

## **Práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros: aplicação de um modelo \***

Elenara Viera de Viera<sup>1</sup>

Mestranda da Universidade do Vale do Itajaí – Univali - SC

Valmir Emil Hoffmann<sup>2</sup>

Prof. Dr. da Universidade do Vale do Itajaí – Univali - SC

### **RESUMO**

O presente trabalho objetiva analisar os aspectos de desenvolvimento de práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos hoteleiros sob a ótica da teoria dos *stakeholders*. Para isso, proporciona uma explicação sobre as questões de sustentabilidade ambiental que cercam os hotéis, evidenciando quais aspectos são relevantes para os *stakeholders*, bem como o uso da influência desses grupos nos empreendimentos hoteleiros segundo a tipologia de Mitchell *et al* (1997). Foi desenvolvido um estudo de caso com três hotéis por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo com a utilização de entrevista estruturada. Os resultados demonstraram que os *stakeholders* mais influenciadores são os proprietários dos hotéis, e que o maior fator impeditivo para o uso de práticas de sustentabilidade ambiental é a falta de cultura organizacional sobre estes aspectos, além do interesse educacional por parte dos proprietários e administradores.

Palavras-chave: *stakeholders*; sustentabilidade ambiental; hotéis.

### **INTRODUÇÃO**

As questões relativas ao cuidado e à preservação do meio ambiente são uma preocupação em muitas indústrias, inclusive naquelas voltadas à hospitalidade (KATTARA; ZEID, 2002), onde as visões para um futuro sustentável estão ligadas à idéia da prosperidade das organizações com a satisfação da população local e a redução dos impactos sobre o meio ambiente (GLADWIN *et al.*, 1995; SHRIVASTAVA, 1995a). Mesmo assim, a maioria das pesquisas sobre impacto ambiental tem seu foco nas indústrias de manufatura, negligenciando as indústrias de serviços (FOSTER *et al.*, 2000), pois “as empresas desta área normalmente não têm uma **chaminé** para chamar a atenção.” (FOSTER *et al.*, 2000, p. 187, grifo dos autores).

Nesta área, onde o setor hoteleiro se enquadra, ressalta-se a necessidade de um estudo em virtude do crescimento desse setor no Brasil nos últimos dez anos, a uma média anual de 7%, e mantendo uma média ocupacional, no período de 1998 a 2000, de 60,6% (BENI, 2003). Além disso, ressalta-se a importância da hotelaria, visto que, segundo Dias (1990), entre 60% a 75% dos consumos locais dos turistas estão vinculados a despesas de alimentação e hospedagem. A escolha por Balneário Camboriú deve-se ao fato do município

---

\* Trabalho apresentado ao GT “Gestão Ambiental no Turismo e na Hotelaria” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

<sup>1</sup> Graduada em Hotelaria pela UCS - RS; especialista em Gestão Hoteleira e Turística por Glion, Suíça, e Administração Estratégica. Mestranda do curso de Turismo e Hotelaria da Univali – SC. Consultora, palestrante e professora do Centro de Treinamento Hoteleiro; autora de 17 obras na área. [elenviera@hotmail.com](mailto:elenviera@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Economia e especialista em Marketing e Engenharia da Produção pela Univali – SC. Mestre em Administração pela UFSC e Doutor em Administração pela Universidad de Zaragoza, Espanha. Professor da Univali. Consultor e palestrante na área de estratégia e competitividade. [ehoffmann@univali.br](mailto:ehoffmann@univali.br)

ter no turismo sua principal atividade econômica, destacando-se no cenário nacional como o sétimo destino turístico do país por seus atrativos, infra-estrutura e serviços, chegando a comportar uma população flutuante de 1 milhão de habitantes durante o verão (SANTUR, 2005).

As idéias sobre o impacto ambiental no turismo são divergentes. Kirk (1995), por exemplo, acredita que a indústria da hospitalidade não causa tanto impacto ao meio ambiente devido ao não consumo em excesso de recursos renováveis e, por esta razão, não deve ser foco central de preocupações ambientais. Todavia, agregada à questão econômica, é imperativo ratificar que os empreendimentos hoteleiros são responsáveis por gerar uma quantia considerável de lixo e de apresentar um consumo significativo de água, energia, comida, material de limpeza e outros recursos necessários para a execução e atendimento das rotinas diárias de operacionalização. Dessa forma, devem levar em consideração seu papel nas questões ambientais, já que utiliza muitos recursos que poderão estar escassos no futuro (WEI & RUYS, 1997 *apud* KATTARA e ZEID, 2002). Mesmo assim, a idéia de iniciar ações com a finalidade de minimizar resíduos ou emissões, de evitar o desperdício de água e energia, entre outras iniciativas, geralmente está vinculada com o conceito de mudança de processos, atividades e materiais. Isso porque, é um dos segmentos que possui uma grande propensão ao desperdício, pois seu controle foge das mãos da administração do empreendimento a partir do momento em que são gerenciados pelos próprios hóspedes e/ou empregados. Além disso, nem sempre se refletindo na possibilidade de redução do impacto ambiental, porque um dos fatores mais importantes está ligado à mudança de atitudes das pessoas (VIERA, 2004).

Por outro lado, alguns autores têm sinalizado a importância da influência e da pressão exercida pelos grupos de interesse internos e externos à empresa (ou *stakeholders*) no desenvolvimento de estratégias proativas em relação ao meio ambiente (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; FINEMAN; CLARKE, 1996; FINEMAN, 1997; BERRY; RONDINELLY, 1998; HENRIQUES; SADORSKY, 1999), mesmo que a teoria dos *stakeholders* ainda não tenha proporcionado um modelo de integração consensual, suportado por fundamentos básicos, que explique as questões referentes ao meio ambiente.

