

STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

STAKEHOLDERS AND APART HOTELS: MULTIPLE CASE STUDY

FACTORES Y APARTE HOTELES: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES

Patrícia Freire Ferreira Oliveira

Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi

E-mail: patriciafreire.oliveira@gmail.com (Brasil)

Elizabeth Kyoko Wada

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP

Professora da Universidade Anhembi Morumbi

E-mail: ewada@uol.com.br (Brasil)

STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

RESUMO

Os meios de hospedagem envolvem um amplo leque de atores e agentes sociais, além de diferentes modelos de negócios. As estratégias de gestão neste setor têm sido cada vez mais importantes para a sustentabilidade em longo prazo dos negócios e competitividade das organizações. Nesse sentido, este estudo propõe analisar as interações entre os apart-hotéis e seus *stakeholders* para um aprimoramento dos serviços prestados, alinhando a interface da administração estratégica, sob o ponto de vista dos gestores, e seus *key stakeholders*. Por meio de uma pesquisa exploratória com caráter qualitativo e estudo de casos múltiplos nas empresas Travel Inn Hotéis, Slaviero Hotéis e Etoile George V. Empreendimentos brasileiros, que gerenciam meios de hospedagem com conceitos de apart-hotel, reunindo características que viabilizaram a análise comparativa do estudo. Para o entendimento conceitual, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre *stakeholders*, utilizando-se as obras de Freeman (1984) e de Freeman et al. (2010) como referências para a pesquisa. A investigação foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores dos meios de hospedagem e seus *key stakeholders*, além de observações diretas e documentação. Por intermédio dessa pesquisa foi possível identificar que nem todos os grupos de influência são considerados no planejamento de serviços dos *flats*. Porém, as organizações pesquisadas apontam que o mercado tem percebido a importância dos grupos que são influenciados e influenciam em seus objetivos e, por isso, cada vez mais estão despertando para inserção desses grupos em seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: Apart-hotéis; *Flat*; Gestão Estratégica; Serviços; *Stakeholders*.

STAKEHOLDERS AND APART HOTELS: MULTIPLE CASE STUDY

ABSTRACT

Means of accommodation involve a wide range of social actors and agents, as well as different business models. Management strategies in this sector have been increasingly important for long-term sustainability and competitiveness of business organizations. This study aims to analyze the interactions between apart-hotels and their stakeholders to foster an improvement of services provided, aligning the interface of strategic management from the point of view of managers and their key stakeholders. It is an exploratory study, with qualitative character, along with multiple case studies of the following establishments: Travel Inn, Hotels Slaviero and Etoile George V. Brazilian enterprises, which manage lodging facilities with apart-hotel concepts, combining features that enable comparative analysis of the study. For conceptual understanding, this study was based on literature about stakeholders, taking the work of Freeman (1984) and Freeman et al (2010) as main references. The research was conducted through semi-structured interviews with managers of lodging facilities and their key stakeholders and through direct observation and documentation. We found that not all groups of influence are considered in the planning of service flats. However, the organizations surveyed indicated that the market has realized the importance of the groups that exert influence and are influenced by their goals, and are therefore increasingly alert for integration of such groups in their strategic planning.

Keywords: Apart-hotels; Flat; Strategic Management; Services; Stakeholders.

FACTORES Y APARTE HOTELES: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES

RESUMEN

Las instalaciones del alojamiento participación de una amplia gama de actores sociales y agentes, así como los diferentes modelos de negocio. Estrategias de gestión en este sector han sido cada vez más importante para la sostenibilidad a largo plazo y la competitividad de las organizaciones empresariales. Por consiguiente, este estudio se propone analizar las interacciones entre los apart hoteles y sus grupos de interés para la mejora de los servicios prestados por la alineación de la interfaz de gestión estratégica, desde el punto de vista de los directivos y sus grupos de interés. A través de una investigación exploratoria y estudio cualitativo de casos múltiples en los viajes de negocios Inn Hoteles, Hoteles y Slaviero Etoile George V. Las empresas brasileñas, que gestionan instalaciones del alojamiento con el concepto de condo-hotel, que combina características que permitieron el estudio de referencia. Para la comprensión conceptual, se realizó una revisión de la literatura sobre los interesados, mediante las obras de Freeman (1984) y Freeman et al. (2010) como referencia para la investigación. La investigación se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas con los directores de los centros de hospedaje y sus grupos de interés clave, así como la observación directa y la documentación. A través de esta investigación, se encontró que no todos los grupos influyentes son considerados en la planificación de los servicios de viviendas. Sin embargo, las organizaciones encuestadas indican que el mercado se ha dado cuenta de la importancia de los grupos que influyen y son influidos en sus objetivos y por lo tanto cada vez que despierta a la inserción de estos grupos en su planificación estratégica.

Palabras-clave: Condo-hoteles; Plano; Gestión Estratégica; Servicios; Grupos de Interés.

1 INTRODUÇÃO

Os meios de hospedagem percorreram um longo caminho desde suas origens, passando pela dádiva de receber pessoas nas residências, com o intuito de criar, manter ou reconstruir vínculos sociais, até chegar aos estabelecimentos voltados a atender viajantes. Com o passar dos anos, as organizações desenvolveram uma busca contínua pelo desenvolvimento de estratégias que levassem a excelência nos serviços prestados aos seus hóspedes como força propulsora do sucesso organizacional. Nesse sentido, o modelo de negócio vem adequando estratégias que enfoquem a geração de alternativas viáveis por meio de uma gestão atenta às mudanças de mercado.

