



STAKEHOLDERS NO SETOR HOTELEIRO - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO: UM ESTUDO NA REDE HOTELEIRA DE FOZ DO IGUAÇU-PR

*STAKEHOLDERS IN THE HOTEL SECTOR - IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION: A
STUDY IN THE HOTEL CHAIN OF FOZ DO IGUAÇU-PR*

Nayani Pereira Dias 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, PR, Brasil, nayani_pd@hotmail.com

Vinicius Abílio Martins 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, PR, Brasil, vinicius.martins@unioeste.br

José Antonio Cescon 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, PR, Brasil, cescon@cescon.adm.br

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i2.275>

Recebido em: 06/11/2020

Aceito em: 15/01/2021

Resumo: A Teoria dos *Stakeholders* dispõe que se considera relevante qualquer ator que possa influenciar ou ser influenciado pelas ações de uma empresa, e assim sendo, as empresas precisam estar atentas às influências sofridas para tomar as atitudes apropriadas. Ter conhecimento de quais são os *Stakeholders* que afetam as organizações, pode exercer grande influência nos objetivos e na forma como elas administram seus recursos. O setor hoteleiro possui grande representatividade na economia nacional e, atividades ligadas ao turismo, comércio e eventos são grandes responsáveis pela movimentação do setor. A cidade em questão neste estudo, localiza-se em tríplice fronteira, tem por base da economia o turismo, comércio e serviços e seus atrativos movimentam fortemente a atividade hoteleira no município. Diante do exposto, o estudo tem por objetivo identificar quais são os *Stakeholders* no setor hoteleiro em Foz do Iguaçu-PR, classificá-los e indicar qual a relevância para a atividade. Os dados foram extraídos por meio de entrevistas realizadas diretamente com os representantes das organizações. Os resultados apontaram a presença de vinte e dois *Stakeholders* significativos para o funcionamento do setor hoteleiro na cidade de Foz do Iguaçu-PR.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Classificação dos *Stakeholders*. Setor hoteleiro.

Abstract: The Stakeholder Theory states that any actor who can influence or to be influenced by the actions of a company is considered relevant, and therefore, companies need to be aware of the influences suffered to take the appropriate actions. Having knowledge of the Stakeholders that affect organizations, can have a great influence on the objectives and the way they manage their resources. The hotel sector has great representativeness in the national economy, and activities related to tourism, trade and events are largely responsible for the movement of the sector. The city in question in this study is located on triple frontier, based on the economy tourism, commerce and services, and its attractions strongly move the hotel activity in the municipality. Given the above, the study aims to identify who are the Stakeholders in the hotel sector in Foz do Iguaçu-PR, classify them and indicate what is the relevance for the activity. The data were extracted through interviews conducted directly with representatives of the organizations. The results showed the presence of twenty-two significant Stakeholders for the operation of the hotel sector in the city of Foz do Iguaçu-PR.

Keywords: Stakeholder theory. Stakeholder classification. Hotel sector.

Introdução

A partir do momento em que as empresas entram em processo de evolução e maior complexidade, passa-se a notar ainda mais os impactos do ambiente externo em suas operações, em consequência os gestores necessitam desenvolver maneiras para gerir essas influências (MARTINS; ENSSLIN, 2020; MARTINS; ENSSLIN; DUTRA, 2018). Entende-se que, o ambiente externo é composto por grupos que interagem com as organizações, exercendo uma troca mútua de interesses, podendo afetar ou ser afetado pelas organizações (MATOS, *et al.*, 2020; FABRIS; FISCHER; SEHEM, 2015).

É nesse contexto de mudança organizacional que a Teoria dos *Stakeholders* começa a ganhar força nos processos de identificação e relacionamentos com as partes interessadas nas organizações (CINTRA, 2013). Isso exige que os administradores entendam melhor a individualidade e aspectos desses grupos de interesse, denominados *Stakeholders*.

Um dos principais autores a difundir a teoria foi Freeman, que contribuiu para o conhecimento com sua obra “Gestão Estratégica: uma abordagem das partes interessadas” (tradução livre), publicada no ano de 1984, cujo relato apresenta que a principal ênfase da Teoria dos *Stakeholders* está na eficácia das organizações, onde o foco não é satisfazer somente os acionistas, mas também aqueles que possuem algum vínculo com a organização (COSTA, *et al.*, 2012). A Teoria dos *Stakeholders* salienta que é necessária a participação dos *Stakeholders* para uma empresa se desenvolver, e que as organizações devem buscar atender aos interesses de todas as partes interessadas, ao invés de exclusivamente maximizar os lucros para acionistas (WANG, 2018).

O conhecimento de quais são os *Stakeholders* que afetam as organizações, pode auxiliar as mesmas a entenderem o meio em que atuam e a realizar um melhor gerenciamento dos recursos que dispõe. Desta forma, auxilia na administração de setores que têm o potencial de exercer grande impacto na economia, como é o caso do setor hoteleiro, em determinadas circunstâncias.

O setor hoteleiro tem grande representatividade na economia nacional. Segundo dados da ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, o setor é responsável por mais de 1.350.000 empregos diretos e 675.000 empregos indiretos (ABIH, 2019).

Com um mercado amplo, as entidades, tanto no setor hoteleiro quanto nos demais setores, necessitam que sua gerência tenha conhecimento não só dos próprios interesses como também dos interesses dos atores envolvidos em sua operação, possibilitando gerenciar estrategicamente tais aspectos e maximizar a criação de valor para os *Stakeholders* (SCHEMBRI, *et al.*, 2019). Fatores internos e externos influenciam no gerenciamento das organizações, cabendo à gestão relacionar qual o grau de influência sofrida ou empregada em cada *Stakeholder*, para racionalizar a alocação de recursos e assim obterem resultados melhores para ambos (WILLIAMSOM, 1973).

A cidade de Foz do Iguaçu-PR localiza-se em tríplice fronteira, onde faz divisa com a cidade argentina de Puerto Iguazú e com a cidade paraguaia de Ciudad del Este (PMFI, 2019a). Tem por base da economia o turismo, comércio e serviços, além de contar com uma infinidade de opções para passeios, lazer e gastronomia (PMFI, 2019a). A cidade dispõe de diversos atrativos turísticos, dentre os quais se destacam dois ícones, as Cataratas do Iguaçu e a Hidrelétrica de Itaipu (PMFI, 2019b). Por atrair grande

público, seja por turismo, comércio, eventos, a passagem de pessoas pela cidade movimenta fortemente a atividade hoteleira no município.

Em virtude da relevância e magnitude da atividade hoteleira na cidade de Foz do Iguaçu-PR, somando-se a dimensão que o ramo representa para a economia da cidade, percebe-se a necessidade de identificar os principais interessados no setor e conseqüentemente nas atividades do ramo, dado que as organizações envolvidas possuem a oportunidade de obter benefícios decorrentes de tal identificação.

Diante do exposto, o problema desta pesquisa se define em: Quais os *Stakeholders* do setor hoteleiro em Foz do Iguaçu-PR, considerados mais significativos para a atividade?

Em função disso, o estudo tem por objetivo identificar quais são os *Stakeholders* no setor hoteleiro em Foz do Iguaçu-PR, classificá-los e indicar qual a relevância para a atividade.

O contexto em que o trabalho se insere evidencia que o ramo hoteleiro é de grande importância para a cidade. Trata-se de um estudo em uma cidade com atividade turística expressiva, situado em região de tríplice fronteira. Ainda, acentua-se o fato do setor ser responsável por movimentar uma parcela considerável da economia do município.

