

**SALIDA, VOZ Y LEALTAD EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO****Interacción entre empresarios y sector público**

Bruno Martins Augusto Gomes\*  
Huáscar Fialho Pessali\*\*  
Universidad Federal de Paraná  
Curitiba, Brasil

**Resumen:** Considerando que los empresarios interactúan con el sector público en la creación de políticas públicas de turismo, la propuesta de Hirschman (1973) sobre el comportamiento de los agentes se resume en tres formas: salida (renuncia, el abandono de la relación), voz (la acción política, la manifestación de sus ideas) y lealtad (renunciar a lo que prefiere debido al compromiso). Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo analizar la interacción entre las empresas y el sector público en las políticas públicas de turismo, a través de un estudio en la ciudad de Curitiba (Brasil), basado en la voz, la salida y la lealtad. A partir de este marco teórico y de la metodología basada en la teoría fundamentada, se recogieron y analizaron los datos. Se realizaron 26 entrevistas con los agentes públicos y privados vinculados al turismo en Curitiba. Como resultado, se observa la dificultad de diálogo entre los empresarios y la burocracia. Asimismo, se verificó la necesidad de ambas partes de escucharse más entre sí y ser cautos en el uso de la voz. Se identificó que la salida es un comportamiento inusual, pero está presente el conflicto. Además, se destaca que existe lealtad con el sector público por parte de las instituciones con mayor poder económico, especialmente en los grandes proyectos. Se concluyó que la interacción entre las empresas y el sector público, a pesar de que predominó la lealtad, no se traduce en cooperación con el propósito de definir e implementar objetivos estratégicos comunes.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, política pública, Hirschman, interacción, empresas.

**Abstract:** Exit, Voice and Loyalty in Tourism Public Policies: Interaction between Tourism Businesses and the Local Public Sector. Entrepreneurs are the ones that most interact with the public sector in public tourism policies. Hirschman's (1973) proposal on agent behavior, synthesized in three ways: exit (withdrawal, abandonment of the relationship), voice (political action, manifestation of his ideas) and loyalty (renounce his preference Commitment). Thus, this article aims to analyze the interaction between entrepreneurs and public sector in public tourism policies, through a study in the city of Curitiba (Brazil), based on the theory of voice, exit and loyalty proposed by Albert Hirschman (1973). Based on this theoretical reference and a methodology based on the grounded theory, the data were collected and analyzed. Twenty-six interviews were conducted with public and private agents related to tourism in Curitiba. As a result, the difficulty of dialogue between entrepreneurs and

\* Graduado en Turismo por la Universidad Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, Brasil. Maestro en Administración por la Universidad Federal de Lavras, Lavras, Brasil. Doctor en Políticas Públicas por la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil. Profesor e Investigador del Departamento de Turismo y del Programa de Posgrado en Turismo de la Universidad Federal de Paraná. Dirección: R. Dr. Faivre 405, 3º andar, Ed. D. Pedro II, Setor de Ciências Humanas da UFPR – B. Centro, Curitiba, Brasil. E-mail: gomesbma@ufpr.br

\*\* Graduado en Economía por la Universidad Federal de Espírito Santo, Vitória, Brasil. Maestro en Desarrollo Económico por la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil. Doctorado por la University of Hertfordshire, Hatfield, Inglaterra. Profesor e Investigador del Departamento de Economía y de los Programas de Posgrado en Políticas Públicas y en Ciencia Política de la Universidad Federal de Paraná. Dirección: Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632 - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR – B. Jardim Botânico, Curitiba, Brasil. E-mail: pessali@ufpr.br

*the bureaucracy was observed. It was observed that both agents need to listen more the voice of the other, besides a precaution in the use of the voice. It was identified that the exit is an unusual behavior, but the boycott is present. And the loyalty with the public sector by institutions with greater financial power, especially in large projects, stands out. It is concluded that in the interaction between entrepreneurs and the public sector, despite the loyalty predominate, it does not result in cooperation with a propositive voice of entrepreneurs and public sector to define and implement common strategic objectives.*

**KEY WORDS:** *Tourism, public policy, Hirschman, interaction, businesses.*

## **INTRODUCCIÓN**

La interacción entre empresarios y sector público es un tema que despierta interés en los estudios de políticas públicas en función de los posibles efectos de la primera sobre éstas. En turismo existen expectativas de que el sector público se acerque a los empresarios para formular políticas públicas que fortalezcan los aspectos económicos de la actividad, necesarios para cualquier destino. Pero, al mismo tiempo, es deber del sector público defender el desarrollo sustentable del turismo considerando los aspectos sociales, culturales y económicos, lo que puede resultar contrario a los intereses empresariales.

La ciudad de Curitiba, capital del Estado de Paraná (Brasil), posee una población estimada de 1,86 millones de personas (IBGE, 2015) y cuenta con una diversidad de organizaciones empresariales ligadas al turismo. Asimismo posee el Instituto Municipal de Turismo (IMT), institución del sector público municipal responsable por el turismo, y el Consejo Municipal de Turismo, que reúne un gran número de consejeros del sector empresarial, evidenciando un rico ambiente para el análisis de la interacción entre los empresarios y el sector público en las políticas públicas de turismo.

Stevenson *et al.* (2008) defienden la importancia de los análisis que tratan de esta interacción en las políticas públicas de turismo. Cruz & González (2017) exponen que en los destinos turísticos las situaciones de rivalidad, conflicto e incompatibilidad entre los actores públicos y privados son comunes, especialmente cuando existe asimetría de poder. En Brasil no es diferente, las políticas de turismo poseen resultados insatisfactorios en relación a la integración entre el sector público y privado (Oliveira *et al.*, 2015).

En términos teóricos la interacción entre empresarios y sector público en las políticas de turismo es abordada por González (2014), Pimentel *et al.* (2014), Fayos-Solá *et al.* (2012), Hall (2011), Dredge & Jenkins (2007), Beni (2006) y Pforr (2006). Pero los estudios de voz, salida y lealtad presentes en otras áreas como la economía, son poco usados en el turismo y contribuyen a comprender esta interacción.

Este artículo tiene como objetivo analizar la interacción entre empresarios y sector público en las políticas públicas de turismo, por medio de un estudio en la ciudad de Curitiba (Brasil), en base a la teoría de voz, salida y lealtad propuesta por Albert Hirschman (1973). Así, primero se presenta el marco teórico sobre la institucionalización de la voz, la salida y la lealtad, seguido de un enfoque en las políticas públicas de turismo. Luego se exponen los resultados sobre la voz, la salida y la lealtad en la interacción entre empresarios y sector público en Curitiba; y se establecen las consideraciones finales.