Na década de 1980 e nos primeiros anos da década de 1990, o país passou por uma retração econômica, chamada de “década perdida”, em decorrência da inflação e do aumento do déficit público, o que resultou na restrição do financiamento de novos projetos. Nesse contexto, o mercado imobiliário criou uma nova modalidade de negócio: os apart-hotéis, edifícios diferenciados cuja principal inovação era a utilização mista, onde o empreendimento poderia ser utilizado por moradores, ou para locação temporária no modelo de hotel. Muitos desses empreendimentos incluíam a contratação de empresas de administração hoteleira que, com suas bandeiras e *know-how*¹ na gestão em meios de hospedagem, sinalizavam maior possibilidade de sucesso ao negócio. Observa-se que desde a concepção de um apart-hotel até o seu funcionamento, há participação de diversos grupos de influência, assim quando o empreendimento se instala, inúmeros grupos têm seus interesses afetados de forma positiva ou negativa, causando repercussões sobre a organização a curto, médio e longo prazo.

Com o intuito de compreender a atual gestão deste modelo de negócio, este estudo observa o relacionamento e o envolvimento dos apart-hotéis com seus diversos grupos de influência por meio da teoria dos *stakeholders*. Esta abordagem possibilita a compreensão da realidade das organizações sob uma perspectiva relacional, onde a gestão estratégica conta com uma previsão de reações de todos os envolvidos, visando uma responsabilidade compartilhada que aponta para a possibilidade de novos caminhos de atuação competitiva. Freeman e Reed (1983, p. 9) definem *stakeholders* como “[...] aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização”. A avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores. Os estudos sobre *stakeholders* ressaltam a importância na interação da organização com os

¹ *Know-how* - "Saber como" - Designa uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

diferentes grupos de interesse, visando desenvolver ações específicas de relacionamento e engajamento com seus principais grupos de influência para estabelecer conexões estratégicas de sustentabilidade nos negócios em longo prazo.

Com a intenção de se ter um entendimento a respeito das práticas de gestão estratégica aplicada pelos apart-hotéis, esta pesquisa busca compreender as relações existentes entre os apart-hotéis e seus grupos de influência, levantando-se a seguinte questão de investigação: Como ocorre a articulação dos *stakeholders* na definição das estratégias organizacionais nos apart-hotéis?

Propõe-se, como objetivo geral da pesquisa, analisar as interações entre os apart-hotéis e seus *stakeholders* para aprimoramento dos serviços prestados, de acordo com a abordagem de administração estratégica, sob o ponto de vista dos gestores dos apart-hotéis. Como objetivos específicos, esta investigação busca descrever as relações existentes entre os *flats*² e seus *stakeholders*. Além disso, busca verificar a existência de iniciativas que propiciam o envolvimento dos clientes e de outros *stakeholders* no planejamento de serviços e analisar como os *stakeholders* identificados contribuem com o planejamento de serviços junto aos apart-hotéis.

2 METODOLOGIA

Para o delineamento do modelo conceitual e operativo da pesquisa, tomou-se como ponto de partida a visão baseada nos *stakeholders*. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, que permitiu maior compreensão em torno do tema. Posteriormente, fez-se um levantamento bibliográfico, utilizando periódicos nacionais e internacionais, livros, estudos e pesquisas desenvolvidas por empresas de análise de mercado, internet, reportagens de revistas do mercado e pesquisas acadêmicas com temas ligados aos apart-hotéis, serviços e *stakeholders*.

A primeira etapa do estudo contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou uma revisão da literatura com a contribuição de diversos autores que versam sobre a análise de *stakeholders*, gestão estratégica, gestão de serviços, meios de hospedagem, *flats* e apart-hotéis. Em razão de ser uma pesquisa baseada em fatos empíricos e ilustrar uma situação existente, optou-se pelo estudo de caso. De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de investigação que se centra na compreensão da dinâmica atual, combinando a coleta de dados com métodos, tais como entrevistas, questionários e observação.

² Neste trabalho serão utilizados ambos os termos: apart-hotel e flat. Visto que a lei 11.026 - de 28 de dezembro de 2001, que dispõe sobre a regulamentação, registro e fiscalização de “flats”, “apart-hotéis”, “lofts” ou similares, não tem um consenso quanto à nomenclatura oficial para o modelo de negócio.

A segunda etapa da pesquisa foi desempenhada de acordo com o protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2005, p.93) que aborda: procedimento da coleta de dados; esboço do relatório do estudo de caso; questões do estudo de caso; guia para o relatório do estudo de caso e coletas de evidências, por intermédio de observação direta. Yin (2005, p.60), recomenda que sejam aplicados testes lógicos que levem em consideração a busca pela credibilidade e a fidelidade dos dados, conforme a seguir: a) validade do construto: está relacionada à forma de mensuração utilizada, fontes de coleta e à triangulação realizada. b) validade interna: é aplicada somente em estudos explanatórios ou causais, quando se busca a compreensão de uma relação causal. c) validade externa: está intimamente relacionada à possibilidade de replicação do estudo. d) confiabilidade: o propósito da confiabilidade é minimizar os erros e os vieses de um estudo. Neste trabalho, optou-se pela validade do constructo, tomando como referência as pesquisas em *stakeholders* e gestão estratégica, que possibilitaram a construção de um grupo de variáveis/atributos, que direcionaram o roteiro das entrevistas. As respostas obtidas foram agrupadas de modo a responder a questão de pesquisa.

De acordo Yin (2005, p. 75), os projetos de caso único são vulneráveis, os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais e as conclusões analíticas serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único. Com isso, foram selecionadas três redes hoteleiras: Travel Inn Hotéis, Slavieiro Hotéis e Etoile George V, por reunirem características que permitiram a análise comparativa do estudo. As três organizações gerenciam empreendimentos com o conceito de longa estada, e atuam no mercado nacional, tendo empreendimentos na cidade de São Paulo.

