

# A Importância dos *Stakeholders* na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas

## La Importancia de los *Stakeholders* en la Toma de Decisión de las Posadas de Bombinhas

## The Importance of Stakeholders in the Decision-Making by Guesthouse Managers in Bombinhas

Bárbara Silvana Sabino\*  
*barbarsabino@terra.com.br*  
José Procopiak\*  
*sonia.procopiak@terra.com.br*  
Roberto Antônio Hoffmann\*  
*robertohoffmann@gmail.com*  
Valmir Emil Hoffmann\*\*  
*ehoffmann@ceciesa.univali.br*

---

### Resumo

Este artigo apresenta uma visão da influência dos stakeholders que interagem nos processos decisórios das pousadas de Bombinhas-SC. Para isso, trabalhou-se sob as fundamentações teóricas dos stakeholders propostas por Stoner e Freeman (1985) e Frooman (1999). O método escolhido foi quantitativo com cunho descritivo, através da aplicação de questionário. A amostra foi composta por dez das doze pousadas afiliadas a APHB (Associação de Pousadas e Hotéis de Bombinhas). A análise dos dados apontou os clientes como fortes influenciadores nas tomadas de decisões.

**Palavras-chaves:** Turismo; Desenvolvimento Local; Educação Ambiental.

### Resumen

Este artículo presenta una visión de la influencia de los stakeholders que interactúan en los procesos decisivos de las posadas de Bombinhas-SC. Para eso, se trabajó bajo los fundamentos teóricos de los stakeholders propuestas por Stoner y Freeman (1985) y Freeman (1999). El método escogido fue cuantitativo con cunho descriptivo, a través de la aplicación de cuestionario. La muestra se compuso de diez a doce posadas afiliadas a APHB (Asociación de Posadas y Hoteles de Bombinhas). El análisis de los datos señaló los clientes como fuertes influenciadores en las tomas de decisiones.

**Palabras clave:** Turismo, Estrategia; Stakeholders; Visitantes.

### Abstract

The subject of this article is the influence of the stakeholders who form part of the decision-making processes of guesthouse managers in Bombinhas, Santa Catarina. It uses the theoretical bases of stakeholders proposed by Stoner and Freeman (1985) and Freeman (1999). The descriptive quantitative method was chosen, with the application of a questionnaire. The sample consisted of ten of the twelve guesthouses affiliated with the APHB (Associação de Pousadas e Hotéis de Bombinhas - Association of Guesthouses and Hotels in Bombinhas). The data analysis indicates that the clients are very influential in the decision-making.

**Key words:** Tourism; Strategy; Stakeholders; Visitors.

---

\* Mestrando(a) da Universidade do Vale do Itajaí – Univali, do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - PMA. End. R Patrício Antonio Teixeira 317 - Bloco I – Sala 204. Jd Carandaí - 88.160-000 - Biguaçu - SC

\*\* Doutor e docente dos Cursos: Mestrado Acadêmico em Administração - PMA - UNIVALI; e Mestrado em Turismo e Hotelaria - UNIVALI

## 1 Introdução

O turismo é uma atividade relativamente nova e que faz parte do setor terciário, tendo como característica principal a prestação de serviço (BOULLÓN,1997). O produto turístico é formado por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo (como o lazer ou qualquer outra motivação para a viagem).

Téboul (1999) e Grönroos (1995) consideram “o serviço” um fenômeno complexo, que contempla desde o atendimento pessoal à entrega de um produto. Grönroos (1995) propõe uma definição para o termo, o qual considera como de natureza mais ou menos intangível, que ocorre durante as interações entre clientes e prestadores de serviços. Pode-se afirmar, portanto, que os serviços são importantes para a diferenciação eficaz entre empresas e, por isso, é uma fonte potencial de incorporação e aproveitamento, inclusive na atividade turística.

Os serviços turísticos de uma localidade podem impactar positivamente ou negativamente na sociedade. Esses impactos podem ser econômicos, sociais/culturais e ambientais. OMT (1998), Lage e Milone(1996) e Beni(1998) citam como impactos econômicos positivos a geração de: empregos, divisas, impostos, rendas etc.; e como impactos econômicos negativos: a dependência econômica, sazonalidade, especulação imobiliária, aumento da inflação etc.

Os “atrativos” são a matéria-prima da atividade turística. Boullón (1997) considera como atrativos: 1) paisagem natural - praia, montanha, deserto, caverna, parques nacionais; 2) paisagem construída - museus, parques, bibliotecas, cidades, pavilhões de eventos, ginásios de esportes, decoração natalina; 3) atrativos culturais e históricos - festas regionais, manifestações populares, eventos, ruínas e sítios arqueológicos. As instalações, os equipamentos e a infra-estrutura também fazem parte do produto da atividade turística.

Os primeiros grandes hotéis do Brasil surgiram no Rio de Janeiro, em 1922. No ano seguinte, surgiu a Sociedade Brasileira de Turismo que, mais tarde, foi denominada *Touring Club* do Brasil. Na mesma década, inicia-se o turismo de águas termais no Estado de São Paulo e o turismo cultural no Estado do Rio de Janeiro. Na América Latina surgem vários centros turísticos, Punta del Este, no Uruguai, na década de 20 e Acapulco, no México, na década de 30 (ACERENZA, 1984).