De acordo com Miyashita (2004), mesmo com o crescimento da importância das questões ambientais e sociais, os gestores das empresas ainda sentem dificuldade na tomada de decisões para adoção de políticas devido ao desconhecimento exato de quais serão os impactos positivos e negativos para a própria empresa e seus *stakeholders*.

Neste sentido, este estudo se propõe a analisar os *stakeholders* e sua influência no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros, operacionalizando o modelo conceitual de identificação de atributos proposto por Mitchell *et al.* (1997), sendo possível estabelecer parâmetros de avaliação e o grau de importância relativo de cada *stakeholder* para a organização. Isto visa a contribuir com argumentos que possam auxiliar na melhoria e/ou na construção de modelos de gestão organizacionais direcionados à prática de sustentabilidade ambiental.

## PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

De acordo com Ruschmann (2001, p. 20-21), os anos setenta do século XX foram marcados pelo surgimento da qualidade do meio ambiente, como elemento de destaque do produto turístico. Contudo, para a área hoteleira, somente no início dos anos 90 é que houve uma modificação, marcada pela maneira como os novos hotéis começaram a ser construídos, bem como sua forma de operação das atividades. O mundo clamava pela necessidade de se poupar energia, água e reciclar determinados produtos (RUSHMORE, 2003), além da obrigatoriedade em praticar a ética ambiental como meio de manter o sucesso de seus negócios, em função da dependência dos recursos ambientais para seu funcionamento (FERREIRA, 1999). Com o surgimento deste novo movimento, muitos hoteleiros aproveitaram a oportunidade para competir, diferenciando-se dos demais por meio da publicidade e complacência, ajudando o meio ambiente através de ações e práticas que os tornariam um eco-hotel (RUSHMORE, 2003).

Ainda no final do século passado, algumas normas emergiram visando à gestão do meio ambiente nas organizações empresariais, servindo de pilar para a preparação da norma ambiental mundial ISO 14000 (GONÇALVES, 2004, p. 33). Conforme ressalta Ferreira (1999), até o ano 2002 não existia uma legislação nacional que obrigasse os empreendimentos hoteleiros a adotarem um sistema de gestão ambiental. Com o surgimento da nova classificação da Embratur<sup>3</sup>, em parceria com a ABIH<sup>4</sup>, a questão do cuidado e responsabilidade pela gestão ambiental passa a ser um item relevante para obtenção da avaliação de excelência. Um dos sistemas em implantação, mais conhecidos e utilizados na hotelaria brasileira, é o Sistema Ambiental ABIH “Hóspedes da Natureza”, baseado no programa internacional desenvolvido pela entidade *International Hotel Environment Initiative*, cujos princípios essenciais são: a adaptação e aplicação do modelo internacional à realidade brasileira; a difusão dos conceitos práticos de responsabilidade ambiental, envolvendo diferentes *stakeholders*; e a aplicação das técnicas de qualidade ao desenvolvimento técnico, progressivo e coordenado do programa, proporcionando uma integração entre o meio ambiente e o empreendimento hoteleiro (GONÇALVES, 2004). Não obstante, e de acordo com este mesmo autor, existem mais três tipos de sistemas de gestão ambiental em implantação na hotelaria brasileira: o sistema ambiental baseado na metodologia de *Produção Mais Limpa* (P+L); o sistema ambiental autônomo, específicos e projetados para determinados hotéis; e o sistema ambiental baseado na norma série ISO 14000 (GONÇALVES, 2004).

Sendo assim, e como exposto em linhas anteriores na introdução deste trabalho, alguns autores reconhecem a importância de uma resposta adequada da organização frente às pressões exercidas pelos grupos de interesse, ou *stakeholders*, na questão ambiental (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; SHIVASTAVA, 1995b; FINEMAN; CLARKE, 1996; FINEMAN, 1997; BERRY e RONDINELLY,

---

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro do Turismo.

1998; HENRIQUES; SADORSKY, 1999). Contudo, existem barreiras, mais precisamente conhecidas como dificuldades internas e externas, que impedem ou limitam a adoção de estratégias ecológicas e responsáveis para o atendimento das exigências desses diferentes *stakeholders* (POST; ALTMAN, 1994; HILLARY, 2004; ZILAHY, 2004; MOORS *et al.*, 2005).

De acordo com Post; Altman (1994), por meio de estudos feitos em diferentes empresas, tanto industriais como de serviços, as barreiras para adoção de estratégias responsáveis para com o meio ambiente estariam ligadas a dois fatores. O primeiro diz respeito à questão do segmento industrial com que a organização está relacionada e o tipo de atividade que desempenha, tais como capital, pressão concorrencial, regulamentação da indústria, entre outros (POST; ALTMAN, 1994; HILLARY, 2004; ZILAHY, 2004; MOORS *et al.*, 2005).

O segundo, de caráter organizacional, teria ligação com suas práticas habituais específicas<sup>5</sup>, independentemente da atividade ou tipo de indústria em que está inserida, ou seja, barreiras internas, tais como rotinas e práticas diárias, atitudes dos empregados, falta de comunicação e liderança da alta administração, entre outras. Tanto Post e Altman (1994) como os demais autores citados: Hillary (2004), Zilahy (2004) e Moors *et al.* (2005), acreditam que a falta de responsabilidade com as práticas ambientais está alicerçada na ausência de formação ou qualificação dos administradores e empregados da organização, apresentando um significado bem maior do que a falta de recursos financeiros (HILLARY, 2004; ZILAHY, 2004), corroborando com a idéia de Kirk (1995) sobre o dispensável gasto de grandes quantias financeiras em projetos para a diminuição dos impactos ambientais.