Tratando-se de uma pesquisa exploratória com caráter qualitativo e estudo de casos múltiplos, o estudo foi realizado por meio de observação direta e aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores e *stakeholders* ligados aos empreendimentos, evidenciando as relações existentes entre as organizações pesquisadas e seus grupos de influência. Para identificação dos meios de hospedagem escolhidos, foi feita uma consulta inicial aos portais *online* das redes, e, em seguida, fez-se um contato por telefone para a confirmação do número de empreendimentos que atendem ao modelo de negócio pesquisado dentro de cada organização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação entre as organizações e a sociedade está cada vez mais modificada, e, em razão dessas transformações, novas demandas têm sido colocadas para as empresas e os estudos organizacionais têm-se preocupado em entender e discutir as implicações dessas relações tendo como base a convergência de interesses no desempenho organizacional. Tais modificações têm ocorrido em razão das transformações mundiais provocadas pela revolução tecnológica da informação e pela globalização. No novo contexto de economia globalizada, as perspectivas destacam mudanças em termos de estratégias organizacionais e, neste aspecto, as empresas precisam considerar um posicionamento de longo prazo, visando à competência de planejamento e gestão estratégica para momentos de maior turbulência.

Robert Edward Freeman, um dos principais pesquisadores da gestão dos *stakeholders*, tem se destacado nos estudos e discussões referentes ao relacionamento entre as organizações e seus diferentes grupos de interação. Este estudioso vem aprimorando sua pesquisa desde 1963. Em sua obra *Strategic management: a stakeholder approach*; Freeman (1984) considera *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta, ou pode ser afetado, pela realização e o alcance dos objetivos da organização. O autor relata que este termo foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno no *Stanford Research Institute* (SRI), sendo criado para contrariar a visão de que o acionista seria o único grupo do qual a organização deveria ter uma maior atenção. O memorando destacou que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*, e não os interesses de apenas um grupo.

A abordagem dos *stakeholders* tem sido investigada por diversos pesquisadores, como Clarkson (1995) que descreve sobre o melhor desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio observados pela perspectiva dos *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995) que estudam a eficácia da gestão dos *stakeholders*, dizem que a gestão é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de desempenho.

De acordo com Freeman (1984), cada tipo de empreendimento tem diferentes grupos com reivindicações diversas, cabendo assim à realização da análise destes grupos para minimizar suas implicações, considerando que a empresa deve buscar conhecê-los a fim de elaborar estratégias e um planejamento compatível. Freeman (1984, p. 34) argumenta que:

Although there are many definitions of "strategy," "policy," "planning" and the variants of each, the basic idea is that planning and policy are concerned with the configuration of an organization's resources in relationship to its external environment. The concept of strategic planning is inherently connected with setting some direction for the organization, based on

an analysis of organizational capabilities and environmental opportunities and threats. Thus, adequate information about the environment, past and future changes and emerging strategic issues and problems is vital to an effective corporate planning or policy-making process. As planning moved from reactive policy making to proactive strategy formulation the need for "environmental scanning" increased. (Freeman, 1984, p.34)³

Segundo Frooman (1999), devem ser respondidas três perguntas gerais para se identificar os *stakeholders*:

1. Quem são eles? Esta questão visa a identificar os atributos dos *stakeholders*;
2. Que querem eles? Esta questão está centrada no interesse e nas preocupações dos *stakeholders*;
3. Como estão eles tentando alcançar seus objetivos? Esta questão está direcionada para a influência estratégica exercida pelos *stakeholders* nos desígnios organizacionais.

O autor aponta que os *stakeholders* devem ser identificados de acordo com os atributos que exibem em sua interação com a organização e a capacidade de modificar seus destinos, de modo que atenda a seus interesses e preocupações.

Os *stakeholders* têm interesse no funcionamento da empresa pelos mais variados motivos. Em 2004, Freeman incorporou a abordagem de *stakeholders* as seguintes premissas: princípio da responsabilidade, em que as empresas são gerenciadas de acordo com os interesses dos *stakeholders*; princípio da responsabilidade do diretor: em que os diretores da organização agem com o bom senso na gestão dos negócios, pensando no princípio da responsabilidade do *stakeholder*; princípio do recurso do *stakeholder*: em que os grupos de interesse colocam processos contra os diretores da organização, se não cumprirem com o princípio da responsabilidade. Freeman (1984) salienta que os gestores devem considerar os *stakeholders* e explicitar estratégias para lidar com as diferentes demandas que podem interagir mais cedo ou mais tarde com a organização, levando em consideração os efeitos das suas ações sobre os demais grupos, bem como os efeitos potenciais recíprocos. Pensando em um apart-hotel, pode-se tomar como exemplo uma associação de moradores que queira compensações pela instalação do empreendimento na comunidade.

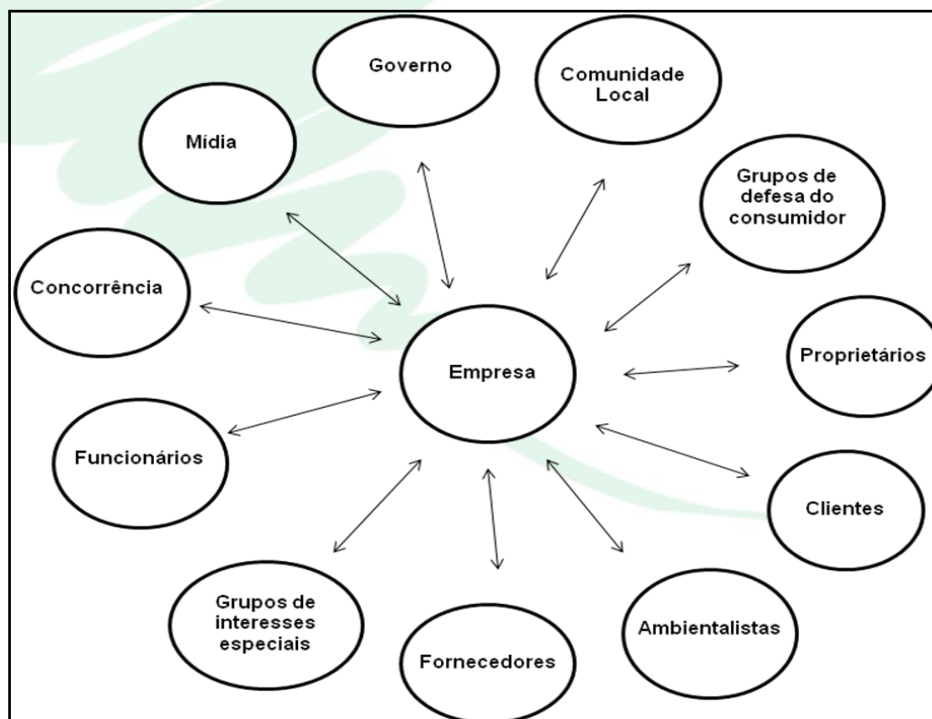
³ Embora existam muitas definições para "estratégia", "política", "planejamento" e as variantes de cada um, a ideia básica é que o planejamento está preocupado com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. O conceito de planejamento estratégico está inerentemente ligado à imposição de algumas direções para a organização, baseada em uma análise das capacidades organizacionais, oportunidades e ameaças ambientais. Assim, a informação adequada sobre o meio ambiente, do passado, mudanças futuras e emergentes, questões estratégicas e problemas são fundamentais para um efetivo planejamento corporativo ou processo de decisão política. Como o planejamento mudou de uma política reativa para a formulação de estratégias proativas, aumentou a necessidade de uma melhor sondagem ambiental. (Freeman, 1984, p.34, tradução da autora).