### **VOZ, SALIDA Y LEALTAD: UNA SÍNTESIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS AGENTES**

El comportamiento de los agentes en la interacción en las políticas públicas puede ser sintetizado a partir de Hirschman (1973) en tres instituciones: salida (abandono de la relación), voz (acción política, manifestación de sus ideas) y lealtad (renunciar a su preferencia en función del compromiso). Para este autor, a pesar de que la salida (cerrar la interacción, deserción) es un recurso predominantemente de mercado y la voz (expresar su insatisfacción, articulación) un recurso político, es importante que los estudios que combinan economía y ciencia política se apropien de ambas. Así, en esta investigación la salida, la voz, la lealtad y sus combinaciones son abordadas entendiendo como cliente no sólo a quien adquiere un producto o servicio, sino a cualquier agente (público o privado) que de alguna manera esté sujeto a los efectos de las acciones del otro.

De acuerdo con Sharp (1984) la voz involucra la expresión del descontento, la acción en pro de una mejora de la situación o la conjugación de ambas. Sobre el uso de la voz, Hirschman (1973) expone que ésta es parte del sistema político y se dirige al cambio de hábitos o políticas, reportándose a los responsables o a instancias superiores, pudiendo incluir la movilización de la opinión pública. En esta investigación se asume la idea de Hirschman (1973) de que la voz en un sistema político democrático es importante para que el ciudadano exprese su punto de vista y alerte a los agentes políticos, los cuales tienen la capacidad de tomar decisiones. Para Gehlbach (2006) los ingredientes básicos de la democracia son el derecho a la voz y el derecho a la salida. Gehlbach (2006) defiende la importancia de considerar que los miembros de una organización son heterogéneos y que, ante la imposibilidad de segmentar las políticas, el coordinador adoptará aquellas que atiendan a los agentes con mayor propensión a la voz.

Según Gehlbach (2006) la voz y la salida pueden ser complementarias, o sea que la salida puede aumentar la eficacia de la voz en la medida en que aumenta el poder de negociación de los individuos ante los posibles daños que ésta puede provocar a la organización. En este sentido, Hirschman (1973) expone que las dificultades de la salida (o impedimentos para la salida) estimulan a los involucrados a usar la voz. El autor compara los países de América Latina (especialmente Argentina y Uruguay) con Japón. En los dos países latinoamericanos un ciudadano involucrado en un conflicto (por ejemplo un periodista) alcanza la salida atravesando el Río de la Plata, mientras en Japón el

aislamiento obliga a sus ciudadanos a permanecer, a entenderse y a hacer concesiones, por lo tanto a usar la voz.

Por otro lado, Hirschman (1978) expone que más allá de que la salida es una forma de demostrar insatisfacción con la otra parte, también es una manera de evitar el conflicto. Esta relación ocurre, por ejemplo, en las sociedades tribales en las cuales los miembros descontentos con el coordinador del grupo o que perdieron una disputa con otros integrantes del grupo, buscan un nuevo grupo para vivir. Los grupos con posibilidad de salida institucionalizada deben dedicar mayor atención a aprender de ésta. Hirschman (1973) establece que es posible comprender la salida de forma más amplia, relacionándola con el dinero, las industrias y las personas (mano de obra y capacidad intelectual).

Ping (1997) destaca la importancia de la satisfacción en los mecanismos de voz y salida, pues el nivel de satisfacción influirá en la decisión sobre cuál reacción adoptar. Así, de acuerdo con el autor, mejorar la satisfacción en las relaciones reduce la salida y estimula la tolerancia a los problemas (lealtad), haciendo que los agentes estén más dispuestos a la voz en busca de una solución común. Dowding *et al.* (2000) afirman que la preferencia por la voz, en comparación con la salida, está vinculada a la decisión de cambiar la certeza de la salida por los posibles resultados que la voz podrá aportar, aliada a la confianza en la capacidad de influir en la organización. Los autores también destacan las insatisfacciones que no mejoran a pesar de los reclamos, generando voz y salida (salida ruidosa). Otra combinación se da en los casos de insatisfacción porque no existe posibilidad de reclamar, provocando la salida sin el uso de la voz (salida silenciosa) (Dowding *et al.*, 2000).

Según Hirschman (1973) los agentes que más se preocupan por la calidad del producto, los que están comprometidos, son los más activos en la voz y los primeros en salir. De acuerdo con el autor a las organizaciones a las que les importa la voz se esfuerzan para que este agente no salga. Hay que considerar que la salida de agentes activos en la voz puede ser impulsada o dificultada por la organización y por las condiciones del medio. Gehlbach (2006) destaca las situaciones en las que el coordinador estimula, en niveles opuestos, voz y salida. Por ejemplo, limita la voz y estimula la salida (como en los gobiernos dictatoriales), para no gastar recursos enfrentando a la oposición. Según Hirschman (1978) la salida reduce las protestas internas (voz), lo cual puede ser interesante para el gobernante local.

La salida y la voz también pueden ser articuladas a partir de la iniciativa de los miembros del grupo, generando una situación de escasez para la organización. Esta ocurre cuando un miembro del grupo, por la voz induce a la salida colectiva (Hirschman, 1973). Gehlbach (2006) expone que esta escasez impulsa al coordinador a hacer concesiones a los agentes que optaron por la lealtad, quienes tienden a adquirir ante él una mayor credibilidad en la voz. Por lo tanto, en el caso de voz y salida existe la posibilidad de que un agente estimule la ocurrencia de las mismas en forma separada o en conjunto.

La dificultad de la salida (o los impedimentos para la salida) también puede causar lealtad debido a los desembolsos para insertarse en una nueva realidad o de las inversiones específicas hechas en la organización durante la interacción (Hirschman, 1973). La lealtad también puede ser consecuencia de la preocupación del agente por la pérdida de la calidad de la empresa. De la misma forma, las situaciones positivas del pasado pueden influir en la capacidad del agente de percibir las condiciones de deterioro actual, generando una lealtad inconsciente (fascinación) (Hirschman, 1973). Por lo tanto, la lealtad es la confianza de los agentes en relación a la organización, resistiendo la salida y considerando una expectativa de mejora y las consecuentes oportunidades (Hirschman, 1973).

Para Rusbult *et al.* (1982) cuando se ve afectada una relación, más allá de la voz, la salida y la lealtad, los involucrados pueden adoptar el desprecio. Éste está representado por comportamientos tales como ignorar a la otra parte, dedicarle menos tiempo, tratarla mal, criticarla o dejar que la interacción acabe naturalmente. Pero el desprecio no es una forma distinta a la voz, la lealtad y la salida, sino una variación de la lealtad y la salida, pues el agente se mantiene en la interacción, aunque débilmente y camino a la salida. El desprecio en su etapa más suave se acerca a la lealtad, a medida que se intensifica se acerca a la salida. Siguiendo esta idea, el desprecio no es el fin de la interacción o la salida de un miembro del cuerpo sino la atrofia de ese miembro. Por lo tanto, se puede asegurar que el miembro a pesar de su debilidad persiste unido (leal) al resto del cuerpo.