Nesta mesma linha de pensamento, autores como Brio; Junquera (2003) afirmam que a gestão ambiental está intimamente ligada aos recursos humanos, havendo a necessidade de posse de certas habilidades e conhecimento por parte da alta administração, principalmente, e empregados, e que isso só é possível mediante uma motivação conveniente. Por exemplo, alguns programas de economia interna e reaproveitamento de alimentos são práticas que ajudam a reduzir esses impactos mediante a colaboração e engajamento de toda a organização (VIERA, 2004). Sendo assim, a necessidade de um aprendizado contínuo dentro da organização, em todos os âmbitos (MOORS *et al.*, 2005), faz-se premente, pois quanto mais multifuncionais sejam os integrantes de uma organização, maior propensão esta terá de eficácia no desenvolvimento de ações pró-ambientais (HILLARY, 2004). Contudo, e segundo Zilahy (2004), ainda assim existem barreiras dentro da organização que impedem o desenvolvimento de ações em favor do meio ambiente por não estarem em consonância com os objetivos pessoais da alta administração, o que acaba por comprometer seu apoio com os demais empregados.

---

<sup>4</sup> Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

<sup>5</sup> Estas práticas habituais não se referem somente aos cuidados com o meio ambiente, mas também àquelas que afetam a capacidade da organização na hora da mudança.

O que se pode inferir sobre os aspectos relevantes das questões ambientais dentro da organização é que estes não têm ligação só com o recurso financeiro, ou seja, a falta deste para investimento em sistemas de gestão e compra de equipamentos, mas também pela falta de informação e conscientização dos administradores, quer seja por motivos pessoais, quer seja por não conseguir atender os diferentes *stakeholders*. Segundo Kirk (1995), com base em diversas pesquisas realizadas em hotéis nos Estados Unidos, os consumidores e clientes dos hotéis são os responsáveis pela mudança, pois procuram ficar em estabelecimentos que promovam cuidados ambientais de qualquer natureza (água, energia, reciclagem do lixo, entre outros), mas sem pagar um valor a mais na diária. Dentre as ações mais praticadas nos hotéis pesquisados por Kirk (1995), destacam-se: a economia de água, com a divulgação da política da não troca de toalhas diariamente junto aos hóspedes; a reciclagem de latas e garrafas; compra de produtos biodegradáveis; e instalação de sistemas de redução do consumo de energia.

### **A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Quando se fala da palavra *stakeholder* não é possível encontrar uma tradução literal para a língua portuguesa. Ademais, existem múltiplas definições para *stakeholders* que vão de uma extremidade a outra, quer por conceitos mais amplos, como o de qualquer ator que apresente uma relação ou interesse na organização (DONALDSON; PRESTON, 1995), quer por conceitos mais restritos, como *stakeholders* são atores possuidores de interesses e expectativas sobre a organização, sem os quais esta não seria possível (SAVAGE *et al.*, 1991).

Vários autores estrangeiros conceituam o termo como os grupos ou atores sociais que têm influência mútua direta ou indiretamente sobre as organizações (FREEMAN; REED, 1983; FREEMAN, 1984; CAMPBELL, 1997; FROOMAN, 1999). Neste sentido, pode-se dizer que estes grupos ou atores sociais diversos possuem um interesse “em jogo” (*at stake*) nas decisões tomadas pela organização (MIYASHITA, 2004), e passaram de uma posição passiva, inicialmente, a uma ativa na tomada de decisões, a ponto de serem considerados como integrantes do processo de criação de valor das organizações (HINNA, 2002 *apud* MIYASHITA, 2004).

A teoria dos *stakeholders* teve sua origem no trabalho seminal de Freeman (1984) em substituição ao modelo de gerenciamento empresarial que até então existia. Para aquele autor, o modelo empresarial antigo, durante muitos anos, apenas considerava a sua própria organização (empregados, acionistas) para obtenção de seus objetivos. Tais objetivos eram alcançados pela tentativa de entendimentos desses grupos internos e na mudança de suas necessidades e expectativas, caso fosse necessário para atingir uma determinada meta. Porém, mudanças não deixavam de ocorrer no ambiente externo da organização, o que proporcionava uma dificuldade cada vez maior no alcance dos objetivos por parte desta. Assim sendo, os gerentes e administradores dessas organizações precisavam desenvolver maneiras de entender essas turbulências e as relações desses grupos. Então, propôs um modelo conceitual novo de empresa que essencialmente incorpora

o ambiente externo, afirmando que os gestores prósperos são aqueles que conseguem entender e respondem às necessidades e aspirações destes grupos neste ambiente. Ele define estes grupos, ou *stakeholders*, como qualquer grupo que pode afetar ou pode ser afetado pela realização dos objetivos da empresa. (FREEMAN, 1984).

Freeman (1984) estava fazendo mais do que mostrando aos gestores dessas organizações o que fazer, ele mostrou um novo conceito à natureza das organizações para encorajar e legitimar formas novas de ação administrativa, pois até aquele momento os gerentes e gestores só tinham uma visão endógena, voltada para o ambiente e seus grupos internos. Era necessário desenvolver essa mesma compreensão para os grupos externos à empresa. Tais grupos eram chamados de “influentes”, “pretendentes”, “componentes” ou “grupos de interesse” (FREEMAN; REED, 1983; STARIK *et al.*, 1994, p. 129).