De acordo com Spitzeck, Hansen, Alt, (2012 p. 33), o atual ambiente de negócios encurtou a distância entre empresas e *stakeholders*, o que elimina a possibilidade de não haver interação. Alinhar as visões de quem está dentro e fora da empresa é essencial para evitar confrontos, gerar colaborações e reduzir incertezas nos processos decisórios. O cultivo e a preocupação com relacionamento da organização e seus *stakeholders* é uma forma de inteligência competitiva que permite a empresa detectar sinais prematuros de problemas ou questões que estão prestes a ocorrer. Para Junqueira; Wada (2011):

O envolvimento das organizações com seus grupos de interesses requer conhecimento para que se tenha uma relação que seja construtiva e produtiva para os envolvidos no negócio. Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, a pressão exercida por grupos que podem estar ligados, direta ou indiretamente, ao negócio já é uma realidade. (Junqueira; Wada, 2011, p. 104).

Freeman (1984) propôs um mapa que denominou como “Gestão dos *Stakeholders*”, em que todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados, pela realização dos objetivos da empresa, são considerados.

Figura 1 - Gestão dos *Stakeholders*.



Fonte: Freeman (1984, p.25) Adaptado e traduzido pelas autoras.

De acordo com Freeman (1984), os gestores passaram a perceber que para obter sucesso, as empresas precisam satisfazer simultaneamente todos os grupos de interesse. Neste aspecto, é necessário compreender relações empresariais interdependentes e conectadas, que demandam uma análise contínua das condições mutáveis do ambiente em que a organização se encontra, para que se possam ajustar as decisões estratégicas, sob o olhar dos envolvidos, com a empresa. Conforme Domenico (2007), do ponto de vista da gestão, o sucesso da empresa depende de como a organização gere suas relações com os diversos públicos de interesse. À medida que os gestores compreendem a importância do desenvolvimento contínuo de recursos internos e externos, a análise de *stakeholders* torna-se um elemento importante no desenvolvimento de estratégias, avaliando as necessidades e preocupações e incorporando as ideias e percepções de suas partes interessadas.

A tendência é que entre as diversas abordagens haja um consenso, onde os *stakeholders* implicam mutualidade e reciprocidade de ação. Para classificar os *stakeholders*, Freeman (2004) categorizou os grupos em investidores, (financiadores e acionistas), empregados, clientes, fornecedores e a comunidade, sendo incluídas neste último grupo, todas as partes interessadas que não se encaixam nos anteriores. Considerando o entendimento amplo de *stakeholders*; Clarkson (1995) propõe uma divisão dos *stakeholders* em primários e secundários:

A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees, customers, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. There is a high level of interdependence between the corporation and its primary stakeholder groups. (Clarkson, 1995, p.106)⁴.

Definindo os *stakeholders* secundários, Clarkson (1995) aponta os grupos que não mantêm um relacionamento contratual com a empresa. Porém, salienta que é preciso buscar um equilíbrio entre estes grupos e a organização, com o objetivo de estes poderem tornar-se críticos, em algum momento, e passarem a afetar as atividades da empresa.

⁴ Os *stakeholders* primários são aqueles grupos cuja inexistência de participação e interesse contínuo, a empresa não poderia sobreviver. Esses grupos compreendem os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholders*, isto é, o governo e a comunidade que provêm infraestrutura e mercado, que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações e a quem são devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários. (Clarkson, 1995, p.106, tradução da autora).

Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholders under this definition (Clarkson, 1995, p.107) 5.

Para Wood (1990) apud Gonçalves et al. (2007), é importante classificar os *stakeholders* de acordo com o seu grau de importância para a organização, levando em consideração: a) A identificação dos grupos e seus respectivos interesses; b) A avaliação das relações entre esses grupos e a empresa, bem como entre eles próprios; c) A incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de *stakeholders* da organização.

De acordo com Mitchell et al (1997), as organizações podem identificar seus *stakeholders* por meio de três características: poder: no que se refere à posse ou obtenção de recursos coercitivos, como forma e imposição em relação à organização; legitimidade: no que se refere a uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas em algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas; urgência: no que se refere às relações entre os gestores e os *stakeholders*, como ações de natureza imediata que causam impacto na organização. Porém, duas condições devem ser observadas: percepção do tempo e a importância do *stakeholder*. Neste pensamento, Mitchell et al. (1997), destacam que por meio dos atributos de poder, urgência e legitimidade existe a possibilidade de haver três grupos de *stakeholders*: latentes - os grupos que possuem um dos três atributos, conforme quem os avalia, formado pelos tipos: adormecidos, discricionário ou reclamante. O grupo formado pela interseção de dois grupos de interesse: dominante, perigoso e dependente, tendo dois dos três atributos possíveis. E o definitivo, que é formado pelos grupos que possuem os três atributos.