De uma forma genérica, a função essencial do hotel é acomodar as pessoas que estão distantes de suas casas e atender suas necessidades básicas (WANDERLEY, 2004). Para o autor, o conceito de hotel pode ser subdividido de acordo com as necessidades do cliente e as instalações dispostas para atendê-las. O conjunto de elementos do conceito de hotel é, então, relacionado a cada produto individual. Cada produto do hotel contém os elementos de localização, instalações, serviços, imagem e preço para atender a uma determinada necessidade ou ao conjunto de necessidades do cliente.

O município de Bombinhas, em estudo, é muito procurado pelos turistas desde a década de 50 (APHB, 2004). Ele é formado por diversas praias e a de Bombinhas é sua sede e também a mais movimentada. O mar é calmo, possibilitando banhos e prática de mergulho. Nos seus quase mil metros de extensão, ainda se encontram resquícios de areia de quartzo branca, que ao contato com os pés provoca um barulho, atribuindo-se a este fato o nome do município. Situa-se a 60 km de Florianópolis (APHB, 2004).

A estrutura do município é composta por vários bares e restaurantes na beira da praia. As opções de hospedagens são compostas por hotéis, pousadas e residenciais, sendo as pousadas predominantes - fato comprovado pelos dados da APHB, que possui cadastrados dois hotéis, uma pousada *apart-hotel* e doze pousadas (APHB, 2004), e pela ABIH (Associação Brasileira de Hotéis/SC) que possui o registro de doze hotéis e trinta e três Pousadas (ABIH, 2004).

Neste contexto, percebe-se a impossibilidade de uma não interação com o ambiente externo. Os *stakeholders* possuem grande potencial de influência neste ambiente e na estrutura das organizações, suprindo-as com importantes contribuições e, em resposta, esperam a satisfação de seus interesses e expectativas através de incentivos da organização. A teoria dos *Stakeholders*

requer o entendimento do tipo de influência por eles exercida e a reação das organizações frente às suas intervenções (PINTO e OLIVEIRA, 2003).

Mas qual o grau de influência dos *stakeholders* na tomada de decisão nas pousadas em Bombinhas? Esta é a premissa e objetivo deste trabalho: identificar os *stakeholders* e verificar a intensidade da influência destes agentes na tomada de decisão destas, utilizando como base o modelo de Stoner e Freeman (1985) e Frooman (1999). Em seus trabalhos, estes autores pesquisam quais os tipos de estratégia de influência que os *stakeholders* têm acesso, a fim de poderem influenciar na tomada de decisão em uma organização.

Desta forma, justifica-se esta pesquisa, pelo fato da atividade turística estar em plena expansão, sendo composta por empresas que impactam as economias regionais, salientando-se a necessidade de se identificar os *stakeholders* que são levados em consideração pelos tomadores de decisões e seus respectivos graus de influência.

Este trabalho está estruturado em sete fases. A primeira fase é formada pela Introdução onde se deseja apresentar o município de Bombinhas, justificar a pesquisa e a estruturação desta; a segunda apresenta a fundamentação com as teorias estudadas; a terceira apresenta a atividade turística; a quarta traz um histórico de dados do município de Bombinhas; a quinta aborda a metodologia da pesquisa; a sexta, a análise e os resultados da pesquisa empírica realizada através de um levantamento com as pousadas de Bombinhas afiliadas a APHB (Associação das Pousadas e Hotéis de Bombinhas); e a última fase traz as limitações, sugestões de pesquisas futuras e as considerações finais do trabalho.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Os *stakeholders* e o meio ambiente

Em uma visão tradicional, a organização tem como principal função a de maximizar o retorno dos investimentos aos proprietários do negócio, conhecidos como *shareholders* (GIBSON, 2000). Neste prisma, identifica-se como *stakeholder* qualquer grupo ou indivíduo que tenha alguma implicação com a empresa e pode afetar ou ser afetado na obtenção das metas da empresa.

É conveniente argumentar sobre duas definições clássicas de *stakeholders* citadas por Stoner e Freeman (1985, p. 46). Com um sentido mais amplo, a primeira definição faz referência à “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que inversamente é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização.” A segunda definição, com um sentido mais restrito, inclui “qualquer grupo ou indivíduo, identificável, no qual a organização é dependente para sua contínua sobrevivência.” Qual termo optar? A utilização do sentido amplo da definição é constantemente empregada por Freeman em função deste tentar resolver questões de governança corporativa relacionadas às expectativas da administração estratégica. De qualquer modo, um estudo mais acurado das origens do termo e o ponto de vista de outros autores são necessários para uma compreensão mais ampla.

Goodpastor (1991 apud FROOMAN, 1999) observou de maneira implícita, nesta definição, que temos dois tipos de *stakeholders*: o estratégico e o moral. O *stakeholder* estratégico (aquele que tem o poder de afetar a organização) mantém um gerenciamento de interesses, que devem ser tratados preferencialmente para que a organização possa alcançar seus objetivos. O *stakeholder* moral (aquele que é afetado pela empresa) mantém um equilíbrio de interesses, provendo um relacionamento ético em ambos os lados. Frooman (1999) acentua que existe uma grande ênfase do tratamento dos indivíduos participantes nos relacionamentos, e não nos relacionamentos em si.

O impacto prático de um determinado elemento da organização determina se ele é um *stakeholder* ou não, detalhando duas categorias: 1) Internos – composta por acionistas, investidores, proprietários,

*board* e funcionários; 2) Externos – incluem grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes, por exemplo, (STONER e FREEMAN, 1985).