Neste sentido, no ambiente organizacional existem relações de interdependência entre os diferentes componentes ambientais e a organização em questão, normalmente marcadas por influências recíprocas que resultam em um maior ou menor poder da organização frente a estes atores. Assim sendo, a teoria dos *stakeholders* recomenda que o comportamento estratégico dessas organizações deve procurar atender e satisfazer esses grupos da melhor maneira possível, já que sofrem sua influência, e podem restringir as ações da organização, sob pena do insucesso na implementação de seus objetivos e políticas.

Todavia, os estudos sobre a temática dos *stakeholders* também tiveram outro enfoque, diferenciado, basicamente, em seu grau de importância para as organizações. Enquanto autores como Freeman (1984), Donaldson; Preston (1995), Campbell (1997), Frooman (1999), entre outros, consideram que as organizações devem atender os interesses dos *stakeholders*, outros autores pensam diferentemente. Atkinson; Waterhouse (1997), Argenti (1997), Shankman (1999) defendem que as organizações devem atender de forma particular os acionistas, ou *stockholders*<sup>6</sup>, pois estes contribuem para o desenvolvimento da organização, e os demais só terão importância se contribuírem para a geração de lucros na organização.

Como o foco do estudo está relacionado com as questões ambientais, considera-se como prioritário examinar o primeiro enfoque, visto que a teoria dos *stakeholders* também foi utilizada para elucidar aspectos da responsabilidade social (DONALDSON; PRESTON, 1995), já que esta considera a gestão ambiental como parte das ações a serem desenvolvidas pela organização (STANWICK; STANWICK, 1998).

Vários autores se utilizam de diferentes tipologias e linhas de pensamento para demonstrar a influência exercida pelos *stakeholders*. Neste sentido, algumas delas são relevantes no auxílio da análise dos *stakeholders* e a questão da proteção ambiental, pois usam diferentes formas de pressão (SAVAGE, NIX, WHITEHEAD; BLAIR, 1991) para conseguir benefícios, objetivando demonstrar ações e práticas para os *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 67).

---

<sup>6</sup> *Stockholders* são os donos de uma empresa ou parte dela (acionistas), também conhecidos por *shareholders*.

Para Frooman (1999), existem três dimensões dentro da investigação sobre os *stakeholders*. A primeira está em desvendar quem são esses grupos de interesse (*stakeholders*) e quais seus atributos. A segunda trata de investigar o que desejam e quais as prioridades correspondentes a cada um deles. A terceira está voltada para a identificação das estratégias de influência utilizadas por esses *stakeholders*. Esta primeira dimensão, ou seja, de descobrir quem são os grupos de interesse e seus atributos, orientou diversos autores a publicar trabalhos (SHIVASTAVA, 1994; FINEMAN; CLARKE, 1996; MITCHELL, AGLE; WOOD, 1997; HENRIQUES; SADORSKY, 1999, AGLE *et al.* 1999).

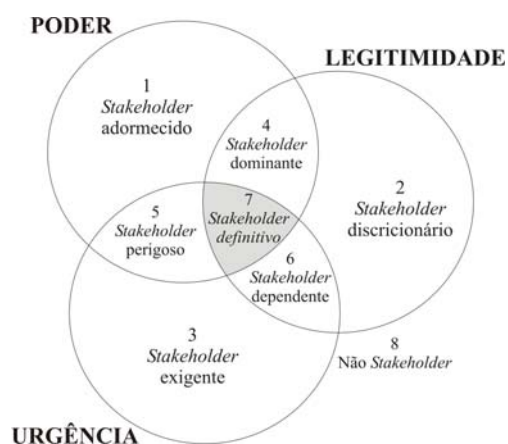
### O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Apesar dos diferentes conceitos sobre *stakeholders*, uns mais amplos e outros mais restritos, algumas questões em comum emergem dessas definições, como por exemplo, em função de que interesses são gerenciadas as organizações, ou a quem e para quem interessam as organizações, ou, ainda, quais desses interesses devem prevalecer para as organizações.

O trabalho de Mitchell; Agle; Wood (1997) dirigiu seu foco na tentativa de categorizar os diferentes grupos de interesse para uma organização por meio de um modelo baseado na ênfase ou saliência dos *stakeholders*, e que sugere a presença simultânea de três características (atributos): poder (de pressão), legitimidade, urgência (da demanda), ou seja, para estes autores, *stakeholders* são atores, internos ou externos, que afetam ou são afetados pela organização, de diferentes maneiras (uns mais, outros menos), na medida em que adquirem entre um e três dessas características básicas, sendo sua importância proporcional ao número de atributos em que se enquadra.

Dentro desta tipologia, e com base nas diferentes combinações desses atributos, os autores constatarem que os atores que não possuem pelo menos uma destas características, não afetam ou são afetados pela organização, portanto, não são *stakeholders*, pois não recebem atenção por parte da organização.

A tipologia proposta por Mitchell *et al.* (1997), conforme vista na figura 1, leva em conta o papel da organização e o conflito de interesses que ocorre dentro dela. Ele é dinâmico e permite sua operacionalização, já que consegue identificar o grau de cada um destes atributos nos diferentes *stakeholders* em um determinado período de tempo e espaço.



Legenda: Zero atributos = não são *stakeholders* (8);  
apenas um atributo = são *stakeholders latentes*: adormecidos (1),  
discricionários (2) e exigentes (3);  
com dois atributos = são *stakeholders expectantes*: dominantes (4),  
perigosos (5) e dependentes (6);  
com os três atributos = são *stakeholders definitivos* (7).