⁵ Os *stakeholders* secundários são definidos como os grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa. Suas relações não são reguladas por contratos e nem são essenciais para a sobrevivência dela, mas podem se tornar críticos em situações específicas. A mídia e alguns grupos com interesses específicos fazem parte desse grupo (Clarkson, 1995, p.107, tradução da autora).

Stakeholder Adormecido	É aquele que tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer o <i>stakeholder</i> para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
Stakeholder Arbitrário	É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa e nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptivo.
Stakeholder Reivindicador	Quando o atributo mais importante na administração do <i>stakeholder</i> for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa, porém devem ser monitorados quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
Stakeholder Dominante	É aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Esperam e recebem muita atenção da empresa.
Stakeholder Perigoso	Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e, possivelmente, violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
Stakeholder Dependente	É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de outro <i>stakeholder</i> para verem suas reivindicações sendo levadas em consideração.
Stakeholder Definitivo	Quando o <i>stakeholder</i> possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando, além disso, ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse.

Quadro 1 – Grupos de *stakeholders*.

Fonte: Mitchell et al. (1997).

A gestão dos *stakeholders* assumiu diferentes abordagens nas pesquisas de Donaldson e Preston (1995), propondo que o conceito original de grupos de interesse, fosse entendido tendo como base quatro perspectivas: descritiva, instrumental, normativa e gerencial.

- Descritiva: aponta os grupos de interesse e como são definidos, descrevendo a maneira de interação e gerenciamento das relações entre a empresa e os *stakeholders*. Domenico (2007) aponta que a teoria descritiva busca compreender como a importância dos *stakeholders* percebida pelas empresas pode influenciar na interação com os grupos de interesse.

- Instrumental: visa demonstrar para os gestores como administrar os recursos, objetivando resultados vantajosos para organização. A teoria auxilia na escolha e na ação dos gerentes com os diversos grupos de interesse.
- Normativa: analisa o porquê das empresas considerarem os *stakeholders* em seus negócios e as relações entre os grupos de interesse e a organização e ressalta o relacionamento com clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, como princípio de interação. Além disso, observa que as relações entre os *stakeholders* devem ser determinadas pelo que todos os grupos de interesse entendam como normativo para o relacionamento.
- Gerencial: trata da gestão do negócio como um todo. Recomenda atitudes, estruturas e práticas, atentando para a manutenção de relações e o equilíbrio de interesses dos grupos que afetam e são afetados pelos objetivos da organização ao longo do tempo.

Freeman (2004) diz que a teoria dos *stakeholders* pode ser entendida como uma proposta que leva as organizações a contribuir com uma melhor sociedade, ressaltando que a teoria dos *stakeholders* é, simplesmente, gerencial. O autor alerta para três pontos que influenciam o desenvolvimento organizacional: (a) O entendimento do comportamento, valores, histórico e contexto de cada *stakeholder*; (b) Entender como acontecem às relações com os *stakeholders*, por meio da organização, dos procedimentos operacionais e do contato cotidiano; (c) Manutenção contínua dos interesses dos *stakeholders*. A Teoria dos *Stakeholders* analisa o ambiente macro-organizacional, ampliando o pensamento estratégico e o ambiente competitivo. A análise reflete mudanças no planejamento estratégico, direcionando e posicionando as empresas para obter vantagem competitiva, pela criação de valor, tornando as relações um requisito para o sucesso continuado, exercendo uma crescente influência na eficácia com que a empresa responde aos desafios ambientais e internos.

Freeman, Harisson e Wicks (2007) apontam que no século XXI, já não é mais oportuna uma gestão centralizadora, pois o atual mercado requer estratégias que estejam voltadas para uma gestão compartilhada, destacando a importância de uma liderança ética, e que reconheça os diversos grupos de influência. Os autores dizem que existem várias maneiras de definir os grupos de influência em um negócio, cabendo a cada organização identificar os seus *stakeholders*. É importante que se construa um relacionamento onde as ações sejam formuladas de forma estratégica, para que os gestores estejam preparados para atuar evitando reações negativas, e fortalecendo as positivas destes grupos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender a relação das organizações com seus *stakeholders* foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores dos *flats* e a partir dessas, foram indicadas, pelos gestores dos empreendimentos, mais três entrevistas de cada organização, representando três grupos de *stakeholders*, considerados grupos chave (*key Stakeholders*). No início das entrevistas foi apresentado um mapa de *stakeholders* com os grupos que, supostamente, afetam e são afetados pelos objetivos das organizações pesquisadas, acrescentando, ainda, uma opção em que os representantes das organizações pudessem adicionar outros grupos de influência que julgassem importantes. Com isso, foi possível explorar as relações existentes entre os apart-hotéis pesquisados e seus *stakeholders*, por meio de análise individual e posterior comparação.

CASO 1 – SLAVIERO HOTÉIS

A organização busca manter um bom relacionamento com seus diversos *stakeholders*, reforçando as relações por meio de estratégias direcionadas, ainda que a diretoria saiba que esses processos não têm uma base técnica ou científica, e vêm sendo guiados pela leitura que fazem do mercado. De acordo com Ansoff; Mcdonell (1993), a mentalidade estratégica e criativa se concentra no futuro, percebendo tendências de mudanças e criando novas ideias. Neste aspecto, enquanto o estratégico identifica os fatores críticos para o sucesso, o criativo inventa novos fatores.

GRUPOS	RELAÇÃO
Cliente	Tem grande importância para organização. Após o <i>check out</i> de cada cliente é emitido um questionário <i>online</i> , e todas as críticas e sugestões são respondidas e, posteriormente, levadas à diretoria para avaliação e ajuste das críticas.
Acionistas	É visto como um grupo fundamental para existência da organização.
Concorrentes	Representa um <i>stakeholder</i> que oferece uma troca de informações muito boa, sendo observado como um fator de auxílio à modernização e ampliação de novos serviços.
Funcionários	Considerados a base do negócio, são vistos como o verdadeiro diferencial entre os hotéis.