Así, se discute la afirmación de Rusbult *et al.* (1982) de que la lealtad está relacionada con el comportamiento activo, pues un agente puede ser leal y no actuar en pro de la interacción. Esta condición está presente en el caso del desprecio donde el agente tiene una escasa voluntad de construir y a medida en que intensifica la destrucción, se aproxima a la salida. Las autoras asocian el desprecio con la baja satisfacción en el relacionamiento o la baja inversión en el mismo. El desprecio tiende a ser mayor cuando existen otras alternativas (mejores) a la interacción actual.

Para Gehlbach (2006) el aumento de la lealtad de los agentes facilita la implementación de políticas menos favorables para ellos. Por lo tanto, la lealtad puede llevar a prejuicios en función del comportamiento oportunista. Los casos de amenaza de salida de un miembro leal, de acuerdo con Hirschman (1973), hacen que la organización escuche la voz del agente. Existe una conjugación entre la lealtad y la salida, el boicot, cuando el agente sale, pero no se va a una empresa de la competencia sino que promete regresar si se corrige el error (Hirschman, 1973).

Witt (2011) argumenta que las propuestas de Hirschman parten de la idea de que las personas son independientes, atribuyendo poca importancia al poder de las elites para inhibir algunas voces. El autor agrega que en la formación de la voz existe cierta disputa entre los grupos, y quienes hablan corren el riesgo de ser blancos de las personas con mayor poder. O'Donnell (1986) asegura que Hirschman aborda sólo un tipo de voz, el vertical, dirigido desde abajo (consumidores o ciudadanos) hacia arriba (gerentes o sector público). Es el tipo de voz predominante en este artículo. Para O'Donnell (1986) también existe otro tipo de voz que posee la misma relevancia, la voz horizontal, en

la cual se da la comunicación entre agentes que creen poseer una identidad colectiva, compartiendo ideas e intereses (empresarios). En la política la voz horizontal es importante para sustentar la vertical, pues la voz tiene mayor relevancia cuando parte del colectivo indirecto, o sea que algunos individuos se dirigen a las autoridades como representantes de un grupo (O'Donnell, 1986).

Ping (1997) presenta algunas características que tornan a las empresas más susceptibles a determinados comportamientos de voz, salida y lealtad, las cuales son útiles para comprender la interacción entre empresarios y sector público. Según Ping (1997) las empresas con más empleados son más propensas a la voz, pues sus gestores en función del amplio cuadro de colaboradores actúan en un ámbito más extremo de relaciones, lo que los obliga a un esfuerzo mayor para buscar soluciones. De acuerdo con el autor, en la decisión por la voz o la salida también pesan los factores ingresos generados por la interacción y trayectoria de la organización y de la interacción.

Sharp (1984) destaca que las condiciones socioeconómicas (principalmente ingreso y educación) influyen en los comportamientos de voz, salida y lealtad. En esa relación con el sector público, Hirschman (1978) indica que la lealtad es estimulada cuando los ciudadanos poseen una mejor comprensión de la complejidad social local. Hirschman (1973) resalta que tratándose de un bien público es más difícil la salida del agente, pues aún adoptando esa opción continuará vinculado a la política como ciudadano.

Hirschman (1980) agrega que la toma de decisiones para participar de temas públicos involucra preferencias más complejas que las relacionadas con las preferencias por un producto. Según el autor, esta complejidad se relaciona con el hecho de que la participación (voz) tiene como resultado una política pública que beneficiará no sólo a quien optó por defenderla, sino también al resto de la sociedad. Por lo tanto, lo que aparentemente es apatía en la participación política, según el autor, puede ser una expectativa de que alguien va a atender la demanda de quien no usó la voz.

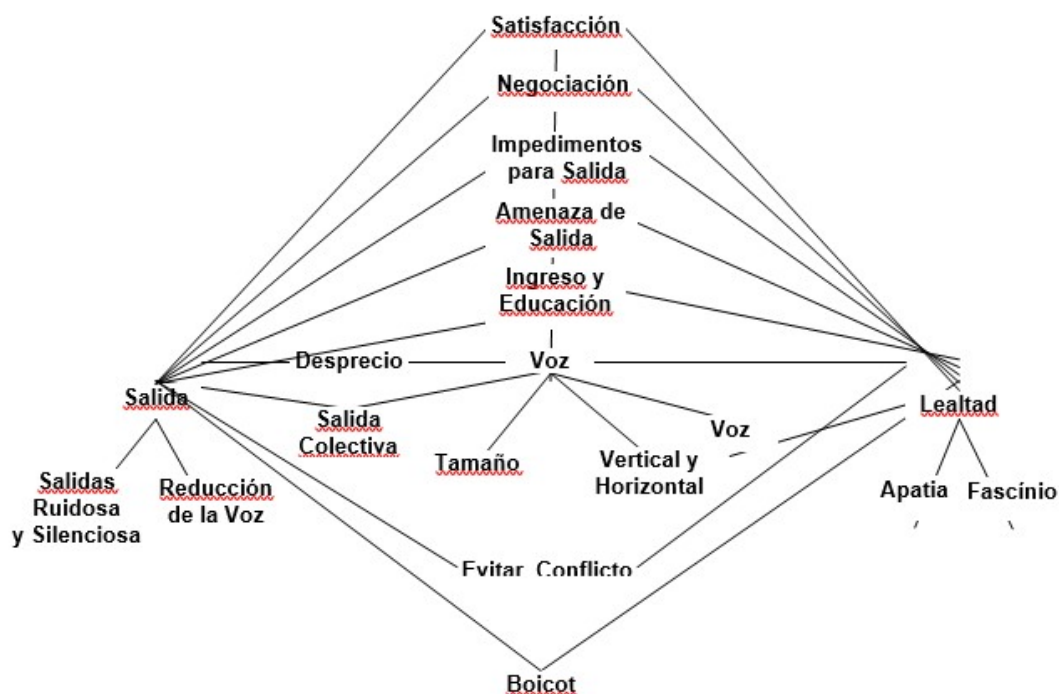
Teske *et al.* (1993) detallan esa lealtad asociada a la apatía en relación a los temas públicos. Los autores exponen que la mayoría de los ciudadanos son ignorantes en relación a los servicios prestados por el sector público y esto no los perjudica porque no necesitan conocerlos para tomar las decisiones cotidianas. Agregan que en el ámbito político son los pequeños grupos los que poseen más información (principalmente sobre servicios públicos) y los más propensos a involucrarse en la actividad política, siendo por lo tanto agentes de cambio de las políticas locales.

