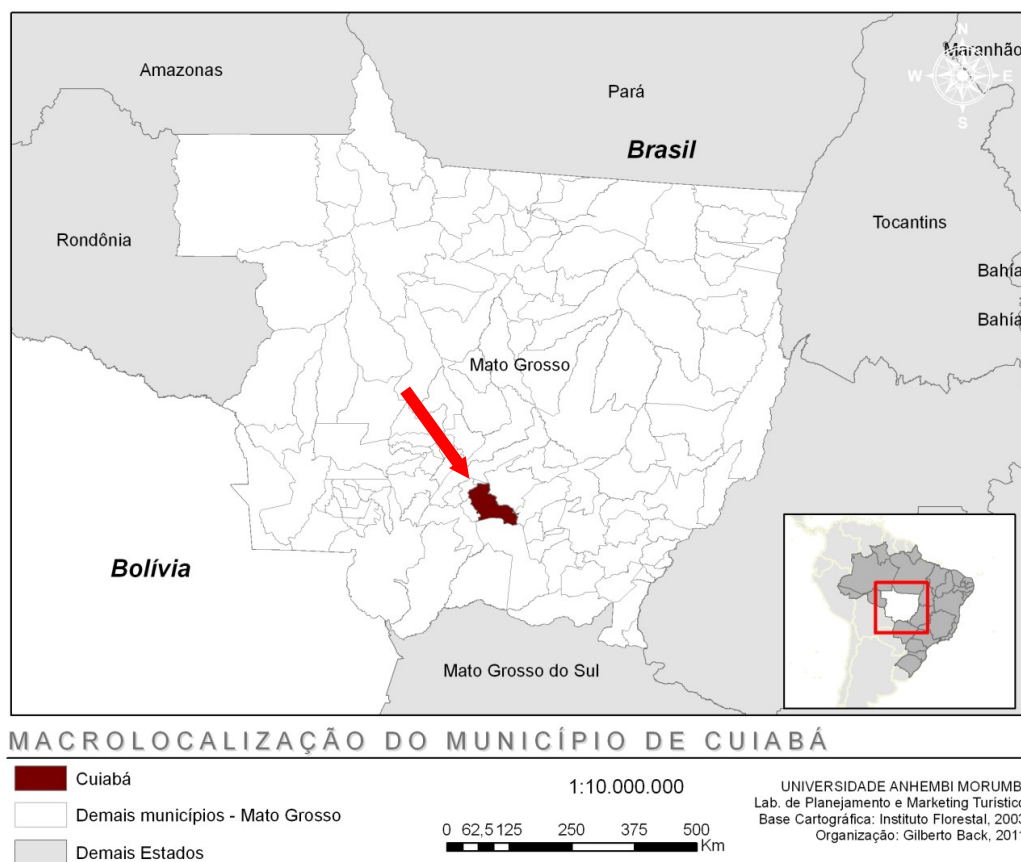
Analogicamente ao estudo de caso desse trabalho, o município de Cuiabá, que, dentro do Ciclo de Vida proposto por BUTLER (2006), se encontra em fase de consolidação

do produto, devido ao grande evento mundial, pois irá sediar a Copa do Mundo de 2014, e aos investimentos de propaganda e marketing que ocorrem devido ao mundial. Nesse caso o crescimento de um destino turístico, de acordo com FIRMINO (2008), poderá estimular atração de novos investimentos, transformando o destino num destino turístico maduro.

#### **4. O Estudo de caso Cuiabá-MT**

A cidade de Cuiabá é a capital do estado do Mato Grosso e apresenta uma área correspondente a 0,39% do estado (3.538 km<sup>2</sup>), localizada a uma altitude de 176m. A cidade se destaca pela concentração das funções administrativas como Centro Político Administrativo, por ser a capital do estado. Também é centro comercial e de serviços. Na cidade estão localizados escritórios de diversas multinacionais da agroindústria e que, segundo (FERREIRA e SILVA, 2008, p. 77), atendem a crescente demanda de todo o estado do Mato Grosso. Abaixo figura 4, o mapa do estado do Mato Grosso, no qual é possível verificar a posição geográfica da cidade. Para visualização mais adequada, o município está identificado pela seta vermelha:

Figura 4 – Localização geográfica da cidade de Cuiabá



Fonte: BACK, Gilberto. Universidade Anhembi Morumbi. Laboratório de Planejamento e Marketing Turístico (2011).