Saber quais são e compreender a atuação dos *Stakeholders* implica em conseqüentemente saber como gerenciá-los, e assim cumprir também com sua responsabilidade social, agregando benefícios para a comunidade como um todo. Neste sentido, conhecer quem são as partes interessadas e qual a sua influência em organizações do ramo hoteleiro, denota a importância para a economia não só diretamente das empresas, mas para todos os envolvidos inclusive a sociedade de modo geral.

2 Referencial Teórico

2.1 Stakeholder

O termo *Stakeholder* foi inicialmente utilizado em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, no ano de 1963. Na ocasião, o termo fazia referência a grupos cuja ausência de apoio acarretaria o fim da existência de uma organização (SERAFIM; ALPERSTEDT, 2012). O conceito de *Stakeholder* mais conhecido e tradicional foi formulado por Edward Freeman, em seu livro *Strategic management: a Stakeholder approach*, em 1984 (MELO; RÉGIS, 2012).

O termo *Stakeholder* também teria sua origem no termo *Stockholder* (acionista), ampliando o foco da organização, que anteriormente era satisfazer o acionista passando a ser então satisfazer seus públicos de interesse estratégicos, como clientes, funcionários, parceiros, concorrentes e a comunidade (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010). Deste modo, entende-se que *Stakeholders* não se limitam ao seletivo grupo de acionistas interessados, denominados *stockholders*, mas englobam um conjunto maior (LUGOBONI; GOTO, 2018).

Stakeholders podem ser definidos como pessoas ou grupos que requerem posse, direitos ou interesses em uma organização, seja em suas atividades presentes, passadas ou futuras (HOFF, 2008). Considerando que os *Stakeholders* podem tanto afetar quanto serem afetados pela organização, acabam por contribuir no desempenho da mesma, como na geração de lucros e continuidade (RIBEIRO, 2016). Por possuir

interesses semelhantes, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como fornecedores, empregados, clientes, acionistas (HOFF, 2008). O posicionamento de exigência de direitos e interesses surge em decorrência de transações com a organização ou de ações empreendidas por ela, podendo ser legais ou morais, individuais ou coletivas (HOFF, 2008).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009, p. 26-27) *Stakeholder* “é alguém que tem direitos em um negócio ou empresa ou que nela participa ativamente ou está envolvido de alguma forma”. A emergência desse termo em áreas como planejamento corporativo, teoria organizacional, teoria dos sistemas, responsabilidade social e estratégia empresarial, se deve à certificação de que os interesses dos proprietários não são os únicos que devem ser considerados no gerenciamento das organizações (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Segundo Hoff (2008) o termo *Stakeholder* vai além de ser simplesmente sinônimo das terminologias usadas para identificar os agentes que se relacionam com as organizações, ou seja, o termo engloba também perspectivas importantes que auxiliam na compreensão quanto ao desenvolvimento do relacionamento destes com as organizações no decorrer do tempo e vice-versa.

As definições de *Stakeholders* consideram qualquer grupo de interesse nas organizações e não apenas aqueles diretamente relacionados e envolvidos nas atividades da empresa, como empregados, clientes, fornecedores, investidores, sindicatos, empreiteiros e autoridades governamentais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Tais grupos já são incluídos na gestão convencional perante a interesses da empresa, pois são fundamentais para o bom resultado das suas atividades. Assim, considerar apenas esses grupos seria uma forma restrita de abordar o tema (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

2.2 Teoria dos Stakeholders

Anterior aos debates sobre a Teoria dos *Stakeholders*, as principais teorias da organização defendiam que as empresas tinham como principal função a maximização do retorno sobre investimento dos proprietários da companhia (TEIXEIRA; MAZZON, 2000). A partir desta proposição a “Teoria dos *Shareholders*” baseia-se na premissa de que as empresas existem com a finalidade de gerar resultados financeiros, lucros, com o objetivo de recompensar aos acionistas e proprietários, assegurando que a organização continue operando (SANTOS, 2006).

Santos (2006), pondera que durante décadas, cabia à empresa atender não mais que as expectativas dos acionistas, sendo eles os principais interessados, e o mais importante *Stakeholder*. Para o autor, a responsabilidade social era um compromisso a encargo da sociedade e não uma incumbência das empresas, ou seja, não era responsabilidade das empresas satisfazer a todas as expectativas.

A Teoria dos *Shareholders* dispõe que os *Stakeholders* são considerados na medida em que influenciam os resultados, os lucros, taxa de crescimento dentre outros (CAMPOS, 2006). Neste sentido, a organização não tem como objetivo primário atender aos *Stakeholders* em seu conjunto, mas sim a grupos de *Stakeholders* em particular, os acionistas. Dessa forma, os demais *Stakeholders* são apenas um meio para atender a um grupo específico e não um fim em si (CAMPOS, 2006).

Ainda conforme Santos (2006), a ideia de que a empresa possui responsabilidades sociais para além da geração de produtos e serviços, pode ser considerada um conceito contraditório com relação

ao caráter e natureza de uma economia livre. Em contrapartida, as organizações são instituições sociais, e atingem a comunidade de diversas maneiras, tal como geração de empregos e desenvolvimento da economia, e assim sendo, considera que as organizações devem além de ter como objetivo a maximização dos ganhos, também serem responsáveis em suas atividades para que estejam em conformidade com as expectativas da sociedade.

Tal teoria começou a ser contestada por autores que consideravam que havia a capacidade de a organização construir relações dinâmicas e consistentes com os diversos grupos aos quais mantinha contato, grupos estes nomeados de *Stakeholders* (SANTOS, 2006). Partindo deste contexto, dá-se início a discussões direcionadas a Teoria dos *Stakeholders*, em que além da busca pelo alcance de objetivos de grupos específicos, visando aos resultados, nota-se a importância de relacionar os diversos interesses envolvidos em uma organização, envolvendo não só ela, mas também as partes interessadas.

2.3 Conceitos e Abordagens da Teoria dos Stakeholders

Também conhecida como Teoria das Partes Interessadas, a Teoria dos *Stakeholders* tomou grande impulso com as abordagens de gestão fundamentadas na visão sistêmica, na medida em que ressalta o ambiente das organizações e o entende constituído de diferentes segmentos da sociedade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Esses diferentes segmentos da sociedade possuem expectativas e interesses próprios, sendo assim, os gestores das empresas necessitam identificá-los para lidar com eles da melhor forma (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Em uma visão mais ampla, na Teoria dos *Stakeholders* considera-se relevante qualquer ator que possa influenciar ou ser influenciado pelas ações da empresa, deste modo, a organização deveria atentar-se a este fato para a definição de suas ações, considerando a presença de todos os atores envolvidos. Logo, para manter-se em um ambiente repleto de *Stakeholders*, a organização necessita estar atenta a influência sofrida e tomar ações adequadas (MEHERISHI; NARAYANA; RANJANI, 2019).

O relacionamento entre a empresa e os *Stakeholders* deve se basear em confiança e reciprocidade, que leva ao compartilhamento de informações entre ambos, permitindo a eficiência na alocação de recursos e a geração de vantagens competitivas no mercado (ORTEGA *et al.*, 2016). Sendo assim, atender aos interesses dos *Stakeholders* tem o potencial de gerar vantagens competitivas (ORTEGA *et al.*, 2016). Desta forma, se atentar aos interesses dos *Stakeholders* pode reduzir as chances de conflitos (NACITI, 2019).

