

A importância dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas

VALMIR EMIL HOFFMANN (UNIVALI)
JOSÉ ADEMAR PROCOPIAK (UNIVALI)
ROBERTO ANTÔNIO HOFFMANN (UNIVALI)
BÁRBARA SILVANA SABINO (UNIVALI)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

HOFFMANN, Valmir Emil et al. A importância dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 621-633.

Resumo

Este artigo tem com objetivo analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas do Município de Bombinhas – SC. Para isso, trabalhou-se sob as fundamentações teóricas dos *stakeholders* propostas por Stoner e Freeman (1985) e Fromann (1999). Este trabalho fundamentou-se a partir da necessidade de se verificar o grau de importância dos elementos responsáveis pelo intenso crescimento hoteleiro da região. As estratégias utilizadas na análise final foram as Estratégias de Controles de Recursos de Frooman (1999). A pesquisa foi aplicada neste município pelo fato de enquadrar-se perfeitamente na posição emergente de expansão demográfica caracterizada no litoral catarinense. 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), e como resultado da análise dos dados, os clientes foram apontados como fortes influenciadores nas tomadas de decisões; e os sócios e as Associações da categoria os que mantêm alta interdependência com elas.

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 Governo Federal, segundo Cardoso (1994), reconheceu a importância da atividade turística no Brasil como fonte geradora de desenvolvimento econômico somente em 1966 e criou pelo Decreto Lei nº 55 a EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo).

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, que considera de natureza mais ou menos intangível, ocorrendo durante as interações entre clientes e prestadores de serviços. Assim, os serviços estão relacionados à diferenciação entre empresas, e por isso, é uma fonte potencial de incorporação e aproveitamento, inclusive na atividade turística.

A atividade turística possui relações próprias que integram todos os setores produtivos, caracterizando-se como um sistema (BENI, 1998 e BOULLÓN, 1997). Esse sistema é retratado por Boullón (1997), contendo os seguintes elementos: a demanda; a oferta; o produto turístico; e a superestrutura (OMT, 1998 e Boullón, 1997).

Os serviços turísticos de uma localidade podem impactar positiva ou negativamente na sociedade. Segundo Lage e Milone (1996); OMT (1998); e Beni (1998), estes impactos podem ser econômicos, sociais/culturais e ambientais. 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 meios de hospedagem, foco deste trabalho, têm de uma forma genérica, a função essencial de 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 Estado de Santa Catarina, que serve de objeto de pesquisa nesta investigação, é bastante procurado pelo turista de sol e mar. Florianópolis, a capital, ocupava já em 1999 o 3º lugar entre as cidades brasileiras mais visitadas (EMBRATUR, 1999). O Estado possui uma área em torno de 95 mil quilômetros quadrados, com muitos atrativos naturais, históricos e culturais. O principal fator apontado pelos visitantes do Estado é a diversidade destes atrativos naturais. O lazer foi apontado como o principal motivo da viagem, os negócios ficaram em segundo lugar (EMBRATUR, 1999).

Uma das cidades que compõe este cenário é o município de Bombinhas, que se destaca no litoral catarinense, além desses atrativos, pelo potencial turístico e infra-estrutura hoteleira, composta por pousadas, hotéis, bares e restaurantes. Segundo dados da APHB (Associação de Pousadas e Hotéis de Bombinhas), há o cadastro de 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). Como se pode notar, a hospedagem está baseada principalmente nas pousadas.

Bombinhas é procurada pelos turistas desde a década de 1950 (APHB, 2004). O município é formado por diversas praias, dentre elas: Bombinhas, Bombas, Canto Grande, Praia de Conceição, Mariscal, Quatro Ilhas, Retiro dos Padres, Sepultura, Tainha, Zimbros, Arvoredo, Galheta, Caeté, Cardoso, Lagoa, Triste e praia Vermelha.

Com essa estrutura, e com o crescimento da atividade turística, tanto de demanda como de oferta, o ambiente de negócios vai ficando mais complexo para as pousadas de Bombinhas, com o surgimento de novos atores. Comunidade, turistas, governos, associações, ou de maneira resumida 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).