Cuiabá, juntamente com a cidade de Várzea Grande, forma a região metropolitana, considerada um pólo turístico do estado pela SEDTUR (Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo), a mesma identifica-se como a grande porta de entrada para o turismo em Mato Grosso, pois é a região que possui a melhor infraestrutura no tocante a aeroportos, acesso/vias, hotéis e etc., de acordo com PASQUALI (2009, p.6). A cidade de Cuiabá cresce em todos os setores da economia, sobretudo no setor terciário (comércio e serviços), segundo SANTANA e GUSHIKEN (2010). A partir deste crescimento a cidade desenvolveu, expressivamente, o turismo de negócios e eventos, (de acordo com o depoimento das entrevistas coletadas para essa pesquisa) apropriando-se de considerável infraestrutura urbana para essa atividade. Nesse caso, destaca-se o Centro de Eventos do Pantanal.



Constatou-se que os participantes de congressos, feiras e demais eventos realizados, principalmente, em Cuiabá já são a maioria (55%) “entre os turistas que procuram os principais destinos de Mato Grosso”, segundo José Eduardo Sanches, da área de receptivos e eventos da Confiança Turismo, em depoimento para o SEBRAE (2010, p.44). Segundo o investidor do Hotel Odara, Renato de Paiva Pereira Filho (2010), um dos entrevistados para este estudo “a demanda de hotelaria em Cuiabá é gerada minimamente por turismo, que é turismo de negócios, turismo em si (lazer e outros motivos) é muito insignificante”<sup>2</sup>.

Estima-se que apenas a Fundação Pantanal *Convention & Visitors Bureau* (CANAVARROS, 2010) tenha trazido de fora, em 2010, 30 a 35 mil pessoas para participar de eventos. Estes eventos injetaram na economia local uma base de R\$30 a R\$35 milhões de reais. De acordo com a pesquisa da ABRASEL (2009), o motivo principal de visitação à cidade de Cuiabá dos turistas é negócios, correspondendo a 62,8% dos entrevistados. Contudo, existe hoje uma limitação na cidade de Cuiabá para a captação de eventos por falta de infraestrutura para receber os de grande porte, segundo MORETTI (2010):

“Hoje eu não consigo captar eventos, eu tenho limitações, eu fiz um congresso em maio, teve gente que deixou para comprar passagem de última hora e não achou vôo, tive que devolver o dinheiro da inscrição porque não tinha vôo, também tive que hospedar pessoas, pois não havia vagas em hotel. Então estamos num cenário nacional, onde eu faço eventos médicos e depois o cliente vai para o Pantanal pescar. Nesse caso o turismo de negócios para nós organizadores é o antes e o depois, quando o cliente também busca um lazer, e para isso realizamos parcerias com agências de turismo (MORETTI, 2010)”.

Percebe-se que o desenvolvimento da cidade para o turismo de negócios está sendo limitado em função da falta de investimentos estruturais na capital, pois segundo Ilma A. de Castro, Gestora do Centro de Eventos Pantanal, os critérios cruciais para a captação de um evento são: capacidade hoteleira e malha aérea.

Desta forma torna-se necessário um olhar voltado para investimentos estruturais que atendam a demanda atual do turismo de negócios no município, para que se dê a sustentabilidade em longo prazo dessa importante entrada de recursos na economia de Cuiabá.

---

<sup>2</sup> Todos os trechos das entrevistas nessa pesquisa são apresentados em itálico.

#### 4.1. A pesquisa e os Resultados

O primeiro passo foi à identificação dos *stakeholders* em turismo no município de Cuiabá, a partir da revisão bibliográfica e da observação *in loco*, foram identificadas entidades, instituições, empresas, pessoas ou grupos que influenciam de alguma maneira o turismo em Cuiabá. Somado aos levantamentos efetuados, observações diretas e visitas feitas, foram aplicadas as entrevistas com os 34 *stakeholders* em turismo identificados. No segundo passo foi observado por meio de uma listagem de *stakeholders*, quais eram considerados (pela análise dos depoimentos) como sendo detentores de maior grau de informação para o contexto da pesquisa, de modo a descrever suas características. Por meio da criação de um quadro foram descritos os objetivos dos grupos que influenciam a gestão do turismo no destino Cuiabá.