A Teoria dos *Stakeholders* pode ser apresentada e utilizada sob três aspectos: Descritiva, Instrumental e Normativa. Como descritiva a mesma apresenta um modelo em que descreve uma corporação, podendo explicar as características e comportamentos particulares da organização, como a natureza das empresas, qual o pensamento dos trabalhadores a respeito da administração e como algumas empresas realmente são administradas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Enquanto instrumental, ela estabelece uma estrutura analítica para que se possa analisar as ligações entre a prática do gerenciamento dos *Stakeholders* e a obtenção de diversos objetivos da performance corporativa (GOMES; ALMEIDA, 2017). Usado comumente para relacionar detalhadamente eventos específicos entre causa (gerenciamento das partes interessadas) e efeito (desempenho da organização)

(HOURNEAUX JUNIOR *et al.*, 2014). Visa também identificar possíveis falhas nas ligações entre a gestão de *Stakeholders* e o alcance de objetivos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Por fim, é normativa dado que define padrões de comportamento e ação das organizações no que diz respeito ao gerenciamento das relações com os *Stakeholders*, tendo em vista a melhora no desempenho final da organização (HOFF, 2008). Neste sentido, a Teoria dos *Stakeholders* busca interpretar, realizar uma análise das atribuições das empresas e disponibilizar diretrizes morais e filosóficas para seus procedimentos de administração e gestão (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Em síntese, o uso descritivo se dá quando a organização utiliza o modelo para representar e compreender suas relações nos ambientes externo e interno, o uso instrumental quando se utiliza como ferramenta de gestão, e o uso normativo ocorre quando a organização reconhece os interesses de todos os *Stakeholders* (GATTAI; SIQUEIRA; FISCHER, 2013).

Para Donaldson e Preston (1995) a Teoria dos *Stakeholders* também pode ser considerada gerencial, no sentido amplo do termo. A teoria não se refere apenas a situações existentes ou pressupõe relações entre causa e efeito, também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, quando tomadas em conjunto, formam o gerenciamento dos *Stakeholders*. Para os autores, a Teoria dos *Stakeholders* se difere de outras teorias da firma de modo fundamental, uma vez que ela objetiva tanto esclarecer quanto orientar a estrutura e operação da organização, fazendo com que ela seja vista como uma instituição pela qual, inúmeros participantes alcançam múltiplos propósitos, nem sempre totalmente congruentes.

Mitchell, Agle e Wood (1997), trazem a proposição de um modelo que se sustenta em três dimensões, sendo elas: 1) o poder dos *Stakeholders* para influenciar a organização, 2) a urgência da pretensão do *Stakeholder* para com a organização, e 3) a legitimidade no relacionamento do *Stakeholder* com a organização.

Com base na percepção de Mitchell, Agle e Wood (1997), Gomes (2006) descreve as três dimensões. Na dimensão poder, sugere-se que seja resultado provavelmente de três dimensões contextuais: poder normativo, poder coercitivo e poder utilitário. Em urgência, justifica que a mesma possui vários significados, mas com relação a gestão de *Stakeholders* pode ser entendida como resultado da sensibilidade e criticidade do tempo, ou seja, a urgência se dá para um *Stakeholder* no momento em que suas demandas devem ser tratadas em um curto espaço de tempo, caso contrário a organização estará com um sério problema. Quanto à legalidade, nota-se que, por vezes, pode ocorrer de haver um interessado com uma demanda que não seja legal ou moral. Dessa forma sugere que apenas atores com legitimidade sejam considerados *Stakeholders*. Para isso define legitimidade como uma percepção generalizada de que as ações de uma empresa são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições.

Com base nos fundamentos de Freeman e McVea (2001), Hoff (2008) expressa que com a turbulência e aceleração das mudanças no ambiente organizacional, as limitações das abordagens tradicionais de gerenciamento estratégico se tornaram mais evidentes, e assim nota-se que os interesses dos principais *Stakeholders*, também chamados de *Stakeholders* chave, podem ser incorporados aos interesses da organização, fazendo então com que os relacionamentos sejam gerenciados de maneira coerente e estratégica para as organizações.

A Teoria dos *Stakeholders* contribui também para entender a organização no contexto social, econômico e político no qual está inserida. Por meio dela se faz possível entender a magnitude do compromisso que as organizações possuem com o ambiente ao qual se inserem, em aspectos como economia, responsabilidade legal, ética e filantrópica (SANTOS, 2006).

2.4 Classificação dos Stakeholders

Para conciliar os interesses surge a necessidade de classificar os *Stakeholders* por meio de algum critério (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Podem ser decompostos em dois grupos, sendo considerados primários ou secundários, de acordo com a natureza de sua influência sobre a empresa (ALMEIDA, *et al.*, 2018). Desta forma, primários são aqueles sem os quais a empresa não sobreviveria sem a sua constante cooperação. São caracterizados por apresentar um alto nível de interdependência com a empresa (CLARKSON, 1995). Os secundários são aqueles que influenciam ou afetam a empresa, são influenciados ou afetados por ela, porém não estão efetivamente envolvidos em transações e nem são primordiais para a sobrevivência da mesma (CLARKSON, 1995; RIBEIRO; COSTA, 2017). Categorizar os *Stakeholders* em grupos, primários e secundários, auxilia para que haja uma gestão adequada para lidar com a diversidade de interesses na organização (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A identificação dos *Stakeholders* em uma organização fica a encargo da percepção dos gestores, que precisam identificar as percepções de poder, urgência e legitimidade associadas aos relacionamentos gestor-*stakeholder* (MELO; RÉGIS, 2012). Identificadas as percepções, direciona-se o grau de importância e qual a prioridade dada a cada *Stakeholder*, que são positivamente relacionados à acumulação dos atributos (poder, urgência e legitimidade) percebidos pelos gestores (MELO; RÉGIS, 2012).

Quadro 1 – Atributos dos *Stakeholders*

Atributo	Relação com <i>Stakeholders</i>
PODER	Uma organização/indivíduo tem o poder, na medida em que tem ou pode ter acesso coercitivo, utilitário ou meios normativos, para impor sua vontade no relacionamento.
LEGITIMIDADE	A noção de “legitimidade” refere-se vagamente a estruturas ou comportamentos geralmente aceitos e esperados socialmente, mas muitas vezes é acoplado implicitamente com o poder, quando as pessoas tentam avaliar a natureza dos relacionamentos na sociedade.
URGÊNCIA	Existe apenas quando estiverem preenchidas duas condições: (1) quando um relacionamento ou reclamação é de natureza urgente e (2) quando esse relacionamento ou reivindicação é importante ou crítica para o <i>Stakeholder</i> . Combinada com a legitimidade promove o acesso aos canais de tomada de decisão, e em combinação com o poder, incentiva a ação unilateral dos <i>Stakeholders</i> . Em combinação com ambos, desencadeia reconhecimento recíproco e de ação entre os <i>Stakeholders</i> e gestores.