Pessali (2011) aporta una idea complementaria para el análisis de la voz en las políticas públicas al diferenciar a los agentes entre los potencialmente afectados y aquellos en condiciones de implementar una política pública (Pessali, 2011). Estos últimos no tienen pleno conocimiento sobre todas las variables locales, y ante esta limitación (también presente entre los agentes del sector público), estimulan la voz de los agentes afectados por medio de la cooperación en la formulación de las políticas públicas.

La institucionalización de la voz pautada en la negociación de las políticas públicas posibilita una sensación de pertenencia por parte de los agentes afectados y un alineamiento entre los intereses públicos y privados, aumentando las posibilidades de ser mejor aceptadas por los primeros (Pessali, 2011). Este atributo puede evitar la salida de los agentes a lo largo del proceso y generar confianza y lealtad en las decisiones futuras vinculadas a la política pública. Por lo tanto, aunque la conducción de la política pública en estos carriles represente una mayor inversión inicial, su mantenimiento puede ser menos oneroso y su eficacia mayor (Pessali, 2011).

La Figura 1 muestra que los agentes al optar por el involucramiento en la política se insertan en una red de interacciones entendida por la propuesta de Hirschman de voz, lealtad y salida (y desprecio), comportamientos que pueden estar institucionalizados en una interacción. La alteración de una de ellas afecta al menos a una de las otras. Por eso hay dos flechas conectándolas. La variable satisfacción es la base de la voz, la salida y la lealtad. Las demás variables fueron asociadas a uno de los tres comportamientos (o más) con el cual mantienen mayor proximidad, lo que no significa que no haya relación con el resto. Las consecuencias de la voz, la salida y la lealtad en la interacción empresarios-sector público serán complementadas en la siguiente sección con las especificidades que involucran a las políticas públicas y al sector del turismo.

Figura 1: Interacción empresarios-sector público: voz, salida y lealtad



Fuente: Elaboración propia

## LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO Y SUS INSTITUCIONALIDADES

Farsari *et al.* (2011) resaltan que las políticas públicas de turismo son complejas pues articulan varios agentes, instituciones y otras áreas de política en busca de una sustentabilidad del turismo en las esferas social, ambiental y económica. Stevenson *et al.* (2008) agregan que en el turismo la complejidad es intensificada por la diversidad de áreas (y de iniciativas) pero también por el hecho de que el turismo sirve a personas que no participan del proceso democrático local.

De esa forma, como establece la World Tourism Organization (WTO, 2000) el sector privado es esencial en el turismo, pues sin capital privado invertido en los servicios los recursos turísticos no pueden comercializarse, pero también es necesario el sector público para garantizar la sustentabilidad de la actividad. Cabe al sector público proporcionar infraestructura y estimular y facilitar la inversión del sector privado. La WTO (2000) defiende la proximidad del sector público a la iniciativa privada.

Para Sessa (1976) la actuación pasiva del sector público en el turismo, realidad vinculada principalmente a la falta de conocimiento sobre la actividad, lleva al deterioro de los recursos turísticos y ejerce una influencia desfavorable sobre el desarrollo del sector. El autor resalta que las implicaciones económicas del turismo también evidencian la necesidad de que los gobiernos adopten políticas que traten al turismo como factor primordial para el crecimiento, debiendo ser regulado y coordinado por las autoridades públicas. En este sentido, para el autor el éxito del turismo sólo puede ser asegurado si hay un incentivo substancial por parte del sector público.

Pastras & Bramwell (2013) agregan que el énfasis dado por las políticas públicas de turismo principalmente a las empresas y la difusión de los *convention and visitors bureau*, mantiene una relación con estos cambios rumbo al neoliberalismo a partir de la década de 1980, y la consecuente reducción del rol del Estado. Estos autores defienden el rol del sector público en la coordinación de las políticas públicas de turismo, considerando que es el mejor representante de los intereses colectivos y el mejor coordinador de los diversos intereses.

Jenkins & Henry (1982) distinguen los tipos de actuación del sector público en el turismo: la actuación activa (acción deliberada buscando directamente favorecer al sector) y la pasiva (acción que puede tener implicaciones para el turismo, pero no está específicamente destinada a favorecerlo o influenciarlo). Velasco (2016) afirma que el sector público debe ser el actor central en las políticas de turismo, pero no el único. Jenkins & Henry (1982) observan que en los destinos en los cuales los empresarios del turismo aún no alcanzaron un nivel suficiente de conocimiento, de interés o de capacidad financiera, el sector público también actúa en la oferta de servicios turísticos. La actuación del sector público en el turismo demuestra el nivel de desarrollo del destino, pero también la filosofía de aquellos que están frente al gobierno (Jenkins & Henry, 1982). Swanson & Brothers (2012)



advierten que el turismo tiene un lado opaco, pues en función de su carácter privado crea oportunidades para la captura de los decisores públicos por parte de los grupos de interés.

La coordinación del turismo por parte del sector público requiere cooperación pues la actividad involucra no sólo al gobierno, sino a una red de agentes (Pastras & Bramwell, 2013). Beritelli (2011) expone que a pesar de que la cooperación en los destinos turísticos no siempre está formalmente establecida, es una condición para el desarrollo sustentable. Sobre la interacción entre los agentes, especialmente entre los empresarios, Marzano & Scott (2009), al tratar la presencia del poder a partir del estudio de la Gold Cost (Australia), identifican que la persuasión y la autoridad son recurrentes, y que un destino turístico no es un bloque homogéneo (un grupo de personas que colaboran y coinciden entre sí). Soares *et al.* (2016) destacan la existencia de diversos subsectores empresariales ligados al turismo con intereses distintos y afirman que la capacidad de influencia de estos empresarios es limitada por la predominancia de emprendimientos de pequeño porte.

Marzano & Scott (2009) destacan las disputas en torno de la creación de la marca de un destino, ya que los agentes tienden a buscar que sus intereses estén representados en la marca. Por ejemplo, los empresarios de turismo en áreas naturales tienden a defender la presencia del color verde o de imágenes que remitan a la naturaleza. De acuerdo con Marzano & Scott (2009) la persuasión se hace presente por parte del sector público al intentar convencer a los agentes de apoyar una estrategia de marketing en la creación de la marca del destino. En relación a la autoridad, los autores destacan el poder de los agentes con experiencias de éxitos anteriores en la gestión de otros destinos turísticos, así como de empresas con mayor volumen de negocios.

Bramwell (2006) resalta que es común que las políticas públicas de turismo sean definidas en el ámbito no público y a veces de forma encubierta. De acuerdo con Nunkoo *et al.* (2012) la confianza en la actuación del sector público es influida por aspectos como los efectos de la actividad, su desempeño económico, la corrupción y la representación en el proceso de desarrollo del sector. Elliott (1987) resalta la carencia de confianza (desconfianza) por parte de los empresarios en relación al sector público. Este autor destaca también que la baja simpatía de los empresarios en relación a las trabas burocráticas y políticas es reforzada por la peculiaridad histórica del sector público de la demora en la solución de los problemas que afectan al turismo.