Fornecedores	Tem uma boa relação e são importantes. Porém, observa que existe certa dificuldade de relacionamento quando o fornecedor não entende do negócio que ele está participando.
Governo	Tem uma relação difícil. A legislação trabalhista, a burocracia, os impostos, dificultam e atrapalham a gestão.
Inst. Financeira	Utilizam pouco. Normalmente, são usados recursos próprios.
Inst. Sociais	Tem um bom relacionamento. Fazem alguns trabalhos com o foco na responsabilidade social.
Sindicatos	Tem uma relação razoável e considera importante a rede que trabalha com o sindicato de hotéis e de condomínio, dependendo da região.
Comunidade	Mantêm uma relação de respeito e de troca. Buscam estarem sempre próximos e atuantes, auxiliando no atendimento das necessidades da comunidade local.
Mídia	Possuem uma maior preocupação com a mídia <i>online</i> e redes sociais. Porém, possuem uma assessoria de imprensa e publicam em revista de bordo para atingir ao público-alvo.
Agentes do mercado de trabalho	Relacionamento constante e de confiança com empresas de recrutamento e seleção, além de ser uma importante fonte de contratação para o nível gerencial.

Quadro 2- Relação do grupo Slaviero com seus *Stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras com base nas entrevistas.

A empresa considera os clientes, os concorrentes, os funcionários e os agentes do mercado de trabalho onde a empresa recruta estes funcionários como os *stakeholders* mais relevantes quando se pensa na elaboração dos serviços que serão oferecidos pela rede.

Quanto ao monitoramento das relações da empresa com seus diversos grupos de influência, a rede não possui um departamento ou um sistema específico para cuidar disso, porém, este papel está relacionado com as funções dos gestores de cada departamento. Cada um deles deve que gerir as relações com os grupos de influência ligados a sua área de atuação no empreendimento. Outro ponto interessante a ser destacado é a importância que a rede dá à mídia *online*. Atentando para os comentários, sugestões e críticas deixadas pelos clientes e outros *stakeholders* nas redes sociais. Foi possível perceber durante a entrevista, e nas demais fontes de evidência, observação e documentação, que a organização tem um investimento diferenciado na gestão de relacionamento com a mídia.

CASO 2 – ETOILE GEORGE V

O grupo de *stakeholders* acionista é observado pela organização como um dos mais influentes para rede. Pois se trata de um modelo de negócio que tem como fim o lucro dos acionistas e investidores. Apesar disso, a empresa tem uma gestão atenta e estratégica para manter boas relações com os demais grupos de influência, com o intuito de ter mais ganhos e sustentabilidade para o negócio. Segundo Freeman (1984, p. 34), o conceito de administração estratégica está ligado à análise das oportunidades e ameaças ambientais. A informação adequada sobre o meio ambiente, sobre mudanças passadas e futuras, questões estratégicas e problemas emergentes é fundamental para um efetivo planejamento corporativo.

GRUPOS	RELAÇÃO
Clientes	A rede procura manter uma linha de serviços para atender as necessidades dos seus clientes.
Acionistas	É a razão da existência do grupo. A rede busca satisfazer as expectativas financeiras desse <i>stakeholder</i> . Porém, sente certa dificuldade de relacionamento com os acionistas que não estão tão ligados ao dia a dia, e acabam não entendendo a vulnerabilidade do fluxo de caixa do sistema hoteleiro.
Concorrentes	Fator decisivo para nortear os preços das diárias praticadas.
Funcionários	A alma do negócio. A rede vê os funcionários como um fator diferencial na hotelaria.
Fornecedores	A rede acredita que a relação com os fornecedores só depende da escolha destes. Todos os produtos da rede são da melhor qualidade, por isso os fornecedores precisam ser os melhores do mercado.
Governo	Uma relação que precisa ser melhorada. Oferece uma carga tributária muito pesada, e com pouco retorno para o setor.
Instituições Financeiras	Tem pouca relação.
Instituições Sociais	Tem uma ótima relação. O grupo gerou empregos para uma ONG de menores, até 19 anos, e acha muito positiva a ideia de trabalhar com uma instituição social que realmente funciona.
Sindicatos	Uma relação complexa. Por causa do problema da legislação dos <i>flats</i> , a rede trabalha com diversos sindicatos.

Comunidade	Tem uma boa interação e um bom relacionamento. A comunidade consome os serviços ofertados pela rede.
Mídia	Tem uma ótima relação. Trabalham com o sistema de permuta.

Quadro 3 - Relação do grupo Etoile George V com seus *stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A empresa considera os acionistas, clientes, comunidade, concorrentes, funcionários e o governo, como os *stakeholders* mais importantes para as estratégias de planejamento de serviços. Segundo Clarkson (1995), a organização não pode sobreviver sem os *stakeholders* primários, pois eles exercem uma influência direta sobre a firma, acarretando um nível elevado de interdependência. No que se refere ao monitoramento das relações da rede com os grupos de influência, os gestores analisam no dia a dia para saber se a empresa está caminhando de acordo com o que foi planejado. A empresa não tem uma instituição ou regulamento que meça isso, atualmente esse monitoramento faz parte do *core business* da organização, e a diretoria acredita que esse formato acaba trazendo uma maior vantagem competitiva, visto que é realizado em tempo real.

CASO 3 – TRAVEL INN HOTÉIS

O relacionamento da rede com os seus grupos de influência é apontado como satisfatório. Os entrevistados reforçam que a rede busca manter um bom relacionamento com eles. Nesse sentido, Powers e Barrows (2004, p. 422) argumentam que “[...]a reputação de uma empresa por uma experiência de jantar ou de estadia é recurso inestimável. Quase certamente, esta baseada na interação pessoal com seus funcionários.” Os autores explicitam que os produtos vendidos na hospitalidade são frequentemente similares, os serviços oferecidos é que proporcionam a oportunidade de diferenciar um produto do outro, proporcionando uma vantagem competitiva para a organização.