Fonte: Santos, Cavichioli e Zanchet (2016)

Os *Stakeholders* também podem ser internos, que envolvem a própria organização com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários, e externos, os que se encontram ao redor da organização (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010). Sendo estes os dois principais grupos de *Stakeholders* organizacionais, Jones (2010) conceitua *Stakeholders* Internos como as partes interessadas que estão mais próximas de uma organização e possuem influência mais forte e direta em seus recursos; já *Stakeholders* Externos são

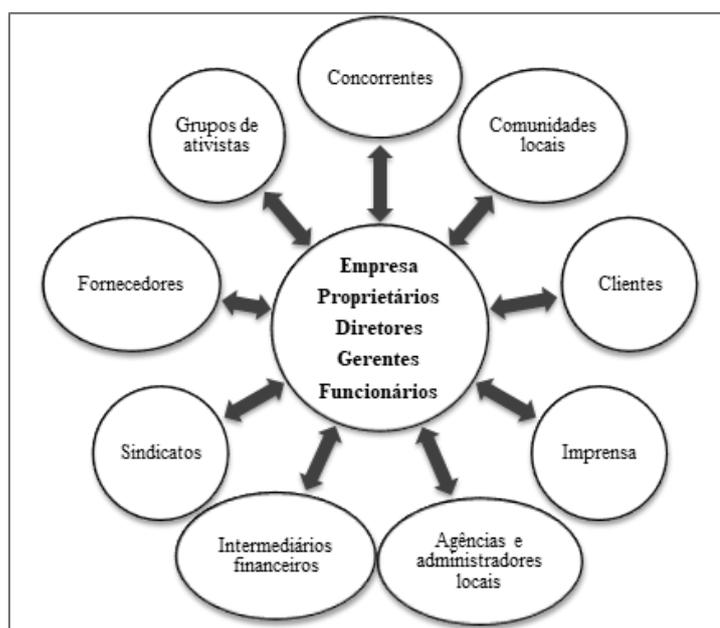
aqueles que não são nem proprietários nem funcionários da organização, mas possuem algum interesse ou expectativa com relação a ela.

Diversos pesquisadores agrupam os *Stakeholders* em duas classificações, internos e externos, onde os *Stakeholders* internos são compostos por gerentes corporativos e funcionários, e os *Stakeholders* externos abrangem governo, consumidores, ONGs, comunidades sociais, acionistas, credores, associações industriais, concorrentes e fornecedores (LU; ABEYSEKERA, 2014; QIN, HARRISON; CHEN, 2019).

A Figura 1 apresenta uma representação esquematizada exemplificando as diversas partes interessadas em uma organização. No esquema as setas representam a interação entre as partes, onde as partes interessadas afetam e são afetadas, bem como também influenciam e são influenciadas pelas empresas, essa troca entre ambos é demonstrada por setas de mão dupla (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Cada esfera na Figura 1 pode apresentar subgrupos, onde pode haver a ocorrência de interesses conflitantes entre os mesmos e em relação à empresa. Deve-se considerar que esses grupos não são isolados, uns influenciam aos outros como pode ocorrer de os interesses convergirem em certos momentos. No entanto, vale destacar que os interesses não são estáveis e se alteram ao longo do tempo (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Figura 1 – Organização e seus *Stakeholders*



Fonte: Rocha e Goldschmidt (2010)

De acordo com a Figura 1, Rocha e Goldschmidt (2010, p.7) analisam os grupos de *Stakeholders* e definem:

- Os clientes costumam ser o *stakeholder* mais estudado pelas empresas, porque, sem ele, estas não existiriam.
- A imprensa é um *stakeholder* muito importante e que exige cuidados, pois pode interferir no rumo das empresas tanto positiva quanto negativamente.

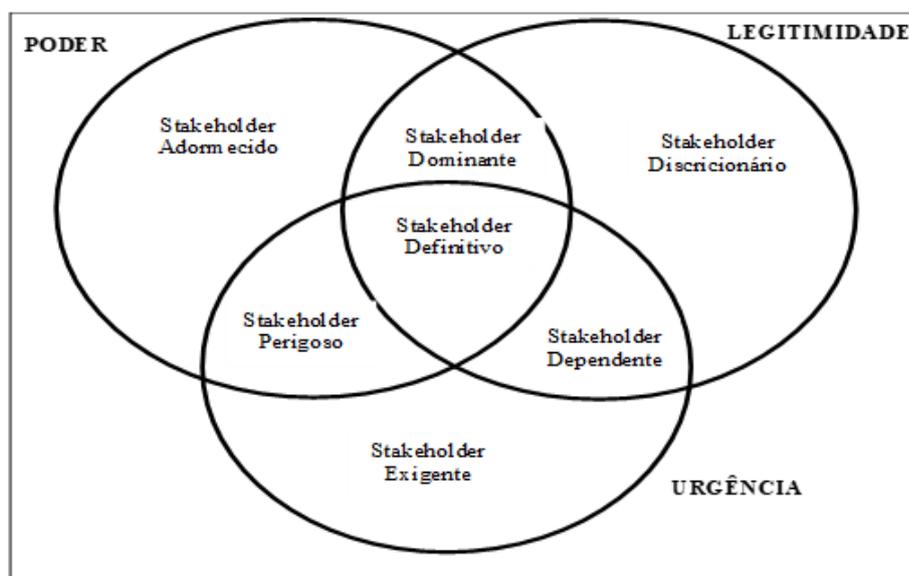
- As agências e administradores governamentais são os órgãos públicos que regulamentam a atuação das empresas em ramos específicos.
- Os intermediários financeiros são bancos que auxiliam em financiamentos, empréstimos e investimentos de longo prazo.
- Já os sindicatos atuam representando os interesses dos funcionários e dos empregadores, objetivando manter uma boa relação entre eles.
- Os fornecedores representam um importante *stakeholder* por participar diretamente na cadeia produtiva da empresa, oferecendo produtos e serviços para que a empresa possa operar.
- Os grupos ativistas atuam como representantes dos interesses sociais ante as organizações.
- Os concorrentes são outras empresas que lutam pela mesma participação de mercado.
- As comunidades locais são indivíduos ou empresas que estão ao redor das instalações da organização (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p.7)

As organizações sempre consideram uma relação de mão dupla com seus *Stakeholders*, pois assim como influenciam são também influenciados, saber gerenciar esta troca pode ser fundamental para adquirir uma vantagem competitiva perante a concorrência (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010). As relações de interesse existentes entre os grupos se diferem e nem todas possuem o mesmo peso e participação, essas interações se distinguem em razão do poder e da sensibilidade de sua influência (BLANCO-MESA; GIL-LAFUENTE; MERIGO, 2018). Nesse sentido, podem ocorrer eventos na estrutura de relacionamento, que afetam os resultados organizacionais (BLANCO-MESA; GIL-LAFUENTE; MERIGO, 2018).

Para que se possa separar com segurança os que são daqueles que não são *Stakeholders*, ao associar os atributos (Quadro 1), se faz a classificação dos *Stakeholders*. Desse modo, são definidos os grupos e classes, conforme demonstrado na Figura 2 (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

No Quadro 1 são apresentados os atributos relacionados aos *Stakeholders*, e com base neles é possível definir seus grupos e classes, representados na Figura 2.

Figura 2 – Grupos de Classes dos *Stakeholders*



Fonte: Cintra (2013)

A classificação faz a divisão em tipos, agrupados em três grupos de classes, sendo elas latentes, expectantes e definitivos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A classe dos latentes compreende os *Stakeholders* que possuem somente um dos atributos, subdivide-se em três tipos (ver Adormecido, Exigente e Discricionário, Figura 2). O *Stakeholder* Adormecido possui somente o atributo poder. Tem como característica o poder de impor sua vontade na empresa. Porém, sem a legitimidade e a urgência, o poder não é usado (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O *Stakeholder* Exigente possui somente o atributo urgência (BAZANINI; RIBEIRO; BAZANINI, 2014). Por não possuir poder nem legitimidade, acaba por ser uma classe importuna aos administradores, uma espécie de “pedra no sapato” (CINTRA, 2013).