Contextualizando a definição clássica (cunhada pela primeira vez em 1963, em um memorando interno da *Stanford Research Institute*) de que *stakeholders* são formados por grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização (FREEMAN e REED, 1983), nota-se uma denominação clara de formação de grupos essenciais à empresa.

Na década de 70, Russel Ackoff, à frente de um grupo de pesquisadores, redescobriu a análise do stakeholder, baseada nos estudos de Igor Ansoff sobre a teoria. O assunto levantado tinha uma visão das organizações como sistemas abertos. Desta forma, Ackoff propunha que o apoio e interação dos stakeholders, neste sistema, seriam vitais para a solução dos problemas sociais (FREEMAN e REED, 1983).

Com o surgimento da teoria dos *stakeholders*, passou-se a dar atenção aos interesses de outros grupos de pessoas, que não fossem apenas os acionistas ou proprietários da empresa (GIBSON, 2000). A organização tem obrigações tanto para ela mesma, quanto para os *shareholders* e os demais *stakeholders* (ARGANDOÑA, 1998 e GIBSON, 2000).

O ambiente externo extremamente ativo enfrentado pelas organizações faz com que as pessoas tenham que aprender a lidar com novos desafios, refletindo em mudanças nas atitudes organizacionais (ANGELONI *apud* OLIVEIRA e FORTE, 2003). O acirramento da concorrência mundial no novo ambiente provocado por transformações tecnológicas e reestruturação produtiva, tem contribuído para a necessidade de ajuste nas organizações (ANTUNES, 2003).

Para algumas organizações brasileiras, o ambiente externo as afeta de tal forma, tornando suas atividades economicamente inviáveis. Conforme Coral, Rossetto e Selig (2003, p.2) “se a legislação atual fosse cumprida nos níveis de exigência estabelecidos, as empresas teriam que fechar as portas”.

Os *stakeholders* possuem grande potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, suprindo-as com importantes contribuições e, em resposta, esperando a satisfação de seus interesses e expectativas através de incentivos da organização. A teoria dos *Stakeholders* requer o entendimento do tipo de influência por eles exercido e a reação das organizações frente às suas intervenções (PINTO e OLIVEIRA, 2003).

Em uma organização, no entender de Freeman e Reed (1983), qualquer ação tomada pela liderança deve ser justificada em favor dos interesses da organização ou de seus acionistas. A noção de *stakeholders* diz que há outros grupos, além dos acionistas, pelos quais a organização é responsável.

Stoner e Freeman (1985) desenvolveram um extenuante trabalho que descreve o ambiente externo sobre o contexto da teoria dos *stakeholders*. Em função deste ambiente, Katz e Kahn (*apud* MOTTA, 2001) entendem que a organização é um sistema social aberto que importa energia, processa esta energia e exporta energia.

Morgan (1995) elucida que a mudança de compreensão do sistema mecanicista fechado para o sistema aberto altera totalmente o conceito organizacional, pois a organização também pode ser definida em termos de subsistemas inter-relacionados.

Na análise da transformação organizacional, Dijksterhuis, Van den Bosh e Volberda (1999) propõem uma perspectiva co-evolucionária, através da qual analisam as variações em nível e direção das novas formas organizacionais. Os autores, assim como Morgan (1995), definem as organizações como sistemas abertos, onde o meio age como agente transformador destas e as organizações como agentes modificadores do meio, numa relação de interdependência.

Sobre a relação entre os *Stakeholders* e o processo de tomada de decisão, percebe-se que as relações entre as organizações e seus *stakeholders* devem ser cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, pois essas relações são diretamente responsáveis pelo desempenho da organização (HILLMAN, KEIM e LUCE, 2001).

Mas de que forma os *stakeholders* influenciam na tomada de decisão da organização? Esta é a premissa dos estudos de Frooman (1999) que, em seus trabalhos, pesquisa quais os tipos de estratégia de influência os *stakeholders* têm acesso, para terem o poder de influenciar na tomada de decisão da organização.

Freeman e Reed (1983) apresentam uma espécie de roteiro filosófico para a formulação de estratégia, a partir da abordagem do *stakeholder*. Nesse roteiro, os autores propõem uma generalização da abordagem de *marketing*, entendendo as necessidades de cada *stakeholder*, de maneira similar a uma análise de consumidor. Propõem, também, que as organizações estabeleçam processos de negociação com seus *stakeholders*, buscando acomodá-los politicamente às expectativas das organizações.

Esse conjunto de ações propostas por Freeman e Reed mostra como os *stakeholders* podem influenciar a formulação de estratégias dentro das organizações ou mesmo determinar qual a sua missão organizacional.

Observamos que nos dias atuais a maior parte das organizações, até mesmo empresas de pequeno porte, analisa os seus *stakeholders*. Algumas utilizando seus instintos, outras utilizando processos mais complexos e à luz da literatura referente ao assunto.

Novos conceitos e técnicas são necessários para se compreender as mudanças e para que se saiba como lidar com esse novo ambiente. Chakravarthy(1982) considera que a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno isolado, de formulação ou escolha de estratégias, mas sim como um processo que envolve as questões de percepção do ambiente.

É importante embasar os estudos de Frooman (1999) sobre a Teoria da Dependência de Recursos, a qual tem como estrutura o entendimento de que a necessidade de recursos de uma empresa é que proporciona chances de que outros dominem a situação, obtendo controle sobre ela.