GRUPOS	RELAÇÃO
Clientes	Principal grupo para a rede. Tem um bom relacionamento e estão constantemente atentos as necessidades do grupo.
Acionistas	Grupo muito importante para rede. Tem um relacionamento de transparência, os gestores os mantêm sempre informados sobre seus investimentos na rede.
Concorrentes	Cultiva um relacionamento cordial. Mantêm um contato diário com os concorrentes diretos, para um controle de tarifas e ocupação.
Funcionários	O bem mais precioso. A gerência aponta que estrutura quase todo mundo tem e o que vai diferenciar são os serviços, que estão diretamente ligados aos funcionários.
Fornecedores	São considerados parceiros. Buscam manter um relacionamento vantajoso para os dois lados.
Governo	Uma relação unilateral. Não tem observado um retorno.
Instituição Financeira	Mantêm uma boa relação.
Instituições Sociais	Auxílio por meio da taxa de turismo, que é revertido para SPTuris investir no turismo local, treinamentos.
Sindicatos	Tem uma relação complicada por conta da legislação dos <i>flats</i> .
Comunidade	Mantêm uma boa relação com os vizinhos. Não tem problemas, visto que o prédio do <i>flat</i> está localizado numa região onde a maioria dos prédios é comercial.
Mídia	Mantêm uma boa relação. A rede tem um departamento que cuida da mídia, de acordo com o tipo de cada empreendimento.

Quadro 4- Relação do grupo Travel Inn com seus *stakeholders*.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas entrevistas.

A empresa considera os acionistas, clientes e funcionários, como os *stakeholders* mais importantes para as estratégias de planejamento de serviços. Os acionistas são importantes porque se eles não disponibilizarem os apartamentos para o *pool*, o negócio não existe, os clientes, porque sem eles o modelo de negócio não tem sentido e os funcionários que prestam os serviços planejados pela rede. O monitoramento da relação do grupo Travel Inn com os seus diversos *stakeholders*, se dá por meio dos colaboradores de front Office de cada empreendimento, além dos gestores de cada prédio que administram essas relações no dia a dia.

5 ANÁLISE COMPARATIVA

Para análise comparativa, todas as fontes de evidências foram consideradas visando evidenciar as semelhanças e as diferenças entre as organizações pesquisadas. De acordo com Yin (2005, p. 137) “[...] a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Para Eisenhardt (1989), o processo de análise constitui o “coração” da pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de caso. Considera que, quando se trabalha com estudo múltiplo de casos, uma das alternativas é, primeiramente, analisar os dados de um único caso, podendo iniciar por uma descrição detalhada que possibilita a compreensão das análises, sem que haja um padrão formal. Neste sentido, as informações foram organizadas abaixo em tabelas, de maneira a identificar fatores que possibilitem a comparação dos registros de cada empreendimento estudado.

• Relacionamento e gestão das organizações com seus *stakeholders*

Tabela 1- Gestão de relações com os *stakeholders*.

GRUPOS	SLAVIERO HOTÉIS	ETOILE GEORGE V	TRAVEL INN HOTÉIS
Clientes	x	x	x
Acionistas	x	x	x
Concorrentes	x	x	x
Funcionários	x	x	x
Fornecedores	x	x	x
Governo	x	x	x
Inst. Financeira	x	x	x
Inst. Sociais	x	x	x
Sindicatos	x	x	x

Comunidade	x	x	x
Mídia	x	x	x
Outros	x		

Fonte: Tabela elaborada pelas autoras com base nas entrevistas (2012).

As três organizações comentaram as relações com cada um dos seus *stakeholders*. Um fato que chamou a atenção durante a pesquisa é que todas as redes informaram que o relacionamento com o grupo de *stakeholders* governo, têm sido uma relação unilateral. Todos os entrevistados comentaram sobre a carga de impostos e taxas cobradas aos meios de hospedagem, sem o devido retorno. Além das questões jurídicas para funcionamento de apart-hotéis, no que se refere aos demais grupos de influência, as organizações dizem que mantêm uma boa relação, variando o grau de relevância de cada grupo de acordo com o mercado e as necessidades da organização.

A empresa Slaviero foi a única que apontou entre os grupos informados, que incluiria como *stakeholder* os agentes do mercado de trabalho, empresas de *headhunter*⁶. Um grupo do qual a rede tem mantido atualmente uma relação ativa, para contratação de pessoal em cargos mais altos da rede. Freeman (1984, p. 48) diz que a abordagem dos *stakeholders* refere-se aos grupos e aos indivíduos que podem afetar a organização e o comportamento gerencial na tomada de decisão em relação a esses indivíduos.

• *Stakeholders* e sua relevância e seu envolvimento no planejamento de serviços

Tabela 2- Grau de relevância para elaboração de serviços.

GRUPOS	SLAVIERO HOTÉIS	ETOILE GEORGE V	TRAVEL INN HOTÉIS
Clientes	x	x	x
Acionistas		x	x
Concorrentes	x	x	

⁶Empresas que prestam consultoria caçando talentos, procurando profissionais específicos para cargos altos ou gestores de empresas.

Funcionários	x	x	x
Fornecedores			
Governo		x	
Inst. Financeira			
Inst. Sociais			
Sindicatos			
Comunidade		x	
Mídia			
Outros	x		

Fonte: Tabela elaborada pelas autoras com base nas entrevistas (2012).

O grupo de clientes foi citado pelas quatro redes como de extrema importância para o planejamento de serviços. Observa-se que as redes Etoile e Travel Inn têm uma grande preocupação com o *stakeholder* acionista, os serviços oferecidos precisam ser rentáveis para que os investidores tenham o retorno esperado no investimento. Os concorrentes são citados pelas redes Slaviero e Etoile como importantes no sentido de *benchmarking*, comparando produtos, serviços e práticas empresariais para identificar as melhores práticas e alcançar uma vantagem competitiva no mercado. Os funcionários são citados pelas três organizações como de extrema importância.