Nunkoo *et al.* (2012) identificaron que en las políticas públicas de turismo la confianza interpersonal tiene una importante influencia y para el éxito de estas políticas merece destacarse el estímulo a la interacción volcada a la formación de lazos entre las partes interesadas. Krutwayshe & Bramwell (2010) enfatizan que la implementación de las políticas refleja los objetivos y las intenciones del sector público con el turismo, así como las interacciones y negociaciones entre los agentes involucrados en la política.

A pesar de la necesidad de compromiso del sector público con el turismo, Stevenson *et al.* (2008) identifican la baja importancia del turismo para el sector público, característica que se aprecia en el reducido número de investigaciones, el escaso pensamiento estratégico sobre la actividad, la desconexión con otras políticas, la dificultad de los gestores de la actividad para movilizar personas clave, la demora en reaccionar a los cambios del contexto y la escasa representación de los intereses del turismo en los grupos de decisión más influyentes. Esta baja relevancia afecta al organismo de turismo local en el desarrollo, ofrecimiento e inserción del turismo de acuerdo a las prioridades locales (Stevenson *et al.*, 2008).

Stevenson *et al.* (2008) también relatan que la política pública de turismo está marcada por la incertidumbre sobre los cambios en el contexto y en relación a la posibilidad de intercambio de los responsables, lo que estimula las acciones volcadas a corto plazo. Estos autores también indican la falta de convergencia entre las políticas que afectan al turismo, generando acciones superpuestas o contradictorias. Krutwaysho & Bramwell (2010) destacan el escaso detalle de los planes sobre cómo implementar la limitada experiencia de planificadores y las divergencias entre éstos y los agentes afectados por las políticas, principalmente el sector privado. Así, es posible decir que la formulación de políticas de turismo es un proceso político que incluye aprendizaje y coordinación política, por parte de los decisores políticos dentro del marco institucional vigente (Airey & Chong, 2010).

Las instituciones Curitiba Región y Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) tienden a tener una voz más propositiva y menos severa. Poseen mayor diálogo con el prefecto, disponen de una mayor capacidad financiera e influyen más en las políticas públicas de turismo. Existen otras instituciones que también son escuchadas y a veces se atienden sus solicitudes. La reivindicación de las instituciones de hotelería y del área de eventos, Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles (ABIH) y Asociación Brasileña de Centros de Convenciones y Ferias (ABRACCEF), sobre la necesidad de un centro de convenciones en Curitiba (después del cierre de la Estación Embratel Convention Center) fue parcialmente atendida en función de la captación del recurso federal para la construcción del centro. Lo mismo ocurrió con la propuesta del centro de atención al turista en el Jardín Botánico presentada por la iniciativa privada (Asociación Brasileña de Guías de Turismo - ABGTUR) y acatada por el sector público. También se atendieron la solicitud de apoyo a la Feria Gastronómica Alto Juvevê presentada por los empresarios de la región para darle visibilidad en el sector público y sus agentes. El Instituto Municipal de Turismo licitó el equipamiento para la misma. Además, los empresarios usan la voz para cambiar situaciones como la utilización de espacios urbanos, la seguridad pública, la organización de eventos, la participación en ferias y la oferta de información turística en la ciudad.

## PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Este estudio, de carácter cualitativo, busca investigar los hábitos de pensamiento y acción de los agentes relacionados con la voz, la salida y la lealtad. Se realizaron entrevistas a los agentes

relacionados con el Consejo Municipal de Turismo de Curitiba (sector público y privado). De forma complementaria y siguiendo a Alencar (2007), se adoptó un muestreo tipo bola de nieve, solicitando a los entrevistados que indicaran a otras personas que les parecieran relevantes para comprender la interacción de los empresarios con el sector público. Tanto los primeros agentes entrevistados como los indicados por ellos fueron seleccionados por el investigador priorizando a quienes tenían una historia de actuación vinculada al turismo municipal.

La mayoría de los entrevistados ocupaba cargos de dirección en el sector público o en la iniciativa privada. Las áreas de actuación de los agentes privados entrevistados eran agencias de viaje, gastronomía, eventos, transporte turístico, periodismo y hotelería. Se utilizó una entrevista semi-estructurada basada en las variables del marco teórico expuesto. Los entrevistados fueron identificados por códigos para preservar la identidad de los mismos.

Se adoptó la sugerencia de Strauss & Corbin (2008) sobre la saturación, o sea que aunque sea posible encontrar algo nuevo, la saturación de una categoría se da cuando la recolección de datos no aporta novedades relevantes o cuando el tiempo y/o el dinero del investigador se agotan. En esta investigación la identificación de la suficiencia de la muestra ocurrió a partir de las tres últimas entrevistas realizadas, cuando comenzaron a repetirse los temas.

Luego se llevaron a cabo las etapas de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*), categorización y codificación abierta (Strauss & Corbin, 2008; Bryant & Charmaz, 2010; Tarozzi, 2011). Heath & Cowley (2004) exponen que el objetivo de la teoría fundamentada es explorar los procesos sociales y comprender la multiplicidad de interacciones, teniendo como principio que el conocimiento puede ser aumentado por la generación de nuevas teorías en vez de confirmar los conocimientos ya existentes.

Primero se transcribieron los datos relevados y luego se creó una lista con los principales temas comunes a los mismos, atribuyendo un código a cada uno. Los datos fueron identificados conforme su relación con la lista de códigos. Esta etapa, siguiendo a Strauss & Corbin (2008), se denomina conceptualización de los fenómenos presentes en los datos recolectados. Una vez identificado el contenido de las entrevistas y de los documentos, se los insertó en archivos de textos referentes a cada tema específico. Luego se amplió el contenido de cada categoría por medio de memorandos (frases o párrafos) que analizaban el contenido de las normas. Para la realización del análisis de los datos se utilizó el apoyo del software Atlas Ti.

## RESULTADOS

En la interacción entre empresarios y sector público la voz se genera desde los empresarios hacia el sector público y de éste a los empresarios (voz vertical), así como entre el propio sector público y entre los mismos empresarios (voz horizontal). La voz horizontal influye en el uso de la voz vertical.

La dificultad de diálogo del IMT (Instituto Municipal de Turismo) con otros organismos del sector público afecta la comunicación con los empresarios. De la misma forma, la voz horizontal entre los empresarios es importante para que creen una pauta común que facilite la comprensión del sector público en relación a las demandas del turismo local.