O *Stakeholder* Discricionário possui somente o atributo legitimidade. Por não ter os atributos poder e urgência, acaba por não exercer pressão sobre os administradores para que atendam suas necessidades. No entanto, é o principal público-alvo para receber ajudas filantrópicas (CINTRA, 2013).

A classe dos *Stakeholders* expectantes é composta por *Stakeholders* que possuem dois atributos simultaneamente, e também se divide em três tipos (ver Perigoso, Dominante e Dependente, Figura 2). O *Stakeholder* Perigoso é aquele que possui os atributos poder e urgência. Tendem a ser coercitivos e possivelmente impetuosos, o que os torna literalmente perigosos para a empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O *Stakeholder* Dominante possui poder e legitimidade. Tem a atenção dos administradores devido à influência adquirida por seus atributos, os interesses destes *Stakeholders* fazem diferença para a organização (BAZANINI, RIBEIRO, BAZANINI, 2014). O *Stakeholder* Dependente possui tanto legitimidade quanto urgência. Entretanto, por não possuir poder, acaba dependendo de outros para que tenham suas necessidades atendidas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Por fim, a classe dos definitivos diz respeito aos *Stakeholders* definitivos (ver Definitivo, Figura 2). Nesta classe incluem-se os *Stakeholders* que possuem os três atributos ao mesmo tempo, e nestes casos, os gestores devem dar prioridade as suas reivindicações e atendê-los de imediato (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Além de compreender e identificar os grupos de *Stakeholders* que influenciam a organização, é crucial que a se desenvolva um método para gerenciar os interesses de ambas as partes, que nem sempre se convergem (SANTOS, 2006). Para o autor, a presença de *Stakeholders* influencia em diversos aspectos nas organizações, especialmente no processo de formação de estratégias.

3 Metodologia

Pesquisa descritiva, sob a forma de levantamento, utilizando uma abordagem qualitativa, teve por objetivo identificar quais são os Stakeholders no setor hoteleiro em Foz do Iguaçu-PR, classificá-los e indicar qual a relevância dos mesmos para a atividade.

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi elaborado com base no modelo de Cintra (2013). A ferramenta utilizada para as entrevistas

é um roteiro (Anexo A) composto por quatorze questões abertas e uma breve introdução de caracterização da organização, constituindo-se em cinco blocos, sendo eles:

Bloco I – Trata da caracterização do entrevistado e da instituição;

Bloco II – Identificação dos *Stakeholders*, suas características, interesses e influências, composto por cinco questões;

Bloco III – Influências na formulação de estratégias, por parte dos *Stakeholders*, formado por três perguntas;

Bloco IV – Participação e ação dos *Stakeholders* locais, apresentado com duas questões, e;

Bloco V – Identificação da dependência dos *Stakeholders*, contendo quatro perguntas.

O universo de pesquisa limita-se as instituições ligadas à atividade hoteleira. Para delimitar o estudo, foram selecionadas como amostra uma instituição de ensino superior que ministra o curso de Hotelaria, o sindicato que representa a atividade na cidade e três empresas categorizadas como hotéis, situadas em diferentes regiões da cidade. Todas as organizações selecionadas para a amostra encontram-se situadas na cidade de Foz do Iguaçu-PR, onde serão coletados os dados para realização deste estudo.

A população deste estudo é constituída pelos estabelecimentos classificados como hotéis, que operam na cidade de Foz do Iguaçu-PR. De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, conforme levantamento publicado em dezembro de 2014, a quantidade de hotéis na cidade até então, totalizava 113 estabelecimentos, sendo esta, a contagem mais recente divulgada pela Secretaria Municipal de Turismo (PMFI, 2014).

A amostra foi selecionada por meio da amostragem não probabilística por conveniência, em que o pesquisador seleciona os elementos aos quais tem acesso, admitindo que estes possam de alguma maneira representar o universo. Esse tipo de amostragem aplica-se a estudos exploratórios ou qualitativos, onde não se requer elevado nível de precisão (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para que as entrevistas fossem feitas, foi realizado um contato prévio com os gestores das organizações para expor a relevância do tema tratado na pesquisa, que agrega também uma autoanálise para a própria empresa. O empreendimento das entrevistas ocorreu em um intervalo de três meses, em momento conveniente e de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Os respondentes foram representantes das organizações, de acordo com o grau de envolvimento e afinidade com o tema deste estudo.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e individualmente com os representantes das organizações, gravadas por áudio mediante autorização, que posteriormente foi transcrito para que houvesse melhor proveito das informações geradas durante o diálogo. Das cinco entrevistas realizadas, apenas uma não foi gravada em áudio, e as informações foram transcritas durante a entrevista. O Quadro 02 apresenta as informações relativas aos entrevistados.

Quadro 2 – Informações Relativas aos Entrevistados

Entrevistado	Formação	Função	Tempo de função	Tempo de empresa
Entrevistado 1 (representante 1 dos hotéis)	Graduação em hotelaria e graduação em direito	gerente de operações	alguns meses	3,5 anos
Entrevistado 2 (representante 2 dos hotéis)	Graduação em hotelaria	gerente comercial	08 anos (inclui tempo fora da empresa)	05 anos
Entrevistado 3 (representante 3 dos hotéis)	Cursando ensino superior (não informado qual)	chefe de reservas	03 meses	08 meses
Entrevistado 4 (representante do corpo docente)	Graduação em turismo e hotelaria e pós-doutorado em gestão de negócios	Professor do curso de Hotelaria	12 anos	12 anos
Entrevistado 5 (representante do sindicato do setor hoteleiro)	Graduação em jornalismo	Diretor executivo	35 anos (inclui tempo fora da empresa)	03 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a realização das entrevistas, as informações coletadas neste procedimento foram examinadas buscando identificar os dados, a fim de caracterizar e categorizá-los de acordo com a teoria proposta, para que assim fosse dado seguimento ao processo de análise.

4 Resultados e Discussões

4.1 Identificação dos Stakeholders

No momento das entrevistas, foi feita aos entrevistados uma explicação sobre o assunto *Stakeholders* e foram citados alguns exemplos, a fim de propiciar um melhor entendimento para os mesmos a respeito do tema abordado.

A identificação dos *Stakeholders* teve por base perguntas em que os entrevistados tiveram que identificar os *Stakeholders* atuantes no setor e, ordená-los por hierarquia de importância, justificando suas opções.

Inicialmente, foram entrevistados representantes de três hotéis na cidade de Foz do Iguaçu-PR. Por meio das entrevistas com os representantes foi possível identificar seis *Stakeholders* relevantes do setor, elencados no Quadro 4.

Os *Stakeholders* clientes, funcionários e fornecedores foram mencionados pelos três entrevistados como relevantes para o setor. Conforme evidenciado por eles, os clientes são o principal foco da organização, são cruciais para o funcionamento da empresa, e praticamente todas as ações empreendidas pela organização são em função da fidelização dos mesmos, como evidenciado pelo Entrevistado 2 que

afirma que “todas, ou praticamente todas as nossas ações são para fidelização dos clientes [...] então a gente faz tudo voltado para o bem-estar do cliente”. De acordo com a percepção dos entrevistados ocorre uma colaboração mútua entre empresa e clientela, neste ponto o Entrevistado 3 destaca que a organização “pega a demanda deles, vê o que eles estão precisando e vai evoluindo, a gente vai acompanhando o mercado, vai evoluindo por causa disso”.