Figura 1: Classes qualitativas e tipologia dos *stakeholders* (atributos presentes).  
Fonte: Mitchell *et al.*, 1997.

O primeiro atributo, o poder, apesar da dificuldade de uma definição mais precisa, refere-se à capacidade de um *stakeholder* em obter o que deseja por meio de poder coercivo (uso da força física, violência, restrição), de poder utilitário (recursos materiais e financeiros), e de poder normativo (recursos simbólicos, como o prestígio e o carisma) para impor sua vontade sobre os demais. Conforme Mitchell *et al.* (1997), eles adaptaram esta definição de Ezioni, porém, ressalta-se que cada um destes tipos de poder deve ser considerado sob a ótica de cada tipo de organização, seu grau de sensibilidade e vulnerabilidade em relação aos diferentes recursos, visto que estes não são uma constante, tomando o poder como algo transitório, que pode ser ganho em dado momento, mas pode ser perdido em outro. De uma certa forma, pode-se dizer que organizações que dão um valor a sua imagem pública, mas que precisam de recursos financeiros para sua sobrevivência, como é o caso da hotelaria, estão mais direcionadas a atores que possuem prestígio social, que a tornem um exemplo em determinadas características, e que proporcionem lucratividade, como os clientes e empregados.

Para elucidar o atributo legitimidade, Mitchell *et al.* (1997) empregaram a definição de Suchman (1995), que diz que a legitimidade é “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574 *apud* MITCHELL *et al.*, 1997, p. 866). Este atributo pode ser medido de acordo com o grau de desejo das ações do ator, tanto para a organização como para a sociedade como um todo, pois implica no reconhecimento e na clareza deste no que é desejável em determinadas situações. Como ilustração, ainda na linha dos hotéis, pode-se dizer que um turista que não colabora com boas ações com o meio ambiente pode ser desejável para o estabelecimento, mas não para a comunidade local. Conforme Wood (1991, p. 696), existem três níveis de procedência que garantem a legitimidade no relacionamento com a organização: o institucional, que define as relações entre negócios e sociedade, e possui foco nas obrigações e sanções para realizar ações esperadas por todos; o organizacional, que define as condições circunstanciais da empresa e seu relacionamento com o meio, e possui foco no parâmetro comportamental da organização no que tange às suas atividades e interesses; e o individual, com base na obrigação moral dos administradores da organização no exercício da prática da responsabilidade social, focando determinadas escolhas, oportunidades e responsabilidade com seu pessoal. Mesmo assim, é necessário evidenciar que devido às diferenças culturais existentes nos diversos países, e em qualquer um desses níveis citados, a legitimidade é imposta de forma distinta para cada *stakeholder*.

O último atributo, a urgência, é definido como o grau em que um *stakeholder* clama por uma atenção imediata. Este atributo ocorre em função de dois pontos: do grau de sensibilidade ao tempo, no que se



refere ao atraso do atendimento da demanda; do grau de importância da relação com a organização, considerando o quão significativa ela é para este *stakeholder*, tendo em mente a possibilidade de correr riscos, observando seus sentimentos pessoais e planos para o futuro.

O que os autores concluem é que os três atributos estão intimamente ligados: o poder obtém autoridade por meio da legitimidade e se torna executável por meio da urgência (Mitchell *et al.*, 1997, p. 869). Porém, estes autores também observam que nem todo o *stakeholder* detém concomitantemente esses atributos, mas que as organizações devem buscar legitimar suas estratégia e ações junto àqueles *stakeholders* que são considerados mais relevantes para sua sobrevivência. Assim, dentro da tipologia proposta por estes autores, se faz necessário descrever a combinação dos três atributos citados em diferentes composições, gerando sete tipos de *stakeholders*, agrupados em três categorias:

- a) *Stakeholders latentes*, classificados em: **adormecidos**, que possuem poder, mas que não têm qualquer legitimidade ou urgência, fazendo com este atributo fique nulo; **discricionários**, que possuem a legitimidade, porém sem nenhuma urgência ou poder, sendo que seu reconhecimento por parte da organização se dará de uma forma discricional e sobre bases filantrópicas; **exigentes**, que possuem a urgência, mas não apresentam qualquer tipo de poder ou legitimidade, sendo considerados aqueles que mais “incomodam” a organização;
- b) *Stakeholders expectantes*, classificados em: **dominantes**, que possuem poder e legitimidade, mas não têm qualquer urgência, pois fazem parte da coalizão dominante na organização; **perigosos**, que possuem urgência e poder, porém sem nenhuma legitimidade, o que faz com que esta categoria se utilize de práticas coercivas, sabotagem por exemplo, para obter reconhecimento; **dependentes**, que possuem urgência e legitimidade, mas não apresentam qualquer tipo de poder dentro ou fora da organização a ponto de fazer com que seus interesses sejam atendidos;
- c) *Stakeholders definitivos*: que possuem os três atributos, ou seja, são os *stakeholders expectantes* que, ao conseguir o ganho de mais um atributo, tornam-se mais importantes que os demais.

## MÉTODO DE ANÁLISE

Para realizar esta pesquisa empírica, optou-se por uma abordagem qualitativa, posto que permite uma melhor contextualização e aproximação do fenômeno, e do conhecimento dado a este pelos atores sociais envolvidos. No âmbito dessa abordagem, elegeu-se o método de estudo de caso, conforme direcionamentos de Yin (2005), já que ele permite investigar fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real. O trabalho envolveu casos num exercício comparativo de três empresas do mesmo segmento, considerando a perspectiva da empresa e de seus empregados.