As estratégias de controle de recursos, que são um tipo de estratégia de influência, são explicitadas ao determinar se a empresa obtém recursos e se pode utilizá-los da maneira que deseja, sendo, também, úteis para verificar se outros podem exercer controle sobre uma organização (FROOMAN, 1999).

Os marcos conceituais levantados por Freeman e Reed (1983) para serem úteis à organização que esteja tentando gerenciar seus *stakeholders*, devem fornecer um relato de como eles tentam gerenciar uma organização. Por sua vez, Frooman (1999) fornece arcabouço teórico de como os *stakeholders* tentam atuar para influenciar a tomada de decisão na organização.

É importante interpretar o relacionamento do *stakeholder* com elementos externos (os aliados) com os quais interage. Assim, o *stakeholder* não exercita seu poder e sim o seu aliado, com o qual a organização tem um relacionamento de dependência. Este aliado determina o caminho e estratégias (diretas ou indiretas) de influência que o *stakeholder* pode usar para exercer o controle do recurso.

Um nível baixo de dependência de uma organização com relação a um *stakeholder* traduz que a organização não precisa ser receptiva a ele. Desta forma, este *stakeholder* terá que utilizar estratégias indiretas para conseguir uma interação com a organização.

Segundo especialistas, o planejamento eficaz para o setor de turismo deve ser global, ou seja, é fundamental a participação dos *stakeholders*: governos central e local, órgãos paraestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e representante dos visitantes (WANHILL, 1997).

O governo como *stakeholder* não pode ignorar o significado global do turismo como mecanismo para o desenvolvimento econômico (BARBOSA, 2002). Segundo o autor, no passado, a maioria das facilidades oferecidas aos turistas era subsidiada pelos governos e o sucesso de um país no setor de turismo era medido através do número de visitantes. Atualmente, isto está mudando, pois o número de turistas não é mais a variável de sucesso do setor, e sim a receita obtida pelo influxo de turistas e, também, pela qualidade dos turistas recebidos.

## 2.2 As estratégias

Uma definição clássica de estratégia não é universalmente aceita. Alguns gestores e autores diferenciam o termo estratégia, uns unificam metas e objetivos como sendo parte da estratégia, outros assumem uma posição de diferenciação entre eles. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um plano ou padrão que inclui as metas mais importantes, assim como a política e a seqüência de ações coerentes em uma organização.

As estratégias nas organizações têm sido tratadas como um processo analítico por estabelecerem metas de longo alcance e planos de ação, ou seja, uma formulação seguida por uma implementação. Segundo Mintzberg e Waters (1994), o processo precisa ser visto de forma mais ampla.

No entender de Ansoff (1990), estratégia é um elemento entre vários outros conjuntos de decisões que orienta o comportamento das organizações. Para Porter (1986), as estratégias nas organizações podem ser explícitas, ou seja, uma estratégia desenvolvida por um processo de planejamento, ou podem ser implícitas, estratégias evoluídas das atividades funcionais das organizações. O processo de formulação de uma estratégia de negócio, numa organização, estabelece diretrizes para seu crescimento e desenvolvimento, sem resultar em nenhuma ação imediata. Muitas organizações, mesmo sem formular explicitamente suas estratégias, obtêm êxito em suas atividades, enquanto outras organizações, em menor número, se beneficiam por terem-na formulado (ANSOFF, 1990).

De um ponto de vista unificador dos vários aspectos que formam o conceito de estratégia, esta pode ser considerada como uma estrutura fundamental em que a organização pode conseguir sua continuidade vital e, ao mesmo tempo, se adaptar ao ambiente em constante mudança para obter vantagem competitiva, segundo Andrews (1994). A estratégia também inclui o reconhecimento de que os receptores dos resultados das ações de uma organização são os seus *stakeholders*. Portanto, o principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a seus *stakeholders*.

Segundo Frooman (1999) a necessidade de uma firma por recursos proporciona oportunidades para outras obterem poder sobre ela. Esta é a base da teoria de dependência de recursos. Um simples modelo insumo/produto pode ser uma maneira útil de conceitualizar o fluxo de recursos. Esses recursos são direcionados a firma e quando convertidos por ela em produtos, sugerem que existam duas formas pelas quais outros possam exercer controle sobre ela (a firma): 1) estratégia de retenção - ao determinar se a firma adquire o recurso e, 2) estratégia de uso - em determinar se ela pode usá-lo conforme queira. A isso Frooman denomina de estratégias de controle de recursos.

As estratégias de retenção de recursos são aquelas que um *stakeholder* descontinua o fornecimento de um recurso a uma firma, com a intenção de fazer a firma mudar um determinado comportamento. Já as estratégias de uso são aquelas em que o *stakeholder* continua a prover o recurso, mas com cordas atadas. Nos dois casos, segundo o autor, o *stakeholder* exige que a firma mude algum comportamento.

Fromman (1999) acredita que do ponto de vista da firma, as estratégias de retenção e de uso podem parecer incluir as mesmas coisas. Do ponto de vista do *stakeholder*, no entanto, essas estratégias diferem de forma marcante: diferem em sua abordagem, no que as tornam ameaças, e diferem em termos das provisões que incluem referentes a que paga os custos que podem caber a uma firma se ela estiver por modificar seu comportamento de acordo com as exigências do *stakeholder*.

Muito simples em termos de abordagem, um *stakeholder* que aplica uma estratégia de retenção está preparado para interromper o fluxo de recursos para uma firma, enquanto o que aplica uma estratégia de uso, não está. Claramente, o que tornará a ameaça de retenção é a habilidade do *stakeholder* de simplesmente abandonar o relacionamento sem nenhum prejuízo para si. Isso ocorrerá quando a firma for unilateralmente dependente do *stakeholder* (FROOMAN, 1999).