O grupo funcionários foi evidenciado como importante também pelos entrevistados, pois são considerados de suma importância para o funcionamento das empresas. Um dos entrevistados ressaltou a questão da autonomia dos funcionários dentro da organização, a liberdade de poder conversar com os clientes, tentar resolver contratempos, sendo importante manter um bom clima organizacional, benéfico para ambas as partes. O Entrevistado 2 enfatiza que a organização em que atua “consegue manter um ambiente bom para os colaboradores. Não é uma coisa bem engessada. [...] Tanto que, a gente não tem tanta rotatividade de funcionários”.

Outro *Stakeholder* apontado é o conjunto de fornecedores. Conforme destacado pelo Entrevistado 1, os fornecedores são responsáveis pelo provimento de “insumos e materiais para que o hotel transforme em produtos e serviços”. Para o Entrevistado 3 “os fornecedores têm que fornecer material para os funcionários conseguirem trabalhar”.

Por meio das entrevistas com estes representantes foram identificados também os *Stakeholders* proprietários, parceiros comerciais e o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu – SINDHOTEIS. Segundo a perspectiva dos entrevistados, fica a cargo dos proprietários o atendimento aos interesses de clientes e funcionários, além de serem os principais responsáveis pelas decisões na organização.

Os parceiros comerciais estão ligados ao atingimento de metas e objetivos da organização. O SINDHOTEIS fornece assistência em alguns aspectos, oferece cursos para o setor que pode proporcionar algumas vantagens para as instituições, além da regulamentação das relações trabalhistas do setor.

Quanto à ordem de importância, além de identificarem alguns *Stakeholders* distintos, houve divergência na ordem de hierarquia percebida pelos representantes dos hotéis. Os Entrevistados 2 e 3 fizeram uma classificação similar dos *Stakeholders*, já o Entrevistado 1 os ordenou de forma distinta. A ordem de importância apresentada pelos entrevistados representantes dos hotéis é expressa no Quadro 3, em ordem hierárquica decrescente, do topo para a base.

Quadro 3 – Classificação hierárquica dos *Stakeholders* pelos Hotéis

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Clientes	Clientes	Clientes
Funcionários	Proprietários	Proprietários
Fornecedores	Funcionários	Funcionários
Parceiros Comerciais	Fornecedores	Fornecedores
	SINDHOTEIS	

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da entrevista com o representante do corpo docente de uma instituição de ensino superior que ministra o curso de Hotelaria na cidade, foi possível identificar oito *Stakeholders* do ramo (Quadro 4), sendo eles: acionistas, clientes, comunidade, concorrentes, fornecedores, funcionários, governo e meio ambiente. Apesar de identificar os *Stakeholders* do setor, o entrevistado ressalta que não poderia ordená-los por grau de importância, pois essa hierarquia varia de organização para organização, por conta dos próprios objetivos das empresas, do meio ambiente ao quais as mesmas se inserem, dentre outros fatores que podem afetar a importância dada a cada *Stakeholder*. Sendo assim, ele como observador externo não estaria apto a classificá-los por ordem de importância, tendo em vista que cada *Stakeholder* pode possuir relevância em maior ou menor grau dependendo da conjuntura.

Por fim, em entrevista ao representante do Sindicato que representa o setor hoteleiro, foram identificados dezesseis grupos de *Stakeholders* para o ramo, apresentados no Quadro 4. De acordo com o entrevistado, um hotel pode ser visto como uma “cidade”, ressalta que o hotel “tem todos os mecanismos de funcionamento de uma cidade. Ele tem segurança, ele tem alimentação, ele tem transporte, ele tem todo tipo de fornecimento”. Sendo assim, todos os *Stakeholders* são vitais para o funcionamento de um hotel, pois para o entrevistado nenhum meio de hospedagem poderia funcionar com algum de seus *Stakeholders* em desequilíbrio. O entrevistado ainda exemplifica da seguinte forma: “eu posso ter um hotel muito bonito, com tudo funcionando e não ter hóspedes. Ou, posso ter um hotel cheio de hóspedes e cheio de problemas” evidenciando a importância da sintonia entre os *Stakeholders*.

Quadro 4 – Identificação dos *Stakeholders*

Hotéis	Curso de Hotelaria	Sindicato
Clientes	Acionistas	Associações
Fornecedores	Clientes	Clientes
Funcionários	Comunidade	Companhias Aéreas
Parceiros Comerciais	Concorrentes	Comunidade
Proprietários	Fornecedores	Empresas de Transporte
SINDHOTEIS	Funcionários	Empresas organizadoras de eventos
	Governo	Escolas de Capacitação
	Meio Ambiente	Fornecedores
		Funcionários
		Indústria Alimentícia/Bebidas
		Indústria de Lazer/Recreação
		Instituições de ensino e pesquisa
		Operadoras de Turismo
		Prestadores de Serviços
		Serviços de Saúde
		Sindicatos

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 4 apresenta todos os *Stakeholders* identificados pelos entrevistados representantes das organizações, listados em ordem alfabética devido as diferenças de percepção dos entrevistados com relação a classificação por ordem de importância.

Em análise ao conjunto de *Stakeholders* identificados por todos os entrevistados, é possível notar que a definição de parceiros comerciais expressada pelo Entrevistado 1, representando um dos hotéis, vai ao encontro com alguns dos *Stakeholders* identificados pelo Entrevistado 5, representante do sindicato. De acordo com o Entrevistado 1, parceiros comerciais “são agências de viagens, operadores de viagens, receptivos locais, outros hotéis, guias de turismo”, sendo assim, se assemelham a alguns dos citados pelo Entrevistado 5, tais como operadoras de turismo, prestadores de serviços, companhias aéreas e empresas de transporte. O Entrevistado 1 também menciona “outros hotéis” como parceiros comerciais, que seria o equivalente a “concorrentes” na visão do Entrevistado 4, representante da instituição de ensino.

4.2 Características e Categorização Dos Stakeholders

Concomitante ao processo de identificação dos *Stakeholders*, empreendeu-se também a atribuição das características aos mesmos. Ou seja, a verificação de quais atributos os *Stakeholders* possuem, para posteriormente definir seus grupos e classes. Os atributos foram relacionados aos *Stakeholders* pelos próprios entrevistados, mediante uma prévia explicação da correlação exigida para que o atributo seja associado ao *Stakeholder*.

Os atributos associados aos *Stakeholders* identificados pelos representantes dos hotéis, são evidenciados no Quadro 5, de acordo com o entendimento dos entrevistados.