Para a condução do estudo, selecionou-se como unidade de análise as empresas do setor hoteleiro, localizadas no centro de Balneário Camboriú – SC. Os casos foram elencados por suas similaridades, pois o propósito era investigar como os níveis hierárquicos superiores avaliam a percepção dos atributos dos

diferentes *stakeholders*. Além disso, são empreendimentos familiares, e, portanto, mais propensas em centralizar as decisões estratégicas no alto comando, utilizando-se do modo empreendedor, mais comumente encontrado em empresas de pequeno e médio porte (MINTZBERG, 1973), comprovado em alguns estudos, como o de Hoffmann (2002), por exemplo.

A técnica de pesquisa utilizada para a coleta de dados foi a da entrevista, de acordo com as orientações de Richardson (1999), de forma semi-estruturada, e os respondentes foram o gerente geral e/ou proprietário, representando a visão da empresa; e gerências setoriais e/ou chefias, representando a visão dos empregados. As entrevistas foram baseadas nos critérios propostos por Mitchell *et al.* (1997), coletadas durante um mês prévio à alta temporada.

A interpretação dos dados obtidos por meio das fontes primárias foi submetida à análise de conteúdo, tendo como base o referencial teórico escolhido, e levando em consideração o último ano de atuação das empresas, além das observações propostas por Agle *et al.* (1999) no teste desta tipologia. A análise de conteúdo segue os direcionamentos de categorização propostos por Richardson (1999).

## RESULTADOS

As empresas **A**, **B** e **C** têm mais de dez anos de funcionamento e são administradas por uma gerência geral, da qual emanam todas as decisões, com pouca influência dos acionistas e/ou proprietários nas questões operacionais, visto que atuam de forma esporádica, como na decisão de um investimento que comprometa grandes recursos financeiros. A empresa **A** e **B** possuem acima de cem UHs<sup>7</sup>, e a **C** possui mais de oitenta UHs. O número de empregados está entre 20 e 99, e estão localizadas em um raio de 400 m de distância, sendo em torno de 200 m a distância existente entre um estabelecimento e outro. Todas proporcionam algumas atividades de lazer, tais como, piscina, sala de jogos, sauna, entre outras.

Quanto à importância dada às questões ambientais, a empresa **A** apresentou os clientes como o grupo de atores que mais se preocupa com o meio ambiente dentro da organização, e o poder público, os empregados e a comunidade como os que menos têm interesse nestas questões. A empresa **B** ressaltou os acionistas e/ou proprietários, bem como os empregados, como os que mais valorizam a questão do meio ambiente, e os fornecedores em geral e concorrentes são os que menos indicam reação para cuidados ambientais. A empresa **C** demonstrou que os empregados e a comunidade são os que mais consideram o meio ambiente dentro da organização, deixando os fornecedores em geral, os hotéis concorrentes e os clientes como grupos que apresentam menor grau de importância às questões.

Apesar de nenhuma das empresas entrevistadas possuir uma certificação ambiental, as práticas em relação ao meio ambiente mais utilizadas podem ser observadas no Quadro 1.

---

<sup>7</sup> Sigla para Unidade Habitacional, e corresponde ao número de apartamentos existentes no hotel.

Fica evidente a similaridade entre as empresas **A** e **C** nas práticas de sustentabilidade ambiental, porém distantes da empresa **B**, que parece ser a mais pró-ativa em relação ao meio ambiente, usando o termo empregado por autores como Jennings; Zandbergen (1995), Shivastava (1995b), Fineman; Clarke (1996), Fineman (1997) Berry; Rondinelly (1998), Henriques; Sadorsky (1999). Também é possível verificar que as principais práticas listadas vão ao encontro das idéias de Kirk (1995), havendo concordância em alguns itens, como a redução de água e energia, as práticas de reciclagem e a separação do lixo.

Práticas de sustentabilidade ambiental	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Educação dos empregados e administradores nas questões ambientais	Não	Sim	Não
Práticas de separação do lixo	Sim	Sim	Sim
Colaboração dos clientes nas campanhas de proteção ambiental (Ex.: não troca diária de toalhas de banho)	Não	Sim	Não
Compra periódica de produtos ecológicos	Não	Sim	Não
Redução de produtos perigosos e tóxicos	Sim	Não	Sim
Redução do consumo de água e energia	Sim	Sim	Sim
Utilização de práticas de reciclagem (Ex.: reaproveitamento de materiais: papel por exemplo)	Sim	Sim	Sim
Aplicação de medidas de proteção ambiental que não dão retorno econômico no curto prazo	Não	Não	Não

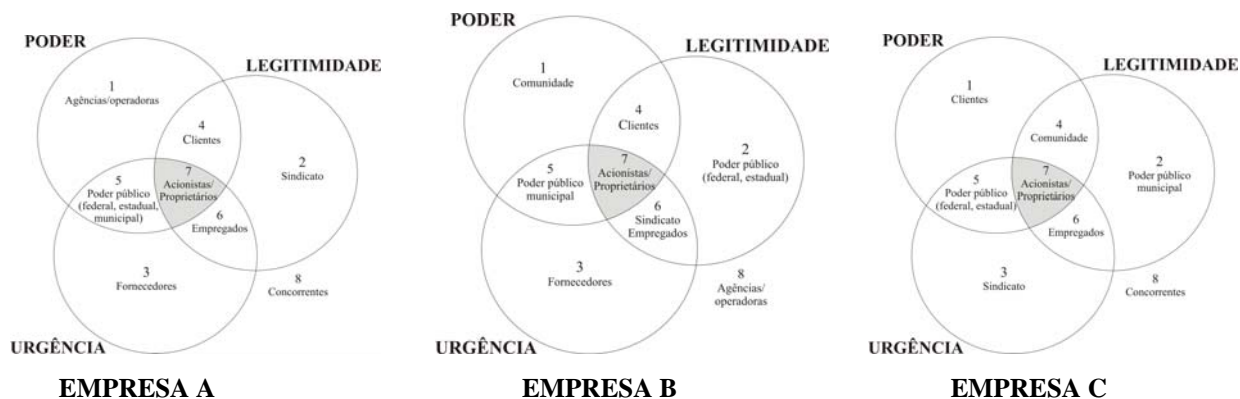
**Quadro 1** – Principais práticas ambientais utilizadas nos hotéis