A terceira etapa constituiu na observação da interação dos *stakeholders* em turismo em Cuiabá e o nível de influência deles perante um destino turístico, que foi permitido pela observação das diferentes opiniões dos *stakeholders* entrevistados e fazendo uma analogia com FREEMAN (1984), tudo irá depender da análise dos objetivos e da missão dos grupos, bem como as ferramentas estratégicas que eles utilizam para atingir os objetivos.

Os principais pontos abordados nas entrevistas foram:

- A falta de integração entre os grupos e *stakeholders* em turismo no destino turístico, principalmente na inclusão e na participação do trade turístico nas decisões sobre os planos estratégicos e/ou investimentos para o município de Cuiabá por parte dos órgãos públicos.
- A falta de infraestrutura básica e turística no município.
- A relação que estabelecem entre si, tendo olhares individualizados e não do todo.
- A acomodação por parte do trade turístico, esperando que apenas o governo faça. De acordo com o relato de Okamura (2010), “houve uma inversão a partir da criação da secretaria de turismo, pois o próprio trade se acomodou, espera que tudo o governo faça; então o trade não participa tanto, não é ouvido em nada, por causa dessa acomodação”. De acordo com TEIXEIRA e DOMENICO (2008), significa que as relações dos *stakeholders* não podem ser determinadas apenas pelo que os gestores entendam que devem ser, mas também pelo que os demais *stakeholders* pensam que devam ser. Nesse contexto, releva-se a importância de o órgão gestor do turismo na

capital levar em consideração os interesses e opiniões dos demais *stakeholders* em turismo.

Percebeu-se ser importante uma gestão de turismo bem sucedida na cidade de Cuiabá, no longo prazo, e fazendo uma analogia com FREEMAN (2001), se dará quando os *stakeholders* (órgãos públicos, entidades privadas, grupos como COMTUR, Conselho Estadual de Turismo de Mato Grosso, Grupo Gestor dos 65 Destinos Indutores), apesar das eventuais diferenças compartilhar os conjuntos de valores fundamentais do que está sendo proposto pelo órgão responsável de gestão do turismo no destino; ou do que se vê como estratégico para a atividade turística no município. Estes valores compartilhados serão o elemento-chave para uma gestão estratégica do turismo em Cuiabá.

### **Considerações finais**

O desenvolvimento de um destino turístico é baseado nas relações estabelecidas pelo amplo leque de atores sociais envolvidos na gestão e planejamento da atividade turística da localidade. Mas, para que o desenvolvimento ocorra de forma integrada, é importante que seja estabelecida a interação dos *stakeholders* no destino, com diálogos, participação no planejamento e decisões sobre o turismo; compartilhamento de valores e objetivos; implementação, ou manutenção, da infraestrutura básica e turística; e que seja estabelecido um olhar sobre o todo, sobre o setor, e não individualizado, pelas classes empresariais.

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma reflexão preliminar da influência dos *stakeholders* em um destino turístico, foi alcançado pela análise desenvolvida nos levantamentos bibliográficos, além da pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas, quando a autora pode observar, *in loco* e pelos depoimentos, como o relacionamento está sendo estabelecido.

A análise do destino a partir do estudo de caso mostrou que a articulação no município dos *stakeholders* em turismo acontece em alguns casos baseada no diálogo de conflito e em outros, quando ocorre maior integração, o diálogo é baseado no compartilhamento de opiniões.

A ênfase do olhar dos *stakeholders* em turismo caiu para os órgãos públicos como detentores do dinheiro, poder de mobilização/articulação e obrigação na aplicação de ferramentas para o fortalecimento do turismo no município.

Constata-se que os grupos de *stakeholders* considerados nesse estudo influenciam o turismo num destino turístico. Também observou-se que o órgão público sempre é detentor de um poder de interação maior com outros *stakeholders* em turismo, em função do papel como gestor do planejamento turístico de um destino.

Por conseguinte, observou-se nos depoimentos das entrevistas, como todos os grupos de *stakeholders* selecionados exercem impactos e um papel importante no fomento do turismo na cidade.

Diante dos fatos observados e informações pesquisadas, acredita-se que as pesquisas nesse campo ainda necessitam de mais estudos para obtenção de dados turísticos estatísticos sobre o turismo no estado e município, além de pesquisas de demanda turística atuais.

Vale ressaltar que ao escolher o tema deste trabalho, percebeu-se que a teoria dos *stakeholders* é um método importante e efetivo para identificar os relacionamentos e influências estabelecidos por grupos de interesse numa destinação turística, podendo ser utilizado em futuros estudos e pesquisas na área de turismo. Também se considera que este estudo possa contribuir com informações e teorias, não só para o destino turístico Cuiabá, mas como para outros estudos de destinos turísticos distintos.