Quadro 5 – Atributos dos *Stakeholders* Identificados pelos Hotéis

STAKEHOLDERS	ATRIBUTOS		
	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA
Clientes	X	X	X
Fornecedores		X	X
Funcionários		X	X
Parceiros Comerciais	X	X	X
Proprietários	X	X	
SINDHOTEIS		X	

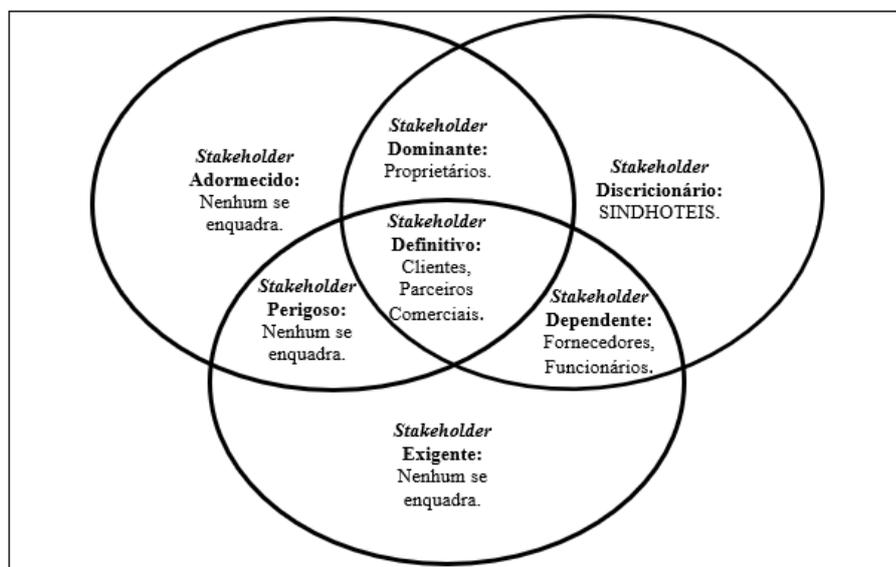
Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas características atribuídas aos seis *Stakeholders* listados no Quadro 5, na classe *latentes* foi identificado apenas um *Stakeholder* como discricionário, por possuir apenas o atributo legitimidade, sendo ele o SINDHOTEIS. Dentre os *Stakeholders* identificados pelos hotéis, nenhum foi classificado como adormecido ou exigente.

Na classe dos *expectantes*, os proprietários foram considerados pertencentes ao grupo dominante, por possuírem os atributos poder e legitimidade. No grupo *dependente*, se enquadraram os fornecedores e funcionários, por possuírem os atributos legitimidade e urgência. Não foram identificados *Stakeholders* para o grupo *perigoso*.

Referente ao grupo definitivo, foram considerados dois *Stakeholders* pertencentes ao grupo, sendo eles clientes e parceiros comerciais, que se identificou possuírem os três atributos, poder, legitimidade e urgência. A representação da classificação nos grupos, dos *Stakeholders* citados, é evidenciada na Figura 3.

Figura 3 – Grupos de Classes dos *Stakeholders* Identificados pelos Hotéis



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere aos *Stakeholders* identificados pelo representante da instituição de ensino, para o entrevistado os atributos poder e legitimidade se aplicam a todos os *Stakeholders* mencionados por ele. No entanto irá depender da relação social entre as partes envolvidas. As relações sociais entre organização e *Stakeholders* se dividem nos ambientes interno e externo, e em ambos os ambientes se subdivide pelas dimensões ambiental, sociocultural e econômica (SOUZA, 2014).

Com base na afirmação do entrevistado, todos os *Stakeholders* por ele citados se enquadrariam no grupo de *Stakeholders* dominantes, por possuírem os atributos poder e legitimidade, e o que poderia alterar essa classificação seria a relação social entre as partes.

Sob a ótica do representante do Sindicato, todos os *Stakeholders* possuem os três atributos em potencial, porém a atribuição dos mesmos estaria ligada ao momento em evidência, como exemplo, o mesmo citou o período do café da manhã em um hotel, onde os *Stakeholders* mais importantes seriam os essenciais para que não haja lapsos na ocasião em questão. Sendo assim, os atributos e o grau de importância seriam dados por cada organização de acordo com as circunstâncias.

5 Considerações finais

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo identificar os *Stakeholders* significativos na atuação do setor hoteleiro na cidade de Foz do Iguaçu-PR, e classificá-los de acordo com sua relevância para a atividade.

Conforme os resultados evidenciados na pesquisa, foram identificados ao todo vinte e dois *Stakeholders* do setor hoteleiro na cidade, sendo eles: acionistas, associações, clientes, companhias

aéreas, comunidade, concorrentes, empresas de transporte, empresas organizadoras de eventos, escolas de capacitação, fornecedores, funcionários, governo, indústria alimentícia/bebidas, indústria de lazer/recreação, instituições de ensino e pesquisa, meio ambiente, operadoras de turismo, parceiros comerciais, prestadores de serviços, proprietários, serviços de saúde e o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu – SINDHOTEIS.

Quanto a classificação dos *Stakeholders*, foram classificados apenas os seis *Stakeholders* identificados pelos representantes dos hotéis, que atribuíram as características aos mesmos de acordo com o que presenciam nas atividades das organizações que representaram. De acordo com essa análise, foram identificados nas classes: um *Stakeholder* discricionário, um *Stakeholder* dominante, dois *Stakeholders* dependentes e dois *Stakeholders* definitivos. Nas classes adormecido, exigente e perigoso não foram enquadrados nenhum *Stakeholder*.

Ainda sobre a classificação, os *Stakeholders* identificados por meio das entrevistas na instituição de ensino e no sindicato, foram julgados sob uma perspectiva diferente pelos entrevistados. Conforme entendimento, para o representante da instituição de ensino, os atributos legitimidade e poder se aplicam a todos os *Stakeholders* mencionados, o que os enquadra na classe *Stakeholder* dominante. Contudo esta caracterização dos *Stakeholders* fica à mercê das relações sociais existentes entre as partes envolvidas. Para o ator vinculado ao sindicato, todos os *Stakeholders* têm potencialmente os três atributos, e o fator determinante para atribuí-los é o momento que estiver em análise. Neste sentido, ao analisar as informações passadas pelos entrevistados, verifica-se que a fiel retratação da caracterização e classificação dos *Stakeholders* se dá pelas próprias organizações, de acordo com o contexto vivenciado por cada uma delas.

Vale ressaltar também que, se levada em consideração a localização das empresas classificadas como hotéis e resorts que participaram desta pesquisa, é possível constatar diferenças de objetivos das organizações. Tendo em vista que as mesmas estão instaladas em zonas de mercado distintas, onde o principal atrativo varia entre comércio e turismo, tal fator pode influenciar diretamente na relação com os *Stakeholders*. O grau de importância dado a cada um dos *Stakeholders* pode ser diversificado, de acordo o que é almejado por cada empresa.

Dado que o trabalho se limitou ao setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu-PR, não é possível generalizar os resultados obtidos, tampouco estendê-los para outras realidades.

Este trabalho apresentou limitação com relação a amostra estudada. As empresas hoteleiras foram selecionadas por conveniência e de acordo com a disponibilidade dos representantes para participar da pesquisa, além da dependência de autorização, onde em alguns casos não houve permissão por conta de regimento interno das organizações. Sendo assim, considerando a proporção da amostra para a população, não se pode afirmar com convicção e exatidão, que os resultados obtidos condizem com a realidade de todos os hotéis da cidade.

Outra limitação considerável do presente estudo diz respeito a ausência de classificação hierárquica dos *Stakeholders*, identificados por parte dos entrevistados representantes da instituição de ensino e do sindicato, sob a justificativa de que não seria possível afirmar com exatidão essa ordem como observador externo, pois cada empresa possui suas particularidades, que influenciam no grau de importância a se considerar para cada *Stakeholder*.

Como sugestão para trabalhos futuros, este estudo poderia dar origem a um aprofundamento mais detalhado das relações entre os *Stakeholders*, a fim de se ampliar o entendimento da relação de interesse existente entre os mesmos.