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Quanto questionados sobre o maior fator impeditivo na organização para o uso de práticas de sustentabilidade ambiental, os entrevistados foram unânimes em suas respostas afirmando que a falta de cultura organizacional sobre estes aspectos, bem como o interesse educacional por parte dos proprietários e administradores, são as principais barreiras, ficando em terceiro lugar a falta de recursos financeiros para compra de materiais e/ou financiamento de projetos. Assim sendo, fica clara a justificativa descrita por autores como Post e Altman (1994), Brio; Junquera (2003), Hillary (2004), Zilahy (2004) e Moors *et al.* (2005) em relação ao comportamento das empresas, onde a questão dos recursos humanos e sua cultura organizacional ficam sobrepostas aos recursos financeiros.

No que diz respeito à capacidade de influenciar de uma forma geral a organização, o principal grupo influenciador no último ano foi os acionistas e proprietários, confirmando aquilo que é apresentado por Henriques; Sadorsky (1999). Porém, diferenciando-se dos demais, a empresa **B** também apresentou os empregados no mesmo grau de influência que os acionistas e proprietários, justificando um perfil mais voltado às questões ambientais. Isto requer motivação e engajamento de toda a organização, conforme Brio; Junquera (2003) para que se desenvolva programas de economia interna, mediante a colaboração de todos, como justifica Viera (2004). Além disso, os empregados procuram trabalhar em empresas que proporcionem benefício mútuo (FREEMAN; REED, 1983), mas também seu desenvolvimento (CAMPBELL, 1997). Todavia, ao aplicar a tipologia de Mitchell *et al.* (1997), foco deste estudo, os empregados não aparecem como *stakeholders* definitivos na empresa **B**, pois ainda lhes falta um atributo: o poder.

Nas Figuras 2, 3 e 4 é possível observar os *stakeholders* de cada uma das empresas, segundo a tipologia de Mitchell *et al.* (1997).



Zero atributos = não são *stakeholders* (8);  
apenas um atributo = são *stakeholders latentes*: adormecidos (1), discricionários (2) e exigentes (3);  
com dois atributos = são *stakeholders expectantes*: dominantes (4), perigosos (5) e dependentes (6);  
com os três atributos = são *stakeholders definitivos* (7).

Figura 2: Atributos dos *stakeholders* de cada empresa

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa, a partir de Mitchell *et al.* (1997).

Também é possível observar que, apesar de possuírem características semelhantes (porte, localização, tipo de negócio, infra-estrutura, entre outras), possuem os mesmos *stakeholders*, porém em grau diferente em importância. Dessa forma fortalece-se o argumento de Argenti (1997), que diz que o objetivo de qualquer organização está relacionado com a maximização do lucro e satisfação dos acionistas, neste caso, proprietários, já que eles se projetam como *stakeholder* definitivo em todas as empresas. Porém, quando examinada somente a questão dos *stakeholders* expectantes, as empresas entrevistadas apresentaram um resultado idêntico nos *stakeholders* perigosos e dependentes. Desta forma, o que se pode inferir é que os *stakeholders* perigosos, ou o poder público, representado por uma ou mais categorias, não apresenta o atributo legitimidade para empresa. Parece ser que isso ocorre em virtude da não obrigatoriedade no cumprimento de práticas de sustentabilidade ambiental, conforme comenta Ferreira (1999). Basta dizer que a nova classificação dos hotéis que contempla algumas iniciativas relacionadas a essas práticas não é imprescindível setorialmente. Já os *stakeholders* dependentes, ou empregados, nos casos estudados não apresentam o atributo poder em função de obterem seu sustento da empresa. Também ressalta-se que os salários pagos no setor estão em torno de 1,5 salários mínimos para trabalhadores na área de Governança e Recepção; 1,8 salários mínimos para a área de Alimentos e Bebidas. Esses valores parecem demonstrar dificuldade de negociação entre órgãos representativos de trabalhadores e proprietários. Isso reforça o que os autores já haviam falado acerca do atributo poder, pois os empregados não possuem recursos financeiros e/ou materiais suficientes para impor sua vontade (MITCHELL *et al.*, 1997).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar, por meio de um estudo de caso comparativo, os *stakeholders* e sua influência no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros, utilizando-se da Teoria do *Stakeholders* e o modelo de atributos proposto por Mitchell *et al.* (1997).

A pesquisa identificou que os *stakeholders* mais influentes (ou *definitivos*) nas questões ambientais são os proprietários, e que os *stakeholders expectantes* variam nas três empresas. Isso é explicado por Rowley (1997) por meio da interação das várias influências oriundas do conjunto de *stakeholders*, sem responder de uma forma individual a cada um deles. Também, ressalta-se que os *stakeholders* que foram identificados como influenciadores nas questões ambientais e possuidores de determinados atributos foram eleitos apenas em função do período estabelecido, ou seja, entre 2004 e 2005.