Todas concordam que os funcionários são o maior fator de diferencial no mercado, além de serem essenciais para uma boa prestação de serviços. Os fornecedores não foram citados. O governo foi citado apenas pela rede Etoile, que apesar das dificuldades de relacionamento, acredita que o governo é importante. As instituições financeiras, sociais e os sindicatos não foram mencionados. O *stakeholder* comunidade foi marcado pela rede Etoile, entendendo que os agentes locais vêm junto aos acionistas e os clientes da rede. A Mídia não foi marcada. E os agentes do mercado de trabalho foram mencionados pela rede Slaviero, visto que os gestores dos meios de hospedagem têm sido recrutados pelas mesmas, o que implica nos funcionários que irão auxiliar no planejamento de serviços do grupo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os meios de hospedagem têm, em sua essência, a prática do acolhimento e da hospitalidade, pois se trata de organizações que desempenham serviços para outras pessoas, vivenciando diariamente relações interpessoais e de integração. Observa-se que as organizações configuram-se em uma rede de relações, nos seus ambientes internos e externos. Nesse sentido, a preocupação com o planejamento estratégico requer um modelo de gestão capaz de atender a diferentes expectativas e necessidades.

Respondendo a questão de pesquisa: Como ocorre a articulação dos *stakeholders* na definição das estratégias organizacionais nos apart-hotéis? Observou-se, por meio deste estudo, que nem todos os *stakeholders* são considerados. As empresas mostram que consideram como principais *stakeholders* os clientes, os acionistas, os concorrentes e os funcionários. Porém, as organizações pesquisadas apontam que o mercado tem percebido a importância dos demais grupos que são influenciados e influenciam em seus objetivos finais, e, por isso, cada vez mais estão despertando para inserção desses grupos em seu planejamento estratégico de serviços. Para Freeman (1984), a gestão dos *stakeholders* propõe uma classificação por importância de cada grupo de influência, pois não é possível atender a todos ao mesmo tempo e na mesma proporção. Sendo assim, sob o ponto de vista da empresa, são priorizados os *stakeholders* chave, visando à obtenção dos recursos necessários à permanência da empresa na competição organizacional.

De acordo com os dados analisados nesse estudo, percebe-se que ter um posicionamento estratégico garante aos empreendimentos uma vantagem sustentável. A gestão de *stakeholders* contribui com os gestores na tomada de decisão sobre os objetivos da empresa e define de forma estratégica não só os serviços que serão prestados, mas também um conjunto de atividades associadas que subsidiam os negócios, de modo a manter a empresa saudável e competitiva, mesmo que eventos inesperados afetem organização.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I., McDonnell, E. (1993) *Implantando a administração estratégica*. (2º ed.) São Paulo: Atlas.
- Clarkson, M. B. E.(1995) A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporation. *Academy of Management Review*. 20(1) 92-117. Doi: 10.2307/258888
- Coradini, Cristiane; Sabino, Michelle de Stefano; Costa, Benny Kramer. Teoria dos *Stakeholders*: Estado da Arte Produzido no Brasil. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, São Paulo, 2010.
- Domenico, S.M.R.De. (2007) *Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders*. Tese de doutorado. Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995) The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20(1), 65-91. Doi: 10.2307/258887
- Eisenhardt, K. Building theories from case study research. (1989) *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Doi: 10.2307/258557
- Etoile G.V.(2011) Recuperado em 12 de jul.2011, de: <<http://www.etoilehotels.com.br/>>.
- Freeman, R. E.(1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman.
- Freeman, R. E., Harisson, J. S., Wicks, A.C. (2007) *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. Yale University Press. New Haven and London.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B.; Colle, S.(2010) *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press. Doi: 10.1017/CBO9780511815768
- Freeman, R. E., Mc Vea, J.(2001) A *stakeholder* approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper* (01-02). Recuperado em 20 de mar.2011, de: < <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.stakeholderapproach.pdf> >.
- Freeman, R. E., Reed, D. L. (1983) Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*.
- Frooman, J.(Apr. 1999) Stakeholder influences strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. Doi: 10.2307/259074

- Gonçalves, P.C., Boaventura, J.M.G., Costa, B.K., Marques, F.M.L. (Agosto 2007) Análise de *stakeholders*: um estudo no setor hospitalar do Estado de São Paulo. *SEMEAD – FEA USP*, 10. Recuperado em 28 de abr.2011, de: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=425>.
- Junqueira, R.R., Wada, E.K. (set./dez. 2011) *Stakeholders*: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. 10(3), 94-125.
- Lima, A.C. de. (1991) "*Flats*" e *Apart-Hotéis em São Paulo*. *Turismo em Análise*, São Paulo, 2(2), 65-71.
- Martins, N.P. (2000) *Novas vertentes da arquitetura hoteleira em São Paulo: o caso dos apart-hotéis*. Dissertação de mestrado. FAU/USP. São Paulo.
- Mitchell, R., Agle, D.J., Wood, Br. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado em 25 nov.2011, de: <https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>.
- Powers, T., Barrows, C.W. (2004) *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante*. São Paulo: Atlas.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., Stringer, L. C. (Feb. 2009) Who's in and Why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949. Recuperado em 10 de Nov.2011, de: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>>.
- Slavieiro Hotéis. (2011) Recuperado em 12 de jul. 2011, de: <<http://www.slavierohoteis.com.br/home/home.asp>>.
- Spitzeck, H., Hansen, E.G., Alt, E.(2011) Impactos do engajamento das empresas com seus stakeholders. (2011) *DOM uma revista da Fundação Dom Cabral*, 5 (15), 28-33. Recuperado em 01 de agosto 2012, de:< <http://ssrn.com/abstract=1914259>>.
- Travel Inn. (2011) Recuperado em 12 de jul.2011, de: <<http://www.travelinn.com.br/2009/Default.asp>>.
- Yin, R.K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Recebido: 27/03/2012

Aprovado: 12/05/2012