Em outras situações, no entanto, tais como quando há exposição recíproca – ou seja, quando ambos forem mutuamente dependentes – o *stakeholder* não estará em posição de abandonar o

relacionamento. Nesse cenário, a prosperidade de cada um estará ligada a do outro, de forma que um só irá bem se atender às necessidades do outro.

Frooman (1999) com base nos trabalhos de Pfeffer e Salancik (1978) apresentou uma tipologia dos relacionamentos *stakeholder*-firma baseada na teoria de dependência de recursos. Aqui o poder é o determinante central dos resultados naquelas situações onde a firma e o *stakeholder* descobrem ter interesses opostos (tabela 1). Na literatura de recursos e de intercâmbio, o poder provém da dependência das duas partes, uma da outra, em outras palavras poder é estrutural por natureza, nascendo do relacionamento entre duas partes. Pfeffer e Salancik (1978, *apud* Froomann, 1999) colocam que ocorrem trocas assimétricas entre entidades organizaconais em rede, parte do poder da rede pende para a organização menos dependente. Essa pode, através desse poder, pressionar a organização mais dependente na tentativa de influenciar ou compelir o comportamento desta.

Tabela 1 - Tipologia das relações de recurso

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não	Sim
Não	Baixa interdependência	Poder da firma
Sim	Poder do <i>stakeholder</i>	Alta interdependência

Fonte: Froomann (1999)

Quando a dependência por recursos existe, significa que a firma está ligada à organização que lhe fornece os recursos chave (PFEFFER e SALANCIK, 1978 *apud* FROOMAN, 1999). Quanto maior o grau de dependência, mais os produtos da firma ficam fortemente atados aos seus fornecedores. Portanto, um alto nível de dependência do *stakeholder* pela firma significa que o lucro do *stakeholder* está fortemente ligado aos recursos críticos da firma; ao invés, o *stakeholder* tenderá a focar no uso de estratégias como meios de influência.

Tabela 2 - Tipologia das estratégias de influência

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não	Sim
Não	Indireta/retenção	Indireta/uso
Sim		

Fonte: Froomann (1999)

Frooman (1999) construiu uma tipologia simples baseado nos dois pressupostos referentes às escolhas de estratégia. Gerou uma matriz dois-por-dois de estratégias das quatro possíveis e das circunstâncias sob as quais cada uma será escolhida (tabela 2). As células de alta interdependência são de particular interesse.

### 3 Pesquisa

A pesquisa compreende cinco fases: primeiro a fase da definição e delimitação do tema através das leituras; a segunda fase foi à construção do questionário; a terceira, o levantamento em si; a quarta fase, a análise dos dados coletados e, por fim, a elaboração deste artigo. Tem por objetivo identificar e verificar a intensidade da influência dos *stakeholders* na tomada de decisão das Pousadas de Bombinhas com base nas definições e modelos de Stoner e Freeman (1985) e de Froomann (1989).

Esta pesquisa foi estruturada a partir de uma abordagem pós-positivista, que enfatiza o uso do método científico na possibilidade de objetividade nas ciências sociais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). Assim, optou-se pelo método hipotético-dedutivo, que, segundo Popper (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1983), é o único método científico que procura solucionar o problema da pesquisa através de tentativas na busca de eliminação de erros.

Este trabalho utilizou o tipo de pesquisa descritiva, de corte transversal, que favorece uma pesquisa mais ampla e completa, como tentativa de solução da formulação clara do problema, de enfoque predominantemente quantitativo. Esta tipologia objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, geralmente na forma de levantamento (Severino, 2000).

A população e a amostra utilizadas na implementação deste trabalho se deu através de uma pesquisa de campo com pousadas no município de Bombinhas. O universo em análise é formado por 12 pousadas afiliadas à APHB. Optou-se pelas pousadas filiadas a APHB devido à quantidade de pousadas afiliadas e ao pouco tempo disponível para a realização da pesquisa.

A técnica de amostragem que se pretendeu empregar foi a intencional não-probabilística. A amostra não é aleatória, no sentido de gerar amostras que representem razoavelmente bem a população de onde serão extraídas (BARBETTA, 2003), pois se pretendia atingir a população total. Através da amostra, a pesquisa visa abranger e comparar os resultados dos questionários aplicados nas pousadas de Bombinhas afiliadas a APHB.

Com a intenção de atingir ao objetivo proposto para este estudo, elaborou-se um questionário com 26 questões. O questionário é composto por 12 perguntas abertas e 14 fechadas. As questões foram baseadas no modelo desenvolvido por Stoner e Reed (1983), Frooman (1999) e Porter (1986).

O questionário foi baseado nas percepções e atitudes dos pesquisados, utilizando-se a escala de Likert para as questões fechadas, pois, conforme Hayes (2001, p.41), “a confiabilidade das escalas é muito importante quando são estudadas as relações entre as variáveis”. E no entender de Richardson (1986, p.271), “o método de Likert determina mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados, e a escala construída a partir desses itens mede o fator geral”.

A distribuição e o recolhimento dos questionários foram feitos pelos pesquisadores através de contatos diretos com os gestores das pousadas. O preenchimento se deu no próprio local de trabalho dos participantes. Apenas os gestores de três pousadas preferiram receber, responder e enviar por e-mail e outras duas receberam por e-mail, responderam e enviaram por FAX. Das que ficaram por responder e enviar via e-mail, apenas uma o fez.