De forma geral, percebe-se que para uma gestão de turismo bem sucedida na cidade de Cuiabá, no longo prazo, a teoria dos *stakeholders* deve estar alinhada com os processos estratégicos da destinação turística, ajudando a melhorar os processos para o fomento do turismo com os seus *stakeholders*.

A sobrevivência de um destino turístico irá depender do empenho dos gestores de turismo, responsáveis pela administração do turismo no município em manter a satisfação, criar valor e riqueza suficientes para aqueles que pertencem a cada grupo de *stakeholders* em turismo envolvidos no destino. De modo que conforme foi exposto no estudo que cada grupo continue no sistema de “grupos de interesse” da destinação.

Por fim, o estudo de destinos turísticos sob a análise dos *stakeholders*, por meio do estudo de caso e com o método de aplicação de entrevistas, apresenta opiniões dos grupos de interesse da atividade turística no destino. Dessa forma, pode ser observado

qual o sucesso do relacionamento com estes grupos no longo prazo, visando o desenvolvimento sustentável destas localidades e dos grupos de interesse, responsáveis pelo sucesso ou não da atividade turística no município.

## Referências

- ABAV. Associação Brasileira de Agências de Viagens. Sobre a ABAV. Disponível em: <[http://www.abav.com.br/texto.aspx?id=1&id\\_area=1](http://www.abav.com.br/texto.aspx?id=1&id_area=1)>. Acesso em: 5/5/2011.
- ABEOC-MT. Associação Brasileira das Empresas de Eventos do Mato Grosso. A **Entidade**. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/>> Acesso em: 5/5/2011.
- ABIH-MT. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Mato Grosso. **Pesquisa do Potencial Hoteleiro**. 2009.
- ABLA. Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis do Mato Grosso. **Grandes Princípios**. Disponível em: <[http://www.abla.com.br/?page\\_id=95](http://www.abla.com.br/?page_id=95)>. Acesso em: 5/5/2011.
- ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Pesquisa Caminhos do Sabor – Cuiabá – Mato Grosso**. Outubro de 2009.
- ARAUJO, Lindemberg Medeiros de. **Análise de stakeholders para o turismo sustentável**. Caderno Virtual de Turismo. IVT. Vol. 8, nº 1, 2008.
- AULICINO, Madalena Pedrosa. **Turismo e desenvolvimento regional: um estudo no estado de São Paulo**. Revista Turismo em Análise. USP. Vol. 22, nº.1 p. 220-234, Abril de 2011.
- BACK, Gilberto. Localização geográfica da cidade de Cuiabá. **Mapa da Macrolocalização e Microlocalização de Cuiabá**. Laboratório de Planejamento e Marketing Turístico. Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2000.
- BENI, Mário. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2006.
- BUTLER, Richard. W. **The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications**. Vol.1. British Library: 2006.
- CHIAS, Josep. **Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades**. Editora SENAC, São Paulo, 2007.
- CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation social performance**. *Academy of Management Review*. Vol. 20, nº.1, pp. 92-17, 1995.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- COSTA, H. **Análise de relações de rede do perfil de competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna-SC**. Dissertação de mestrado em Turismo. Vale do Itajaí, UNIVALI, 2005.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thonsom, 2003.
- DENCKER, Ada; DA VIA, Sarah. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DIÁRIO OFICIAL N° 32. Segunda-Feira, 16 de Fevereiro de 1998. **Autorização de funcionamento do Curso de Turismo da Universidade Cândido Rondon (Uniron-don)**. PORTARIA N° 121, 12 de Fevereiro de 1998.

ESTY, Daniel C. *O verde que vale ouro: como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva*. In: WINSTON, Andrew S. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, João Carlos Vicente; SILVA, Pe. José de Moura e. *Cidades de Mato Grosso: Origem e Significado de seus nomes*. Cuiabá: Janina, 2008.

FOHB. **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**. In: FOHB. Ed. 45. Abril de 2011. **FÓRUM ESTADUAL DE TURISMO DE MATO GROSSO. Relatório dos temas debatidos e encaminhamentos realizados nas reuniões do Fórum Estadual de Turismo do Mato Grosso no período de novembro de 2009 a novembro de 2010**. Cuiabá: 2009/10.