O objetivo deste trabalho é analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas do Município de Bombinhas. Para isso, procedeu-se uma caracterização dos

stakeholders; determinou-se o perfil dos clientes; e finalmente enquadraram-se os *stakeholders* nos modelos de Froomann (1999) quanto à intensidade de influência que eles exercem sobre a tomada de decisão.

Assim, 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 cinco fases. A primeira é formada pela introdução, onde se deseja apresentar o município de Bombinhas, justificar a pesquisa e a estruturação da mesma; a segunda apresenta a fundamentação com as teorias estudadas; a terceira fase trata da metodologia utilizada; a quarta a análise e os resultados da pesquisa empírica realizada; e a última fase traz as limitações, sugestões de pesquisas futuras e as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em uma visão tradicional, a organização tem como principal função 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 fixar a definição clássica de *stakeholder* citada por Stoner e Freeman (1985, p.91): “Indivíduos ou grupo que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização.” 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, p.47).

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).

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 exercida e a reação das organizações frente às suas intervenções (PINTO e OLIVEIRA, 2003).

Stoner e Freeman (1985) desenvolveram um trabalho que descreve o ambiente externo sobre o contexto da teoria dos *stakeholders*. Em função desse 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.

Parte considerável dos estudos atuais acerca dos *stakeholders* é referente aos elementos do ambiente externo às organizações, porém a mesma ênfase deve ser dada aos elementos do ambiente interno.

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 (1993) mostra como os *stakeholders* podem influenciar a formulação de estratégias dentro das organizações, ou mesmo determinar qual a sua missão organizacional.

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.

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.

2.1 Estratégias e *stakeholders*

Parece não haver uma definição única de estratégia que seja universalmente aceita. Alguns gestores e autores diferenciam o termo estratégia, unificando metas e objetivos como parte da estratégia, e 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.

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).

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* (ANDREWS, 1994).

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 contextualizar 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.

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 (Quadro 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) registram que, se a troca em rede entre entidades organizacionais é assimétrica, parte do poder da rede pende para a organização menos dependente. Esse poder pode ser aplicado na tentativa de influenciar ou compelir o comportamento da outra organização, mais dependente.

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

Quadro 1 - Tipologia das relações de recurso

Fonte: Froomann (1999)

Quando a dependência por recursos existe, significa que a firma está ligada à organização que lhe fornece os recursos-chaves (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.

3 METODOLOGIA

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, de enfoque predominantemente quantitativo, pois, conforme Richardson (1999) visa garantir a precisão de resultados, e evita distorções na análise e interpretação de dados. 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).

O universo em análise é formado por 12 pousadas afiliadas à APHB (Associação de Pousadas e Hotéis de Bombinhas). Optou-se pelas pousadas filiadas a APHB devido o apoio institucional e pela indisponibilidade de recursos para se ampliar o trabalho de campo.

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. Conforme Mattar (2001), nas amostras intencionais não-probabilísticas, através de um bom julgamento e de uma estratégia adequada, as questões podem ser escolhidas e, assim, chegar a amostras satisfatórias para a necessidade de pesquisa.

Com a intenção de atingir o objetivo proposto para este estudo, elaborou-se um questionário com 26 questões, composto por 12 perguntas abertas e 14 fechadas. As questões foram baseadas no modelo desenvolvido por Stoner e Reed (1983), Porter (1986), e Frooman (1999). As questões relacionadas diretamente com os *stakeholders* estão resumidas no Quadro 2.

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 (1999, 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 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).