## 4 Análise e Resultados

Para melhor compreensão dos resultados, dividiu-se este tópico em três partes distintas. Na primeira, categoriza-se os *stakeholders* que surgiram durante o trabalho conforme as definições e modelos de Stoner e Freeman (1985). Na segunda, descreve-se o perfil dos clientes das pousadas em estudo. Na terceira, enquadram-se os *stakeholders* nos modelos de Froomann (1999) quanto à intensidade de influência que eles exercem sobre a tomada de decisão.

### 4.1 Categorizando os *stakeholders*

Com base nos questionários respondidos, evidencia-se, segundo as definições e modelos de Freeman e Stoner (1992), os *stakeholders* internos e os *stakeholders* externos. Os questionários mostraram como *stakeholders* internos: sócios e funcionários. E como *stakeholders* externos

apresentaram os fornecedores, visitantes, prefeitura, Santur, Secretaria de Turismo Municipal, concorrentes, sindicatos, APHB, ABIH, *Convention Bureau*, agentes de viagens, agentes de turismo, empresas de transporte, AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil), CDL (Câmara de Diretores Logistas) local, ACIB (Associação Comercial Industrial) e as outras pousadas do município.

## 4.2 O perfil dos clientes das pousadas estudadas

Na baixa temporada, percebe-se um grande índice de paranaenses como clientes nas pousadas em Bombinhas. Os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e os demais estados mantêm médias bem próximas, seguidos pelos estrangeiros (tabela 3). A presença de estrangeiros cai significativamente neste período, segundo dados e relato dos entrevistados.

É preciso deixar registrado que a mesma pousada assinalou várias opções e como a pesquisa foi realizada na baixa temporada estes dados não podem ser considerados para a alta temporada. Os entrevistados registraram separadamente outros valores para a alta temporada. Optou-se por não considerar estas anotações. Mas percebeu-se um aumento significativo de paulistas e de estrangeiros nestas anotações.

Tabela 3 - A origem dos clientes das pousadas de Bombinhas

Origem clientes	n pousadas	n% Pousadas	Percentuais	% médio n	% médio n=10
SC	8	80	de 3% a 20%	13,50	12,00
PR	10	100	de 20% a 70%	45,00	45,00
RS	8	80	de 4% a 20%	16,00	14,40
SP	10	100	de 7% a 20%	16,20	16,20
Demais Estados	7	70	de 1% a 20%	11,57	10,13
Estrangeiros	5	50	de 5% a 20%	13,00	9,29

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes das pousadas pesquisadas podem ser divididos primeiramente em dois grupos: sem companheiro (a) e casais. O grupo do sem companheiro (a) representam 9,1% dos clientes onde se enquadram os separados e os solteiros. Os casais representam 90,9% dos clientes, podendo-se encaixar casais com famílias, casais sem famílias e casais de namorados.

A faixa etária dos clientes foi categorizada em seis níveis: de 0 a 16 anos, de 16 a 20, de 21 a 25, de 26 a 40, de 41-55 e mais de 55. A faixa de 26 a 40 anos apresentou os maiores índices de ocorrência, sendo que dez por cento das pousadas atribuíram 90% a esta faixa, vinte por cento delas registraram 80%, dez por cento assinalaram 55%, outros dez atribuíram a ela 40%, já trinta por cento das pousadas registraram 35% de ocorrência a esta faixa e os 10% restantes das pousadas atribuiu 30%.

A questão sobre as unidades habitacionais mais procuradas pelos clientes foi uma pergunta aberta e os questionários apresentaram três categorias de unidades habitacionais: 1) Duplo (para Casais); 2) Tipo *Flat* (com cozinha) e 3) Tipo Quarto de Hotel (apenas com TV). Os Duplos foram indicados por 60% dos entrevistados, o Tipo Flat foi lembrado por 50% e o Tipo Quarto com TV apareceu em apenas 20% dos questionários. A mesma pousada pode ter referenciado os três tipos, por isso, os índices ultrapassam 100%.

Parece lógico que o Duplo (para casais) seja o mais procurado já que os casais representam 90,9% dos clientes das pousadas pesquisadas. Quando os casais vem com a família acabam optando pela unidade Tipo Flat ou pelo Tipo Quarto de hotel com TV.

A existência da opção Tipo Flat explica o aparecimento da denominação Pousada e Residencial entre as pousadas em Bombinhas, bem como um índice mais baixo de oferecimentos de serviços de lavanderia, restaurante e serviços de gerais de limpeza.

A faixa de renda familiar foi categorizada em cinco níveis como apresentado na tabela 4. O nível de renda de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 recebeu a indicação de oitenta por cento das pousadas. Os valores percentuais registrados pelos gestores para esta categoria foram de 5% a 100%, dez por cento das pousadas assinalaram 5%, quarenta por cento marcaram 30%, dez por cento registraram 50%, outros dez por cento 90% e os dez por cento finais registraram 100% nesta categoria. O percentual médio desta categoria ficou em 45,63%.