FREEMAN, Edward R; WICKS, Andrew; PARMAR, Bidhan. *Stakeholder Theory -The Corporate Objective Revisited*. Journal of the Institute of Management Sciences. Vol. 15. N°3, may-june 2004, pp. 364-9. Informs: 2004.

FREEMAN, R.E.; MC VEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper. N°. 1-2: 2001.

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

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

GONSALVEZ, Flaviane Weiss. HARTMANN, Robson Junior. *A segmentação do turismo em Mato Grosso*. Artigo acadêmico. Lucas do Rio Verde: Faculdade La Salle, 2010.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Mato Grosso em números - 2008**. ABUTAKA, Antônio; BRITO, Marilde. (orgs.). Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN). 2ª ed. Cuiabá: Carlini & Caniato, 2008.

LEMONS, Leandro. *O valor turístico na economia da sustentabilidade*. Editora: Aleph, São Paulo, 2005.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO, Alexandre Netto. *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Aleph, 2008.

LOUREIRO, Roberto. *Cultura mato-grossense: Festas de santos e outras tradições*. Cuiabá: Entrelinhas, 2006.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo 2010**. Outubro de 2010. Ano VII. N° 28.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa dos 65 Destinos Indutores**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/regionalizacao\\_turismo/65destinos.htm](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/65destinos.htm)>. Acesso em: 2/4/2011.

MORENO, Gislaene. **Políticas públicas de infraestrutura e de desenvolvimento regional**. In: MORENO, Gislaene; HIGA, Tereza Cristina Souza. *Geografia de Mato Grosso: território, sociedade e ambiente*. Cuiabá: Entrelinhas, 2005.

PALERMO, Patrícia Regina Alves. **Análise das Políticas Públicas para o Desenvolvimento do Turismo em Mato Grosso no Período de 2003 a 2010**. Dissertação de mestrado em Geografia. Universidade Federal do Mato Grosso - UFMT: Cuiabá, 2011.



- PASQUALI, Rejane; MOTTA, Milene Maria; MARTINS, Daniel Fernando Queiroz. **Poder Público e Cooperação Local no Planejamento e Gestão do Turismo em Cuiabá**. Trabalho apresentado no XI Seminário Internacional de Turismo – Hospitalidade e Sustentabilidade no Turismo. Curitiba, 6 e 7 de novembro, 2009.
- PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RICHARDISON, R. J. *Pesquisa social - Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITCHIE, J.R Brent; CROUCH, Geoffrey. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Cambridge: CABI, 2003.
- RUSCHMANN, Dóris van de Meene. *Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente*. Campinas: Papyrus, 2007.
- SANTANA, Alberto Ferreira Queiroz. GUSHIKEN, Yuji. Eventos em Cuiabá: **A cidade como espaço de fluxos de informação**. Universidade Federal do Mato Grosso UFMT. Artigo apresentado no Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Caxias do Sul, RS: 2010.
- SEBRAE. **SHOW CASE Centro de Eventos do Pantanal**. Revista Edição SEBRAE, 2010.
- SIQUEIRA, Elizabeth Madureira. *História de Mato Grosso: Da ancestralidade aos dias atuais*. Cuiabá: Entrelinhas, 2002.
- TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. **Fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes e ZACCARELLI, Laura Menegon (orgs.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- VALLS, Josep-Francesc. *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2006.
- VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; COSTA, Benny K.; CORADINI, Cristiane; BOA-VENTURA, João Maurício G.; AÑEZ, Miguel Eduardo M. **Interação dos Stakeholders em Organizações do Turismo: O caso do Órgão Municipal de Turismo de Guarulhos-SP**. Artigo apresentado no XII SEMEAD. São Paulo, 2009.
- VIGNATI, Federico. *Gestão de destinos turísticos: Como atrair pessoas para polos, cidades e países*. Editora Senac Rio, Rio de Janeiro, 2008.
- VILARINHO, Cornélio Silvano. **Dinâmica urbana regional**. Cuiabá: Entrelinhas, 2005. In: MORENO, Gislaene; HIGA, Tereza Cristina Souza. *Geografia de Mato Grosso: Território, sociedade e ambiente*. Cuiabá: Entrelinhas, 2005.
- WADA, Elizabeth K. **Turismo de Negócios: Viagens Corporativas, Eventos e Incentivos**. In: PANOSSO, Alexandre; ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. *Segmentação do mercado turístico: Estudos, produtos e perspectivas*. Barueri, Manole, 2009.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YILMAZ, Burcu Selin; GUNEL, Ozgur Devrim. **The Importance of Strategic Stakeholder Management in Tourism Sector: Research on Probable Applications**. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. Vol. 4. Nº 1, p. 97-108, Spring: 2009.