<p>Marque o percentual de processo realizado internamente: () Lavanderia; () Manutenção piscina; () Limpeza e Serviços Gerais; () Recepção; () Restaurante; () Segurança; () Telefonista; () Recreação; () Jardinagem; () Governança/camareira</p>
<p>De que forma a venda de hospedagem é efetuada? (%) Diretamente pelo cliente: ____%. Através de empresas de transporte: ____% Através de agências de viagens (ônibus e circulares): ____% Através de agências de turismo: ____% Outros: (especificar): ____%</p>
<p>Existe algum tipo de cooperação conjunta com órgãos, entidades ou outras pousadas para fins de divulgação? Comente sua resposta.</p>
<p>Marque com um “X” os serviços oferecidos por sua pousada, complementando se necessário for: () trilhas e atividades ecológicas; () o restaurante funciona 24h; () rapel; () o almoço no restaurante é a la carte; () atividades de mergulho; () o almoço no restaurante é buffet; () quadra de tênis; () tem lanchonete; () quadra poliesportiva; () a pousada oferece jantar; () pista de cooper; () piscina; () recreacionista para atividades lúdicas e jogos; () sala de ginástica; () barras para exercícios físicos; () sala coletivas de jogos; () restaurante; ()</p>
<p>Marque com um “X” a associação/entidade a que a pousada é associada bem como os serviços prestados por esta entidade:</p> <p>Entidade Outras</p> <p>Serviço Sindicato AMPE CDL ACIB ABIH SETUR</p> <p>Treinamento</p> <p>Assessoria Contábil</p>

Assessoria Jurídica

Assessoria de Marketing

Assessoria de Imprensa

Divulgação/Publicidade/Propaganda

Serviços Consultoria Administrativa

Outro

--

Leia, pondere e responda assinalando a opção que melhor retrata a realidade da sua pousada. Utilize a escala de 1 a 5, onde: 1 = representa a menor intensidade (nunca/não), 2 = representa pouco, 3 = representa uma condição média, 4 = representa quase sempre/bastante, 5 = a maior intensidade (sempre/sim).

a) Você acredita que se reduzisse o valor da diária teria um aumento de hóspedes? (); b) Existem suítes/unidades habitacionais e serviços similares aos de sua pousada em outras pousadas? (); c) Qual a intensidade da influência das seguintes entidades na tomada de decisão: Sócios (), Fornecedores (), Clientes (), Prefeitura (), Santur (), Secretaria de turismo (), Concorrentes (), Sindicatos (), Associações (), Agentes de viagem (), Agentes de turismo (), Empresas de transporte (), Outro: _____ d) Quando outra pousada lança uma promoção, a sua costuma fazê-la também? (); e) A sua pousada costuma lançar promoções antes ou diferentes das outras pousadas? ()

Quadro 2 - Questões aplicadas com relação aos *stakeholders*.

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 RESULTADOS

Para melhor compreensão dos resultados, dividiu-se este tópico em três partes distintas. Na primeira, categorizam-se os *stakeholders* caracterizados pelo 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 Frommann (1999) quanto à intensidade de influência que eles exercem sobre a tomada de decisão.

4.1 Caracterização dos *Stakeholders*

Com base nos questionários respondidos, evidencia-se, segundo as definições e modelos de Freemann 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, clientes, Prefeitura Municipal, Santur (Empresa Estadual de Fomento ao Turismo), 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. Estes resultados estão resumidos no Quadro 3.

Internos	Externos	
Sócios	Poder público	Prefeitura Municipal, Santur (Empresa Estadual de Fomento ao Turismo), Secretaria de Turismo Municipal.
Funcionários	Poder privado	Agentes de viagens, agentes de turismo, empresas de transporte e as fornecedores, clientes outras pousadas do município.
	Instituições de classe e associações	APHB, ABIH, <i>Convention Bureau</i> , sindicatos, AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil), CDL (Câmara de Diretores Logistas) local, ACIB (Associação Comercial Industrial).

Quadro 3 - Os *stakeholders* internos e os externos das pousadas em Pombinhas associadas a APHB

Como se pode perceber no Quadro 3 existe um grupo maior de *stakeholders* externos à empresa. Além disso, é possível uma classificação deles de forma que tanto podem pertencer ao poder público, ao privado, como também as entidades de classe. Como referência a esse último item, pode-se salientar que, levando em conta o tamanho da cidade, esta possui um expressivo número de instituições de classe e associações.

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 mantêm médias bem próximas, seguidos pelos estrangeiros (Tabela 1). 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 1 - A origem dos clientes das pousadas de Bombinhas

Origem clientes	n* pousadas	n% Pousadas	Percentuais	% médio n	% médio total
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

* n = a quantidade de pousadas (entre as 10) que preencheram esta opção.