Tabela 4 - Faixa de Renda familiar dos clientes

Faixa de Renda	% Pousadas	n Pousadas	% Médio n Faixa
até R\$ 1.000,00	10	1	10,00 %
de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	30	3	18,33 %
de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	70	7	33,57 %
de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	80	8	45,63 %
acima de R\$ 5.000,00	40	4	77,50 %

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 A intensidade dos *stakeholders* na tomada de decisão

O surgimento das pousadas em estudo se deu através da influência de clientes ou de ações diretas dos proprietários que mudaram de atividade profissional ou se aposentaram. Os proprietários das pousadas, que tiveram os clientes como grandes influenciadores, primeiramente alocavam casas de veraneio. Eles transformaram as casas em pousadas, seguindo pedidos e conselhos de clientes. Assim, pode-se afirmar que os clientes foram grandes influenciadores na tomada de decisão da abertura de 50% das pousadas em estudo. As demais surgiram por iniciativa própria dos proprietários, sendo estes os fortes influenciadores na tomada de decisão sobre a abertura ou não destas (tabela 5).

Tabela 5 - *Stakeholders* que influenciaram na abertura da Pousada

Stakeholders que influenciaram na abertura da Pousada		
stakeholders	Qtd	Percent
clientes (casa de veraneio)	5	50%
proprietário - mudanças de atividade	5	50%
<b>Totais</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o quadro a seguir (tabela 6) percebemos que 60% das pousadas já contam com apoio de gestão profissional, seja integral ou parcialmente, como é o caso das que optam por uma gestão mista. E que, em apenas 40% delas, a gestão está nas mãos somente da família.

Tabela 6 - Tipo de gestão das pousadas

Tipo	Qtd	Percent
Familiar	4	40%
Profissional	4	40%
Mista	2	20%
<b>Totais</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Interessante ressaltar a escolaridade desses gestores. Apenas 20% deles possuem 2º. grau completo, 10% está cursando curso superior e 70% deles tem formação superior. Mesmo nas pousadas com gestão familiar o índice de formação superior entre os gestores é alto, chega a 75%, e nas com gestão mista alcança 100%.

Com base nos dados apresentados na tabela 7, conclui-se que além do conhecimento empírico-prático há um excelente nível de conhecimento teórico-científico entre este grupo de gestores, pois 80% tiveram ou têm contato com este conhecimento através das universidades.

Tabela 7 - Tipo de gestão x escolaridade dos gestores

Gestão	2o. Grau		Superior Completo		Superior incompleto		%
	n	%	n	%	n	%	Pousadas
Familiar	1	25	3	75		0	40
Profissional	1	25	3	75		0	40
Mista		0	1	50	1	50	20
<b>Totais</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Discorre-se, agora, sobre a influência dos *stakeholder* com base nos modelos de Froomann (1999), através dos dados levantados através dos questionários.

A escala de Likert utilizada foi de 1 a 5 O número 1(um) representa a menor intensidade (nunca/não), 2 (dois) representa pouco, o 3 (três) representa uma condição média, o 4 (quatro) representa quase sempre/bastante e o 5 (cinco) a maior intensidade (sempre/sim). A análise de todos os questionários resultou no seguinte quadro:

Tabela 8 – Relação do *Stakeholders*

RELAÇÃO <i>STAKEHOLDERS</i>	INTENSIDADE INFLUÊNCIA EM PERCENTUAL (%)				
	1	2	3	4	5
Sócios	10	0	0	20	70
Fornecedores	20	20	20	0	40
Clientes	10	0	20	0	70
Prefeitura	20	30	30	10	10
Santur	40	10	40	10	0
Secretaria de turismo	60	0	20	20	0
Concorrentes	20	50	10	0	20
Sindicatos	50	30	10	10	0
Associações	0	10	50	10	30
Agentes de viagem	20	20	20	40	0
Operadoras turísticas	20	50	0	30	0
Empresas de transporte	70	30	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar no gráfico (tabela 8) a intensidade de influência dos *stakeholders*. Os *stakeholders* com alto grau de influência são: os sócios e os clientes das pousadas; os de médio grau de influência são as associações, as agências de viagem e operadoras turísticas, assim como a SANTUR (Empresa Catarinense de Turismo); e os *stakeholders* de baixo grau de influência são os sindicatos, as empresas de transporte, a secretaria municipal de turismo e outros acima relacionados.

Aplicando os dados da pesquisa no modelo de Frooman (1999), percebe-se (tabela 9) a baixa influência no funcionamento das atividades das pousadas dos seguintes *stakeholders*: pousadas concorrentes, agências de viagem e operadoras turísticas, fornecedores, empresas de transporte, sindicatos, Santur, Secretaria de Turismo do Município de Bombinhas e da Prefeitura Municipal de Bombinhas. E verifica-se alto grau de influência nos seguintes *stakeholders*: clientes, e sócios. As associações são ativas, operantes, e são dependentes das pousadas.

Tabela 9 - Tipologia das relações de recurso

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não	Sim
<b>Não</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- outras pousadas</li> <li>- agências de viagem e operadoras</li> <li>- fornecedores</li> <li>- empresas de transportes</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- Santur</li> <li>- Secretaria de Turismo</li> <li>- Prefeitura</li> <li>- Concorrentes</li> </ul>	-
<b>Sim</b>	- clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sócios</li> <li>- Associações</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Tipologia das estratégias de influência

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não - Indireta/retenção	Sim - Indireta/uso
<b>Não</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agências de viagem e operadoras</li> <li>- empresas de transporte</li> <li>- sindicato</li> <li>- Santur</li> <li>- Secretaria Municipal de Turismo</li> <li>- concorrentes</li> </ul>	- fornecedores
<b>Sim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sócios</li> <li>- clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sócios</li> <li>- Prefeitura</li> <li>- Associação</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

No caso da tipologia das estratégias de influência, temos no quadrante primeiro quadrante (Não e Não) da matriz (tabela 10) os *stakeholders* que os gestores consideram que têm pouco poder de retenção nas pousadas. Percebe-se que os sócios, a Prefeitura e as Associações possuem uma posição de influência maior e também podem ter seus comportamentos influenciados pelas pousadas. As pousadas apresentam grande dependência de retenção dos clientes e dos sócios da mesma. Já os fornecedores apresentam pouca influência de retenção as podem apresentar algum grau de dependência das pousadas do tipo Uso.