ZHAO, J. **Employee's interests in the knowledge society: a progressive argument legal perspective.** 2006. Disponível em: <[www.crrconference.org/downloads/2006zhao.pdf](http://www.crrconference.org/downloads/2006zhao.pdf)> Acessado em: 10/8/10.

### Entrevistas Realizadas

- ABDALLA, Silvana. Secretaria Municipal de Turismo de Cuiabá. **Entrevista.** 2010.
- ALMEIDA, Alice Conceição. Associação de Artesãos do São Gonçalo Beira Rio. **Entrevista.** 2010.
- ALMEIDA, Ingrid. Tuiutur Turismo. **Entrevista.** 2010.
- ALMEIDA, Laura Auxiliadora de. Casa do Artesão (SESC). **Entrevista.** 2010.
- ARRUDA, Zildineti Alves de. SENAC-MT. **Entrevista.** 2010.
- BASTOS, Cláudia. Hotel Holiday Inn. **Entrevista.** 2010.
- BATISTA, Paula. SENAC-MT. **Entrevista.** 2010.
- CANAVARROS, Omar. Fundação Pantanal *Convention & Visitors Bureau.* **Entrevista.** 2010.
- CASTRO, Ilma Alves de. Centro de Eventos Pantanal SEBRAE. **Entrevista.** 2010.
- CONCEIÇÃO, Julia. Associação de Moradores da Comunidade São Gonçalo Beira Rio. **Entrevista.** 2010.
- FILHO, Renato de Paiva Pereira. Hotel Odara. **Entrevista.** 2010.
- FREITAS, Valéria. Hotel Holiday Inn. **Entrevista.** 2010.
- GAROFÁLO, Helvécio. ABAV-MT. CONFIANÇA TURISMO. **Entrevista.** 2010.
- GONÇALVES, Marisbeth Maria. SEBRAE-MT. **Entrevista.** 2010.
- GUTIERREZ, Oiran. SINDETUR-MT. Tuiutur Turismo. Operadora CVC Viagens. **Entrevista.** 2010.
- JORGE, Yuri Bastos. AGE COPA. **Entrevista.** 2010.
- JUNIOR, Raimundo Bispo F. ABRASEL-MT. SESC Balneário. **Entrevista.** 2010.
- LACERDA, Francisco. EMBRATUR.TURIMAT.SEDTUR-MT. AMM. **Entrevista.** 2010.
- LAURINDO, Alvani Manoel. ABLA-MT. YES Aluguel de Carros. **Entrevista.** 2010.
- LEITE, Elvira Maria Costa. Secretaria de Indústria e Comércio (SIC) Programa de Artesanato Mato-Grossense. **Entrevista.** 2010.
- LUZARDO, Manuela Maria Araújo. AMM. **Entrevista.** 2010.
- MARQUES, Vanice. SEDTUR. **Entrevista.** 2010.
- MESQUITA, Thais. Hotel Golden Tulip Pantanal. **Entrevista.** 2010.
- MORETTI, Alcimar. ABEOC-MT. Moretti & Coelho Eventos. **Entrevista.** 2010.
- OKAMURA, Jaime. Jaime Okamura Mato Grosso Feiras e Congressos e FeTur. **Entrevista.** 2010.
- PASQUALI, Rejane. Unirondon. **Entrevista.** 2010.
- RIBEIRO, José Guilherme Barbosa. SEBRAE. **Entrevista.** 2010.
- ROHDE, Conrado G. Vitali. Hotel Deville. **Entrevista.** 2010.
- SAMPAIO, Cid. Tuiutur Turismo. **Entrevista.** 2010.
- SANTOS, Marcos Paulo Conceição dos. Associação Folclórica São Gonçalo Beira Rio. **Entrevista.** 2010.
- SANTOS, Wilson. Prefeitura de Cuiabá. **Entrevista.** 2010.
- SILVA, Emanuel Alfredo da. Casa do Artesão (SESC). **Entrevista.** 2010.
- VERDUN, Luiz. ABIH-MT. **Entrevista.** 2010.