La proximidad de algunos empresarios con los diversos organismos y niveles jerárquicos de la Prefectura los coloca en una condición privilegiada para usar la voz indicando las fallas en la voz horizontal de la prefectura. Las organizaciones empresariales mayores y menores tienen diálogo con el poder legislativo (concejales). Este diálogo trata temas como el incentivo fiscal para mantener los edificios, las enmiendas parlamentarias, el calendario oficial de eventos del municipio y la solicitud de que los concejales intermedien ante los organismos de la prefectura. Sin embargo, en la interacción entre empresarios y sector público es recurrente la precaución en el uso de la voz. Ambos tienen miedo de ser blanco de la otra parte (el sector público puede perder apoyo en las elecciones y los empresarios pueden ser excluidos de las políticas públicas).

*Nadie dice nada, todos son “chapa branca” (hablan a favor del gobierno), no pueden hablar mal del secretario ni del proyecto porque está ligado a alguien del gobierno. Todos tienen miedo. Sólo expresan conformidad (Entrevistado S23 – Sector Privado).*

*El gobierno tiene en sus manos varios mecanismos que pueden perjudicar al empresario como tasas, impuestos, multas o negar la habilitación. Quedas etiquetado como alguien que está en contra de las personas del gobierno. Tienes que estar muy firme en tu posición y tener gente que te apoye (Entrevistado O12 – Sector Privado).*

Por su parte, el sector público manifiesta su deseo de escuchar la voz de los empresarios con mayor periodicidad.

*Nunca hubo una demanda efectiva del sector privado de querer ser más participativo. Los empresarios no peleaban con nosotros. Puntualmente, sólo pedían la palabra uno u otro que nunca habían sido beneficiados. Esta pasividad no es buena para nosotros (Entrevistado H16 – Sector Público).*

*Defiendo la complementariedad entre Estado y mercado. El sector privado debería tener una planificación estratégica del sector público y ver cómo pueden cooperar ambos (...). Pero no veo una planificación estratégica del sector y las reivindicaciones son muy aisladas (...) cosas muy puntuales (Entrevistado N22 – Sector Público).*

Los empresarios reconocen la necesidad de usar más la voz para obtener mayor atención del sector público en el turismo. Pero relatan que el sector público realiza algunas acciones sin consultar a determinados segmentos empresariales, los invita a participar con muy poca anticipación o los

contacta para informarles lo que ya se realizó. *“Hay muchas cosas que nos enteramos por la prensa. No somos convocados a pesar de que son cosas que trabajamos directamente”* (Entrevistado A5 – Sector Privado).

En este diálogo algunas organizaciones empresariales son más escuchadas por el sector público como la Federación de Comercio de Paraná (Fecomércio), el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), la Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes - Paraná (ABRASEL-PR) y la Asociación de los Comerciantes de la Región de la Praça da Espanha (ASCORES).

La salida es un comportamiento poco común en las políticas públicas de turismo. Raras veces, cuando ocurre, se da por la falta de participación de los empresarios en las reuniones promovidas por el sector público o por la no aceptación o breve permanencia al ser invitados a ocupar un cargo público. En el caso de la participación en los foros de políticas públicas, principalmente en el Consejo Municipal de Turismo, la salida es mejor descripta como un boicot. Los empresarios se ausentan algunas veces, pero no abandonan por completo la función de consejero. Este boicot lo lleva a cabo una parte de las instituciones pequeñas que interactúan con el sector público en proyectos de proporciones más reducidas relacionados estrictamente con el turismo.

El sector público manifiesta comportamientos que se asemejan a la salida como las promesas de promover la interacción o buscar soluciones para el turismo, que en la práctica no ocurren. La escasa atención dada al turismo por parte del sector público, a pesar de que en un primer momento evidenció la salida, se asemeja al comportamiento de desprecio. Para Rusbult *et al.* (1982) el desprecio es representado por comportamientos como ignorar a la otra parte, darle menos tiempo, ser destructivo en la interacción o tener una baja actuación en la construcción de la misma.

De acuerdo con los entrevistados, la salida también se da en los casos de envejecimiento de los empresarios y crecimiento de sus empresas. Por ejemplo, los propietarios de las redes hoteleras paranaenses Slaviero, Bourbon, Mabu y Deville, a pesar de tener un pasado activo en la voz, adoptaron la salida. De acuerdo con el entrevistado B10 (sector privado) *“los empresarios de la vieja guardia, que incluso ayudaron a establecer el Convention Bureau, ayudaron a fundar diversas asociaciones del medio [y participaron en secretarías], hoy están totalmente volcados a los negocios”*.

La lealtad es un comportamiento predominante en la interacción entre empresarios y sector público. En la lealtad de los empresarios en relación al sector público están las instituciones con mayor poder financiero, que trabajan asociadas a la Prefectura en grandes proyectos y siempre son leales. Estas instituciones y sus proyectos tienen relación con el turismo, pero lo extrapolan. Las instituciones de menor porte que interactúan con el sector público en proyectos más reducidos también se relacionan con el turismo y se dividen entre las más leales, que comprenden las

dificultades del sector público, y las de lealtad más débil, que suelen poner en práctica el boicot o simplemente son apáticas (interactúan si se las invita, pero usan poco la voz).

La lealtad de los empresarios para con los agentes del sector público es identificada no sólo por el comportamiento de salida o no, sino también por una trayectoria de mayor o menor precaución en el uso de la voz y mayor disposición para cooperar.

*Otras entidades (...) siempre han tenido un gran apoyo. Esto hace que vean, en el sector privado, quiénes quieren realmente colaborar y quiénes sólo quieren aparecer en la foto* (Entrevistado H16 – Sector Público).

La lealtad del sector público en relación a los empresarios puede ser definida como más frecuente y con más agentes cuando se trata de acciones prácticas. Pero cuando se relaciona con la formulación de políticas públicas el sector público es más restringido. Se vale del conocimiento de los expertos del área para formular una política que considera mejor técnicamente (favorable a los intereses sociales y colectivos), aunque perjudique a los empresarios. Esta diferenciación entre una mayor lealtad en las acciones prácticas y una menor lealtad en la formulación puede relacionarse con que la primera involucra agentes políticos y la segunda se concentra en la tarea de los técnicos del organismo.

La lealtad de los empresarios no significa que ellos, ni los más leales, identifiquen problemas en la interacción con el sector público. A pesar de percibir problemas, mantienen la lealtad por el miedo de que su vida cotidiana sea peor si abandonan la interacción con el sector público. Aún cuando los empresarios sufren una decepción, la lealtad tiende a prevalecer sobre la salida, buscando nuevos caminos para solucionar el problema.

*No estamos teniendo una buena relación en esta cuestión del turismo. Faltan muchas cosas para la ciudad. Tenemos que mejorar y vamos a intentar batallar dentro del Consejo para revertirlo* (Entrevistado U12 – Sector Privado).