Referências

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Apresentação. Disponível em: <<http://abih.com.br/apresentacao/>>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

ALMEIDA, Karla Katiuscia Nobrega; SOUZA, Fábila Jaiany Viana de; PAIVA, Simone Bastos; CÂMARA, Renata Paes de Barros. Práticas de Comunicação e de Compartilhamento de Informações com Clientes e Fornecedores nos Relatórios de Sustentabilidade por Companhias Elétricas. Revista Evidenciação Contábil e Finanças, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 14-35, mai/ago. 2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6636738>

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAZANINI, Roberto; RIBEIRO, Hewdy Lobo; BAZANINI, Homero Leoni. Estratégia dos negócios: obstáculos encontrados para a consolidação da TV Digital no Brasil e seus impactos na cadeia produtiva eletroeletrônica na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. Revista de Negócios. Blumenau, v. 19, n. 1, p. 70-93, jan/mar. 2014.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. (SÓ REFERENCIADA)

BLANCO-MESA, Fabio; GIL-LAFUENTE, Anna; MERIGO, José. Subjective stakeholder dynamics relationships treatment: a methodological approach using fuzzy decision-making. Computational and Mathematical Organization Theory, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 441-472, out. 2018. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10588-018-09284-z>

CAMPOS, Taiane Las Casas. Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 111-130, out./dez. 2006. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400006>

CINTRA, Renato Fabiano. *Stakeholders* e setor turístico brasileiro: uma investigação na cidade de Londrina-PR. 2013. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Gestão de Organizações, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

COSTA, Benny Kramer; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; BOAVENTURA, João Maurício Gama; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. A influência dos *stakeholders* na estratégia de órgãos públicos: o caso

da Diretoria de Turismo de Guarulhos/SP. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 5, n. 1, p. 28-40, jan/jun. 2012.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

FABRIS, Juliana; FISCHER, Augusto; SEHEM, Simone. A Cidade do Idoso à luz da Teoria dos *Stakeholders*. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 5-24, jan/mar. 2015. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/637>

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, p. 189-207, 2001. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

GATTAI, Silvia; SIQUEIRA, Douglas Murilo; FISCHER, Rosa Maria. Compreender os interesses e relações – estudo de projeto de implantação de incubadora de empreendimentos solidários. *Pensamento & Realidade*, [s. l.], v.28, n. 3, p. 1-24, 2013. <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/17569>

GOMES, Ricardo Corrêa. *Stakeholder Management in the Local Government Decision-Making Area: Evidences from a Decision-Making Area: Evidences from a Triangulation Study with the English Local Triangulation Study with the English Local Government*. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], v. 10, Edição Especial, p. 77-98, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000500005>

GOMES, Sônia Maria da Silva; ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira. Relação entre o Disclosure de Riscos Climáticos e o Retorno Anormal das Empresas Brasileiras. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 13, n. 2, p. 149-165, abr./jun. 2017. DOI:10.4270/RUC.2017213

HOFF, DEBORA Nayar. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus *stakeholders*: A proposição de uma estrutura analítica. 2008. 425 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; TELLES, Renato.; CORRÊA, Hamilton Luiz. Análise dos *stakeholders* das empresas industriais do estado de São Paulo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 1, p 158-170, jan./fev./mar. 2014. <https://doi.org/10.5700/rausp1138>

JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LU, Yingjun; ABEYSEKERA, Indra. Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China. *Journal of cleaner production*, v. 64, p. 426-436, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.005>

LUGOBONI, Leonardo Fabris; GOTO, Melissa Midori Martinho. *Stakeholders* Presentes nas Missões Organizacionais: Uma Análise por Setor e Origem de Controle Acionário. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 11, n. 3, p. 615-636, 2018.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Analysis of the use of performance evaluation theoretical foundations in empirical studies: an investigation in publications aiming at future research questions. *International Journal of Business Innovation and Research*, v. 23, n. 1, p. 41-63, 2020. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.109323>

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. *Cuad. Contab., Bogotá*, v. 19, n. 47, p. 94-116, June 2018. <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.pado>.

MATOS, Lucas dos Santos; VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim; Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.

MELO, Paulo Thiago Bezerra; RÉGIS, Helder Pontes. *Stakeholders* Relevantes no Perfil dos Gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife. *Revista Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, p. 109-136, jan./jun. 2012. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p109-136>

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

MEHERISHI, Lavanya; NARAYANA, Sushmita A.; RANJANI, K.S. Sustainable packaging for supply chain management in the circular economy: A review. *Journal of Cleaner Production*, [s. l.], v. 237, nov. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.057>

NACITI, Valeria. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, [s. l.], v. 237, nov. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>

ORTEGA, Rubens Paulino; MELO, Pedro Lucas de Resende; BOAVENTURA, João Maurício Gama.; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. Atendimento dos Interesses do *Stakeholder* Franqueado e sua Relação com o Desempenho Financeiro em Redes de Franquias. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 9, n. Ed. Especial, p. 24-38, dez. 2016. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273449349003>

PMFI – Prefeitura Municipal de Foz Do Iguaçu (2019a). A Cidade. Disponível em: <<http://www.pmf.pr.gov.br/turismo/?idMenu=722>>. Acesso em 03 de outubro de 2019.

PMFI – Prefeitura Municipal de Foz Do Iguaçu (2019b). Atrativos Turísticos. Disponível em: <<http://www.pmf.pr.gov.br/turismo/?idMenu=723>>. Acesso em 03 de outubro de 2019.

PMFI – Prefeitura Municipal de Foz Do Iguaçu. Inventário da Oferta Turística de Foz do Iguaçu 2014. Disponível em: <<http://www.pmf.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=75475>>. Acesso em 03 de outubro de 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QIN, Yan; HARRISON, Julie; CHEN, Li. A framework for the practice of corporate environmental responsibility in China. *Journal of Cleaner Production*, [s. l.], v. 235, p. 426-452, out. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.245>

RIBEIRO, Henrique César Melo. Influência da Governança Corporativa nos *Stakeholders* das Entidades Esportivas. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 40-56, jul./set. 2016. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i3.3124>

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Cramer. Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 42-69, jan./abr. 2017. <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655252003.pdf>

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. *Gestão dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Jéferson Weber. A influência dos *Stakeholders* na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SANTOS, Keila Priscila; CAVICHIOLI, Denize; ZANCHET, Aládio. Identificação e caracterização dos *stakeholders* do ramo alimentício: um estudo de caso na cidade de Cascavel-PR. In: Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS, 1., 2016, Porto Alegre.

SCHEMBRI, Joe; TANG, Yee Kwan., FLETCHER, Margaret., & DIMITRATOS, Pavlos. How do European trade promotion organizations manage their *stakeholders*? *International Business Review*, [s. l.], v. 28, n. 6, dez. 2019.

SERAFIM, Maurício Custódio; ALPERSTEDT, Graziela Dias. As organizações religiosas e suas relações: Uma análise a partir da teoria dos *stakeholders*. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 17, n. 2, p. 21-40, abr./jun. 2012.

SOUZA, Claudio Alexandre. Territorialidade nas ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* do Brasil. 2014. 375 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Curso de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MAZZON, José Afonso. Orientação Ética quanto à Mudança Social Envolvendo *Stakeholders*. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 51-65, 2000.

WANG, Bin. Executives' Educational Level, Corporate Social Responsibility and "De-noising" Financial Performance-Empirical Data from Chinese Listed Companies Disclosing Social Responsibility Report. *Educational Sciences-Theory & Practice*, v. 18, n. 6, p. 3662-3680, dez. 2018. <https://jestp.com/~jestpcom/index.php/estp/article/view/154>

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, v. 63, n. 2, p. 316-325, 1973.