Há alguns fatores que influenciam no comportamento de cada *stakeholder* e que são relativos a cada empresa (GONZÁLES-BENITO; GONZÁLES-BENITO, 2004). Porém, tais implicações e/ou variáveis não comprometem o resultado deste trabalho, visto que Mitchell *et al.* (1997, p. 868) ratificam que tanto a empresa como os seus *stakeholders* podem ou não ter ciência de que possuem um ou mais atributos, e que, mesmo tendo consciência, não necessariamente terão um comportamento ativo e de interação.

Salienta-se que este trabalho procurou dar uma contribuição para o entendimento de como a empresa hoteleira percebe e identifica seus *stakeholders* relevantes nas questões ambientais, de acordo com a percepção da empresa, bem como seus atributos. Cabe evidenciar que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados a todas as empresas do setor de hoteleiro de Balneário Camboriú, bem como de outras regiões do país. Isto em si enseja numa possível continuação deste estudo.

Finalmente, e de acordo com os resultados explicitados, a conduta e o *status* em transformação, bem como o nível de percepção, constituem a base para futuras análises do caráter dinâmico das relações entre empresas e *stakeholders*, visto que as discussões, em termos gerais, sobre *stakeholders* se fundamentam em aspectos conceituais. Por isso, sugere-se ainda novas aplicações práticas nesse sentido para que se possa ampliar trabalhos em diferentes segmentos, bem como elucidar um pouco mais a relação empresa/*stakeholder*.

## Referências:

- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**, vol. 42, n. 5, p. 507–525, 1999.
- ARGENTI, J. Stakeholders the case against briefcase. **Long Range Planning**, vol.30, n. 3, p. 442-445, 1997.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, vol. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

- BENI, M. **Globalização do turismo**. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2003.
- BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, vol. 12, n. 2, p. 38-50, 1998.
- BRÍO, J.A.; Junquera, B. A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. **Technovation**, vol. 23, n. 12, p. 939-948, 2003.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**, vol. 30, n. 3, p. 446-449, 1997.
- DIAS, C. M.de M. **Home away from home**. Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo. 1990. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, vol. 20, p. 65-91, 1995.
- FERREIRA, J. L. **A variável ambiental como componente na classificação da qualidade dos serviços hoteleiros**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- FINEMAN, S. Constructing the green manager. **British Journal of Management**, vol. 8, p. 31-38, 1997.
- FINEMAN, S.; CLARKE, K. Green stakeholders: industry interpretations and response. **Journal of Management Studies**, vol. 33, n. 6, p. 715-730, 1996.
- FOSTER, S. T.; SAMPSON, S. E.; DUNN, S. C. The impact of customer contact on environmental initiatives for services firms. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 20, n. 2, p. 187-203, 2000.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. New York: Basic Books, 1984.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, vol. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, vol. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- GONÇALVES, L. C. **Gestão ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.
- GONZÁLES-BENITO, J.; GONZÁLES-BENITO, O. Determinant factors of the stakeholder environmental pressure perceived by operations managers. In: XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD, 2004, Murcia. **Anais...** Murcia: ACEDE, 2004.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. **Academy of Management Journal**, vol. 42, n. 1, p. 87-99, 1999.
- HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**, vol. 12, n. 6, p. 561-569, 2004.
- HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas de primeira e segunda geração – um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí – Santa Catarina. **Alcance**, Itajaí, ano IX, n.6, p.79-86, nov. 2002.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, p. 1015-1052, 1995.
- KATTARA, H. S.; ZEID, A. W. Current environmental issues: a study of Sinai and Red Sea hotels. **Food Service Technology**, vol. 2, p. 155-161, 2002.

- KIRK, D. Environmental management in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 7, n. 6, p. 3-8, 1995.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, p.44-53, 1973.
- MIYASHITA, R. Elementos para um modelo de avaliação da gestão sócio-ambiental nas empresas. In: 1º CONGRESSO ACADÊMICO SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO DO RIO DE JANEIRO – ADMINISTRAÇÃO PARA UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CADMA, 2004.
- MOORS, E. H. M.; MULDER, K. F.; VERGRAGT, P. J. Towards cleaner production: barriers and strategies in the base metals producing industry. **Journal of Cleaner Production**, vol.13, n. 7, p. 657-668, 2005.
- POST, J. E.; ALTMAN, B.W. Managing the environmental change process: barriers and opportunities. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 7, n. 4, p. 64-81, 1994.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 8ª edição. Campinas: Papyrus, 2001.
- RUSHMORE, S. Whatever happened to Eco-hotels? *Hotels*, March, p.26, 2003.
- SAVAGE, G. T.; NIX, T. H.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, vol. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.
- SANTUR. Santa Catarina Turismo S.A. Disponível em: <http://www.santur.sc.gov.br>. Acesso em 31 de maio de 2005.
- SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, vol. 21, n. 14, 1999.
- SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, vol. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.
- \_\_\_\_\_. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, p. 936-960, 1995a.
- \_\_\_\_\_. Environmental Technologies and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, vol. 16, edição especial, p. 183-200, 1995b.
- STANWICK, P.; STANWICK, S. The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination. **Journal of Business Ethics**, vol. 17, p. 195–204, 1998.
- STARICK, M. *et al.* The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, vol. 33, n.1, p. 82-131, 1994.
- VIERA, E. V. **Desperdício em hotelaria: soluções para evitar**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, vol. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.
- ZILAHY, G. Organizational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector. **Journal of Cleaner Production**, vol. 12, n. 4, p. 311-319, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.