La lealtad de los empresarios también es explicada por la expectativa de oportunidades como consecuencia de la mejora en las políticas públicas y en el turismo de la ciudad. Se pauta en el reconocimiento por parte de los empresarios de sus propias limitaciones en cuanto a capacidad de articulación para interactuar con el sector público y de las restricciones del órgano municipal de turismo (relacionadas con trabas burocráticas, políticas, legales y financieras).

El Cuadro 1 sintetiza las citas de cada hábito de pensamiento y acción que caracterizan a la voz, la salida y la lealtad en las políticas públicas de turismo. A partir de las variables creadas a partir del marco teórico las más citadas por los entrevistados fueron: “Voz” (“Voz vertical y horizontal”, “Organizaciones empresariales que dialogan más e menos con el sector público”, “Precaución en el

uso de la voz”), “Salida” (“Boicot”, “Desprecio”, “Envejecimiento de los empresarios y crecimiento de sus empresas”) y “Lealtad” (“Organizaciones empresariales leales al sector público en mayor o menor intensidad”, “Lealtad del sector público”, “Lealtad de los empresarios”).

Cuadro 1: Voz, salida y lealtad en las políticas públicas de turismo

| VARIABLES |   | CATEGORÍAS DE AGENTES |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|-----------|---|-----------------------|-----|---------|-----------|------------------------------------|---------------------------|-------------------|----------------|
|           |   | Agencias              | A&B | Eventos | Hospedaje | Instituciones de Apoyo Empresarial | Periodismo / Comunicación | Turismo Receptivo | Sector Público |
| Voz       | Voz vertical y horizontal   |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Instituciones empresariales que dialogan más y menos con el sector público        |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Precaución en el uso de la voz  |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
| Salida    | Boicot  |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Desprecio   |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Envejecimiento de los empresarios y crecimiento de sus empresas                   |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
| Lealtad   | Organizaciones empresariales leales al sector público en mayor o menor intensidad |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Lealtad del sector público  |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |
|           | Lealtad de los empresarios  |                       |     |         |           |                                    |                           |                   |                |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a partir del Cuadro 1 se puede observar un mayor alineamiento horizontal de las respuestas de las instituciones de apoyo empresarial con las de turismo receptivo y de a&b, y otro alineamiento del sector público con los hospedajes. El primer alineamiento se da con todas las variables excepto “Boicot” y “Envejecimiento de los empresarios y crecimiento de sus empresas”. De la misma forma el alineamiento entre el sector público y el hospedaje corresponde a todas las variables excepto “Envejecimiento de los empresarios y crecimiento de sus empresas”, “Desprecio” y “Precaución en el uso de la voz”, lo que es natural considerando que estas dos últimas están más ligadas a la crítica al sector público.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

A partir del marco teórico sobre voz, salida y lealtad y las institucionalidades de las políticas públicas de turismo este artículo analizó la interacción entre empresarios y sector público en el turismo en Curitiba. Mediante la investigación fue posible concluir que en la interacción entre empresarios y sector público, aunque exista insatisfacción, la salida es baja y predomina la lealtad. Esto se deriva del temor a la escasez proveniente de la salida, o sea el temor de ser etiquetados como no leales y que se les niegue algún pedido. Como consecuencia de esta salida limitada, se reduce el poder de la voz de los empresarios, ya que el sector público sabe previamente que no habrá consecuencias más graves.

En este escenario el sector público estimula la voz vertical, pero más en los contactos personales y menos en los foros de políticas públicas. Cabe observar que la ejecución de tareas es más abierta a diferentes participantes, pero cuando se trata de la formulación de políticas públicas se involucran sólo los que poseen mayor poder financiero y una trayectoria de lealtad y cooperación. Las organizaciones empresariales de turismo al dirigir su voz al sector público, se insertan en una disputa con los agentes que defienden otras políticas públicas, como el sector industrial. A pesar de ser leales, esta proximidad no resulta en una voz propositiva de empresarios y sector público para definir e implementar objetivos estratégicos comunes. Las solicitudes muchas veces se refieren al área de actuación de cada entidad y no al turismo como un todo, lo que contribuye escasamente al desarrollo del destino.

En las políticas públicas de turismo, para mejorar la voz (oír y ser oído) entre los empresarios y el sector público, minimizar la salida y mantener la lealtad en umbrales de alta satisfacción con la interacción el mejor remedio es el prescripto a partir de la Constitución de la República Federativa de Brasil en 1988, denominado consejos de políticas públicas. El Consejo de Turismo garantiza la voz, la salida y la lealtad; y éstas garantizan la democracia en las decisiones de la actividad. Pero no se trata de un Consejo meramente formal o en dominio de algunos grupos empresariales. El camino indicado aquí es el del debate democrático pautado en la calidad del proceso deliberativo y en un diseño institucional adecuado para la participación, ambos volcados al establecimiento de directrices para el turismo local.

La calidad del proceso deliberativo requiere un calendario anual de reuniones con una pauta directamente ligada a las metas del plan de turismo. Estas reuniones previamente programadas deben resultar en deliberaciones posibles de ser implementadas por el organismo público de turismo y acompañadas por los consejeros. El diseño institucional de ese espacio de interacción entre Estado y sociedad requiere la participación del jefe del poder ejecutivo y de los turistas. Para concretar el diseño institucional el compromiso del jefe del poder ejecutivo con el consejo de turismo (aún por medio de sus asesores) se puede obtener a partir de la actuación de los empresarios de turismo. La participación de los turistas exige extrapolar los caminos tradicionales de la democracia presencial en



dirección a la participación digital, viabilizando los anhelos de los turistas sin que estén presentes en todas las reuniones del consejo. La presencia de estos dos agentes con considerable poder de influencia sobre los empresarios y el sector público tiende a mostrar las ventajas del turismo local, incluso ante los conflictos.

Así, este artículo tiene como implicación para las políticas públicas estimular la aproximación entre empresarios y sector público, además de contribuir para que los agentes comprendan de forma sistematizada los detalles de sus comportamientos, pudiendo ampliar o restringir los aspectos aquí discutidos. En términos teóricos la investigación contribuye a la expansión de los estudios de turismo, pues propone el uso del modelo de Hirschman sobre voz, salida y lealtad. Además, contribuye por evidenciar la necesidad de que esta área académica preste más atención a la influencia de la interacción entre los empresarios y el sector público en las políticas públicas de turismo.