Os casais representam 90,9% dos clientes podendo-se encaixar casais com famílias, casais sem famílias e casais de namorados.

A faixa etária de 26 a 40 anos apresentou os maiores índices de ocorrência. O percentual de ocorrência nesta faixa ficou assim distribuído: 10% das pousadas registraram 90% de

ocorrência; 20% das pousadas registraram 80% de ocorrência, 10% delas registraram 55%; outros 10% das pousadas registraram 40%; 30% delas registraram que 35% dos seus clientes se encaixam aqui e 10% delas que 30% dos seus clientes estão nesta faixa e apenas os 10% faltantes marcaram que não tem clientes nesta faixa etária.

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 vêm 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 entre 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% , outros dez por cento registraram 100% nesta categoria e apenas 20% delas não fizeram registro nesta categoria. O percentual médio desta categoria, entre as 10 pousadas, ficou em 30,5%.

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 das mesmas.

Analisando, 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.

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 2, 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 tem contato com este conhecimento através das universidades.

Tabela 2 - Tipo de gestão x escolaridade dos gestores

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

Discorre-se agora sobre a influência dos *stakeholder* com base nos modelos de Froomann (1999) através dos dados levantados através dos questionários. A análise de todos os questionários resultou no seguinte quadro:

Tabela 3 – 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

Pode-se verificar na Tabela 3 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. O empreendimento da pousada requer do proprietário uma dedicação direta ao negócio, com, por exemplo, o atendimento em recepção, que é onde ocorre o primeiro e o último contato pessoal entre a pessoa e o estabelecimento. Dessa forma, parece ser que esse contato direto acaba por influenciar as decisões estratégicas de cada negócio.

Aplicando os dados da pesquisa no modelo de Frooman (1999), percebe-se (tabela 4) 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. Parece ser que ao indicar que não depende de seus fornecedores, as pousadas entendem que o mercado de oferta para seus insumos é de concorrência ampla, o que não permite nenhuma forma de mono ou oligopólio por parte de seus fornecedores. Igualmente, os custos de substituição desses fornecedores não parecem ser relevantes para os custos totais da empresa.

Tabela 4 - Tipologia das relações de recurso

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não	Sim
Não	outras pousadas agências de viagem e operadoras fornecedores empresas de transportes Sindicatos Santur Secretaria de Turismo Prefeitura Concorrentes	
Sim	clientes	sócios Associações

Verifica-se alto grau de influência nos seguintes *stakeholders*: clientes, e sócios. As associações são ativas, operantes, e são dependentes das pousadas. Ou seja, excluindo-se os sócios, as associações tiveram relevo pois podem estar fazendo frente às necessidades de cada pousada, com a preparação de ações conjuntas, quer dirigidas ao mercado, quer dirigidas à preparação da mão de obra.

Tabela 5 - 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
Não	agências de viagem e operadoras empresas de transporte sindicato Santur Secretaria Municipal de Turismo concorrentes	fornecedores
Sim	sócios clientes	sócios Prefeitura Associação

No caso da tipologia das estratégias de influência temos no primeiro quadrante (Não e Não) da matriz (Tabela 5) os *stakeholders* que os gestores consideraram que tem 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

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas do Município de Bombinhas–SC. Para isso, trabalhou-se sob as fundamentações teóricas dos *stakeholders* propostas por Stoner e Freeman (1985) e Fromann (1999). Stoner e Freeman (1985) desenvolveram um trabalho que descreve o ambiente externo sobre o contexto da teoria dos *stakeholders* enquanto que Froman (1999) pesquisou quais os tipos de estratégia de influência os *stakeholders* têm acesso, para terem o poder de influenciar na

tomada de decisão da organização.

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% a 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, no período de baixa temporada. 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, ela 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. Esta pode ser uma das direções por onde esse trabalho deve seguir.

REFERÊNCIAS

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.

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 Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

BENI, M. C.. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

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.

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.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Política Nacional de Turismo 1996. Principais Diretrizes, Estratégias e Programas, 1996.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Política Nacional de Turismo 1998. Principais Diretrizes, Estratégias e Programas, 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.

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: Papyrus, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1983, p.66.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 131.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.

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.

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.