## 5 Conclusões e Limitações

O estudo apresenta evidências de que os clientes, além dos sócios, tiveram forte participação no surgimento de 50% das pousadas. Os casais representam 90,9% da clientela das pousadas na baixa temporada e a renda familiar média dos clientes está na faixa de R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00. A faixa etária das pessoas que se hospedam neste período é de 26 a 40, sendo que os paranaenses se sobrepõem aos turistas de outros estados brasileiros. As unidades habitacionais mais procuradas pelos clientes, na baixa temporada, são os da modalidade duplo (para casais) e a gestão em 60% das pousadas conta com o apoio de um gestor profissional. Apenas 20% dos gestores tem apenas o 2º grau de escolaridade. As outras pousadas, agências de viagem e operadoras, os fornecedores, as empresas de transportes, os Sindicatos, a Santur, a Secretaria de

Turismo, a Prefeitura e os concorrentes mantêm baixa interdependência com as pousadas, além das pousadas apresentam alta interdependência com os sócios e as Associações. Por fim, a constatação de que os clientes aparecem como grandes influenciadores nas pousadas, detendo o poder sobre elas.

Apesar da amostra desta pesquisa ser significativa, esta pesquisa possui algumas limitações. A generalização desta pesquisa para as próprias pousadas afiliadas a APHB deve ser vista com cautela, uma vez que ela foi realizada em período de baixa temporada. Futuramente esta pesquisa deverá ser aplicada em todas as pousadas da cidade de Bombinhas.

## Referências

- ACERENZA, M. A. **Administración del turismo**. México: Editorial Trillas, 1984.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999, p. 109-146.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. In: DE WITT, B.; MEYER, R. *Strategy: process, content, context - an international perspective*. 1994.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990, 265 p.
- ANTUNES, B. M. B. **A estrutura organizacional frente as estratégias de aquisição: um estudo de casos em minas gerais**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-16.
- ARGANDOÑA, A. **The stakeholder theory and the common good**. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v. 17, p. 1093-1102, Jul, 1998.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003, p.21.
- BARBOSA, L. G. M. **Os impactos econômicos do turismo e sua implicação nas políticas públicas: o caso do município de Macaé-RJ, Brasil**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas-SP: Papirus, 1995.
- BAUM, J. A. C.; HAVEMAN, H. A. **Love thy neighbor?** differentiation and agglomeration in the manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997, p. 304-338.
- BENI, M. C.. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.
- BÊRNI, O. A. (org.). **Técnicas de pesquisa em economia**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.
- BOULLÓN, R. C. **Proyectos turísticos: identificación, localización y dimensionamento**. México: Editorial Diana, S.A. de c.v., 1997.
- CARDOSO, F. H. **Mãos a obra Brasil: proposta de governo**. Brasília - DF. S.ed., 1994.
- CHAKRAVARTHY, B. S. **Adaptation: a promising metaphor for strategic management**. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, 1982.
- CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. **Planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial: uma proposta para a convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- DIJKSTERHUIS, M. S.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. **Where do new organizations come from?** management logics as a source of coevolution. *organization science*, v. 10, n. 5, p. 569-582, Sept/Oct 1999.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance**. *California Management Review*, v. 25, n. 3, Spring 1983.

- FROOMAN, J. **Stakeholder influence strategies**. Academy of Management Review, vol. 24, nº 2, April 1999.
- GIBSON, K. **The moral basis of stakeholder theory**. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v.26, p.245-257, Aug. 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001, p. 41.
- HEXSEL, A. E. **O entendimento do sucesso internacional da marcopolo: uma visão com base em recursos**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 3.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D.; LUCE, R. A. **Board composition and stakeholders performance: do stakeholders make a difference?** Business and Society Review. sep. 2001, p. 502-536.
- HOFFMANN, V. E. **Processo e elaboração de estratégias organizacionais: evolução em uma empresa industrial**. Revista Alcance (CESCIESA), ano V, n.13, p.75-84, 1998.
- IDENBURG, P. J. **Four styles of strategy development**. in: long range planning. V.26, n. 6, 1993, p. 132-136, Great Britain.
- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1983, p.66.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.
- MINTZBERG, H. **Strategy- making in three modes**. California Management Review, v. XVI, n. 2, p. 44-46, Winter 1973.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent**. In: DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, contend, context. an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas. 1995.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 3-51.
- OLIVEIRA, M. M. A.; FORTE, S. H. A. C. **Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do estado do Ceará**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-16.
- OMT Organización Mundial del Turismo. **Introducción al turismo**. Madrid (España), 1998.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. **Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Anpad, Edição Especial, p. 131-135, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 362 p.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltado para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. Dissertação - Escola Politecnica da USP. São Paulo, 2004
- WANHILL, S. **Tourism development and sustainability**. In: COOPER, C.P. Tourism development: environment and community issues. London: Wiley, 1997.