La investigación, en función de su enfoque cualitativo, no permite medir el nivel de la salida, la voz y la lealtad en cada grupo de agentes. De la misma forma no fue posible realizar estudios cuantitativos que evidencien las variables explicativas de salida, voz y lealtad. Es importante que las investigaciones futuras analicen el modelo de Hirschman en otros destinos, desarrollando métricas que permitan determinar cómo los siguientes aspectos influyen en la salida, la voz y la lealtad: número de habitantes del destino, volumen de recursos económicos generados por el turismo en el destino, existencia de un fondo municipal de turismo y el hecho de que los empresarios hayan actuado en otras actividades del turismo (y sean prioritarias).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airey, D. & Chong, K.** (2010) "National policy-makers for tourism in China". *Annals of Tourism Research* 37(2): 295–314
- Alencar, E.** (2007) "Pesquisa em turismo." UFLA/FAEPE, Lavras
- Beni, M. C.** (2006) "Política e planejamento de turismo no Brasil". Aleph, São Paulo
- Beritelli, P.** (2011) "Cooperation among prominent actors in a tourist destination". *Annals of Tourism Research* 38(2): 607–629
- Bramwell, B.** (2006) "Actors, power and discourses of growth limits". *Annals of Tourism Research* 33(4): 957–978
- Bryant, A. & Charmaz, K.** (2010) "The Sage Handbook of Grounded Theory". Sage Publications, London
- Cruz, M.S. & González, O.L.** (2017) "El papel de los stakeholders en los procesos de gobernanza y renovación de las áreas turísticas de litoral". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(2): 348-369
- Dowding, K.; Peter John, P.; Mergoupis, T. & Vugt, M. V.** (2000) "Exit, voice and loyalty: analytic and empirical developments". *European Journal of Political Research* 37: 469–495
- Dredge, D. & Jenkins, J.** (2007) "Tourism planning and policy". John Wiley and Sons, Queensland

- Elliott, J.** (1987) "Government management of tourism - a Thai case study". *Tourism Management*. 8(3): 223-232
- Farsari, I.; Butler, R. W. & Szivas, E.** (2011) "Complexity in tourism policies: a cognitive mapping approach". *Annals of Tourism Research* 38(3): 1110-1134
- Fayos-Solá, E.; Silva, J. A. M. & Jafari, J. (org.)** (2012) "Knowledge management in tourism: policy and governance applications". Bingley, Emerald
- Gehlbach, S. A.** (2006) "Formal model of exit and voice". *Rationality and Society* 18(4): 395-418
- González, M. V. P.** (2014) "Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?". *Caderno Virtual de Turismo* 14(1): 9-22
- Hall, C. M.** (2011) "A typology of governance and its implications for tourism policy analysis". *Journal of Sustainable Tourism* 19(4-5): 437-457
- Hirschman, A. O.** (1973) "Saída, Voz e Lealdade". *Perspectiva*, São Paulo
- Hirschman, A. O.** (1978) "Exit, voice and the state". *World Politics* 31(1): 90-107
- Hirschman, A. O.** (1980) "Exit, voice, and loyalty: further reflections and a survey of recent contributions". *The Milbank Memorial Fund Quarterly - Health and Society* 58(3) 430-453
- Heath, H. & Cowley, S.** (2004) "Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss". *International Journal of Nursing Studies* 41(2): 141-150
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (2015) "Cidades". Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=4106902>. Acesso: 20/8/2015
- Jenkins, C. L. & Henry, B. M.** (1982) "Government involvement in tourism in developing countries". *Annals of Tourism Research* 9(4): 499-522
- Krutwaysho, O. & Bramwell, B.** (2010) "Tourism policy implementation and society". *Annals of Tourism Research* 37(3): 670-691
- Marzano, G. & Scott, N.** (2009) "Power in destination branding". *Annals of Tourism Research* 36(2): 247-267
- Nunkoo, R.; Ramkissoon, H. & Gursoy, D.** (2012) "Public trust in tourism institutions". *Annals of Tourism Research* 39(3): 1538-1564
- O'Donnell, G.** (1986) "On the fruitful convergence of Hirschman's exit, voice, and loyalty and shifting involvements". Kellogg Institute, Notre Dame
- Oliveira, C. T. F.; Zouain, D. M. & Barbosa, L. G. M.** (2015) "Políticas públicas de turismo en Brasil: una evaluación en 65 municipios". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(1): 76-95
- Pfarr, C.** (2006) "Tourism policy in the making: an Australian network study". *Annals of Tourism Research* 33(1): 87-108
- Pimentel, T. D.; Emmendoerfer, M. L. & Tomazzoni, E. L.** (2014) "Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações". *Educs*, Caxias do Sul
- Ping, R. A. Jr.** (1997) "Voice in business-to-business relationships: cost-of-exit and demographic antecedents". *Journal of Retailing* 73(2): 261-281
- Pastras, P. & Bramwell, B.** (2013) "A strategic-relational approach to tourism policy". *Annals of Tourism Research* 43(4): 390-414

- Pessali, H.** (2011) "Public policy design in developing societies: beyond transplantation". *Journal of Developing Societies* 27(1): 11-28
- Rusbult, C. E.; Zembrodt, I. M. & Gunn, L. K.** (1982) "Exit, loyalty, voice, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements". *Journal of Personality and Social Psychology* 43(6): 1230-1242
- Sessa, A.** (1976) "The tourism policy". *Annals of Tourism Research* 3(5): 234-247
- Sharp, E.** (1984) "Exit, voice, and loyalty in the context of local government problems". *Political Research Quarterly* 37(67): 67-83
- Soares, J. C.; Baidal, J. A. I. & Gândara, J. M. G.** (2016) "Dinámica evolutiva y path dependence en los destinos turísticos litorales: El papel y la percepción de los agentes locales desde una perspectiva comparada". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(2): 164-185
- Stevenson, N.; Airey, D. & Miller, G.** (2008) "Tourism policy making: the policymakers' perspectives". *Annals of Tourism Research* 35(3): 732-750
- Strauss, A. & Corbin, J.** (2008) "Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada". Artmed, Porto Alegre
- Swanson, J. R. & Brothers, G. L.** (2012) "Tourism policy agenda setting, interest groups and legislative capture". *International Journal of Tourism Policy* 4(3): 206-221
- Tarozzi, M.** (2011) "O que é grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados". Vozes, Petrópolis
- Teske, P.; Schneider, M.; Mintrom, M. & Bestsource, S.** (1993) "Establishing the micro foundations of a macro theory: information, movers, and the competitive local market for public". *The American Political Science Review* 87(3): 702-713
- Velasco, M.** (2016) "Tourism policy". In: Farazmand, A. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer International Publishing, Cham
- Witt, M. T.** (2011) "Exit, voice, loyalty revisited - contours and implications for public administration in dark times". *Public Integrity* 13(3): 239-251
- WTO - World Tourism Organization** (2000) "Public-private sector cooperation". Madrid

Recibido el 16 de abril de 2017

Reenviado el 03 de mayo de 2017

Aceptado el 05 de mayo de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués