

Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nos *Resorts* do Brasil: um estudo multicaso

Corporate Social Responsibility Indicators (CSR) in Brazilian Resorts: a multicase study

Nathan Marques Oliveira ¹

Claudio Alexandre Souza ²

Rosislene de Fátima Fontana ³

RESUMO: Ações de responsabilidade social empresarial (RSE) não são uma tendência no setor de meios de hospedagem, incluindo *resorts*, apesar de ser uma realidade no mundo empresarial. Contudo, essas ações vêm sendo implementadas de forma gradativa nos meios de hospedagem do Brasil através de ações pontuais. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi compreender as ações de RSE em *resorts*, as suas singularidades em relação aos ambientes, às dimensões de sustentabilidade e aos *stakeholders* por meio de uma matriz de análise da responsabilidade social empresarial. A metodologia que dá suporte científico para realização desta pesquisa é o estudo de caso

1 Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Graduação em Hotelaria pela UNIOESTE. Graduação em andamento em Administração pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL). Atuou como Professor Colaborador no Curso de Hotelaria da UNIOESTE. E-mail: nathanmoliveira@hotmail.com

2 Estágio Pós-Doutoral em Gestão de Negócios pela Université du Québec à Montréal (UQAM). Doutorado em Geografia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestrado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM). Bacharelado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor do Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE - Campus de Foz do Iguaçu). E-mail: cas_tur@yahoo.com.br

3 Doutorado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestrado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM). Graduação em Turismo e Hotelaria pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Graduação em Processamento de Dados pela UNOPAR. Professora do Curso de Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE - Campus de Foz do Iguaçu) e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (UNIOESTE - Campus de Marechal Cândido Rondon). E-mail: rosislene.fontana@unioeste.br

(YIN, 2010), com técnicas de coleta de dados com referência em bases intituladas como mix-métodos, ou seja, métodos qualitativos e quantitativos adotados na elaboração do instrumento de pesquisa, na coleta de dados e na análise. Como principais resultados desta pesquisa destacam-se que as ações de RSE observadas não se comportam de forma uniforme, em relação às variáveis observadas: ambientes, dimensões de sustentabilidade e *stakeholders*; como tradicionalmente se observa em estudos acadêmicos quando se discute esta prática em determinadas empresas privadas, como o caso dos *resorts*. Conclui-se que as ações de RSE se comportam de formas diferenciadas, de acordo com as singularidades implícitas em cada uma das variáveis citadas. Isso demanda que se analise cada ação de RSE para compreender suas variáveis e suas idiosincrasias, visto que elas influenciam direta e indiretamente nas ações e nas respectivas relações sociais.

Palavras-chave: *Resorts*; Responsabilidade Social Empresarial; Indicadores.

ABSTRACT: Corporate social responsibility (CSR) actions are not a trend in the lodging industry, including resorts, despite being a reality in the business world, but these actions are being implemented gradually in the lodging facilities in Brazil through specific actions. In this sense, the objective of this study was to understand the actions of CSR resorts, their singularities in relation to the environments, the dimensions of sustainability and stakeholders using a matrix of corporate social responsibility analysis. The methodology used for this study was a case study (YIN, 2010), with techniques for data collection with reference bases titled as mix-methods, which adopted qualitative and quantitative methods in the elaboration of the research instrument, in the data collection and in the analysis. The main results of this research it is highlighted that the CSR actions observed did not behave uniformly, compared to the observed variables: environment, sustainability and stakeholder dimensions, as traditionally it is observed in academic studies when it is discussed this practice in certain private companies, as the case of resorts. It was concluded that CSR actions behave in different ways, according to the singularities implicit in each of the variables mentioned. It demands that each CSR action be analyzed to understand its variables and idiosyncrasies, since they directly and indirectly influence the actions and the respective social relations.

Keywords: Resorts; Corporate Social Responsibility; Indicators.

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre *resorts* apresentam tanto no Brasil quanto em outros países uma lacuna de conhecimento sobre as relações sociais destes para com os *stakeholders*, como, por exemplo, no estudo realizado no continente africano por Carlisle e Jones (2012). Nesse estudo os autores identificam uma lacuna na literatura e a necessidade de mais pesquisas sobre como os destinos turísticos são socialmente construídos pelo poder de indivíduos e organizações. Esta investigação visa não somente realizar um estudo sobre *resorts*, mas fazê-lo com enfoque nas ações de responsabilidade social empresarial (RSE) realizadas por essas organizações.

Apesar de ainda não ser uma tendência, a RSE é uma realidade no mundo empresarial e é implementada de forma gradativa nos meios de hospedagem - incluindo *resorts* no Brasil por meio de ações pontuais (CARROLL; SHABANA, 2010). É importante que se tenham mais estudos sobre RSE que possibilitem uma visão sobre o real, sem o ufanismo otimista que se faz presente nos estudos sobre a temática, mas com uma visão crítica e uma análise mais acurada, baseada em realidades locais (PINTO; MARANHÃO, 2012). Desta forma, as ações de RSE que são estudadas nesta pesquisa podem ser observadas como resultados mensuráveis das relações sociais oriundas das ações de RSE dos *resorts* no Brasil.

O objetivo deste estudo é, portanto, o de entender as ações de RSE em *resorts*, as suas singularidades em relação aos ambientes, as dimensões de sustentabilidade e aos *stakeholders* por meio de uma matriz de análise da responsabilidade social empresarial.

2 RESORTS: ANÁLISE DAS RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS

O *resort* é um tipo diferente de meio de hospedagem que possui especificidades e singularidades que o tornam objeto diferenciado para um estudo acadêmico. Os *resorts* são considerados um espaço carente de estudos (KUŠ ER; DWYER, 2019; AHN; BACK, 2018). Pela quantidade e pelo porte dos empreendimentos que já existem ou que estão em implementação no Brasil, são importantes para os *stakeholders* que com eles têm relação (SAMPAIO, 2009).

Como empresas privadas com fins lucrativos, os *resorts* serão aqui analisados também segundo esta perspectiva de organizações privadas e analisados pelos seus ambientes interno e externo. Para esta pesquisa a análise das relações dos *resorts* será com base nestes dois ambientes, como identificados nos estudos sobre organização, sendo o interno passível de ser controlado com mais força e o externo, pela amplitude de variáveis é passível de ser monitorado, mas dificilmente controlado pelo *resort* (CLARO, CLARO; AMANCIO, 2008).

Para compreender as partes envolvidas em uma empresa, e por sua vez nos *resorts*, se tem na teoria dos *stakeholders*, a base para as discussões desta pesquisa. Segundo Nascimento et al. (2017, p.7),

O conceito de stakeholders teve seu início na análise de um modelo de negócio antigo que consistia, basicamente, na compra da matéria-prima de fornecedores, convertendo-as em produtos para então vendê-la. Ao longo do tempo, este modelo mudou, passando a exigir uma nova adaptação para a criação de um “modelo conceitual”.

Sendo assim, as partes com as quais um resort se relaciona serão analisadas sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, sendo considerados *stakeholders* as partes que se relacionam e influenciam ou são influenciadas por uma empresa, neste caso pelo resort. Entretanto, ciente dos questionamentos acerca da teoria dos *stakeholders* (JENSEN, 2001), esta pesquisa não pretende abordar esses eventuais questionamentos, somente fará uso da classificação dos abrangidos pelos *stakeholders* pela clareza que ela possibilita na identificação destes nas relações existentes entre uma organização e a sociedade (FREEMAN; MCVEA, 2000). Com base nestes estudos serão analisados como *stakeholders*, para fins desta pesquisa, os seguintes grupos que se fazem presentes nas relações com uma organização do tipo resort e o afetam ou por ele são afetados: acionistas, clientes, governo, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes.

Estudos realizados no Brasil, entre os anos de 2000 a 2010 (SOUZA, 2019), sobre *resorts* evidenciam a dificuldade de definição sobre quem são os *stakeholders*. Em face desta lacuna, usa-se como referência a base de Souza (2005), em seus estudos sobre RSE em *resorts* para este fim, consciente da limitação que tal opção pode proporcionar para um estudo acadêmico. Contudo, esta seleção é alicerçada pelo estudo tido como base para tal, o qual identifica os grupos de *stakeholders* que vêm ao encontro das pesquisas apresentadas nesta investigação (KOGA; WADA, 2013).

Este estudo parte da análise da RSE como uma forma de as empresas contribuírem para a busca da sustentabilidade – ambiental, sociocultural e econômica – a partir das ações das organizações empresariais. Entretanto, o foco deste estudo não é discutir as inúmeras teorias da sustentabilidade, tendo em vista as divergências entre as mesmas e de cada área, mas tão somente fazer uso da discussão sobre as dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e econômica, todas aplicadas aos dois ambientes das empresas, interno e externo (BLACKBURN, 2007) para análise das ações de RSE por *stakeholders* (SOUZA, 2019). Cada *stakeholder* pode ter diferentes relações e interesses com uma organização, conforme observado por Romaniello & Amâncio (2005). Neste estudo acionistas, funcionários e clientes encontram-se localizados fisicamente no ambiente interno dos *resorts*, enquanto que governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores, no ambiente externo, mais próximos e mais distantes de sua área de poder, respectivamente, bem como em relação à possibilidade de obtenção de informações sobre os *stakeholders* (MORAIS et al., 2007). Os clientes, que em alguns estudos estão citados no ambiente externo (CLARO et al., 2008), neste caso pela singularidade de um resort (BREY, 2011) enquanto empresa privada do setor de turismo, identificam-se no ambiente interno (RICHARD; BACON, 2011). Isto porque empresas do setor de turismo, como os *resorts*, possuem como uma das singularidades a necessidade de o cliente estar no ambiente interno ou de produção para receber o produto (OMT, 2001).

O Brasil possui mais de cento e dezoito meios de hospedagem identificados

como *resorts* e/ou hotel de lazer, localizados em todas as cinco regiões do país, e em mais de 15 Unidades da Federação (UF), segundo inventário realizado pela Consultoria Jones Lang LaSalle Hotels, em parceria com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB – e a Associação Brasileira de *Resorts* (ABR) (JLL, 2019). Para fins desta pesquisa a definição de resort utilizada é a mesma identificada nos estudos de Souza (2005), e Barbosa (2010), que é também a mesma da Associação Brasileira de *Resorts* (ABR):

É um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento (ABR, 2012, s/p).

Esta definição será utilizada não somente por ser a que vem balizando os estudos realizados no Brasil nos últimos anos, mas também porque este estudo tem como base para a sua amostra os *resorts* associados à ABR.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL - RSE

Responsabilidade social empresarial – RSE é uma realidade no mundo empresarial (CARROLL; SHABANA, 2010), mas não tanto ainda no setor de meios de hospedagem (HOLCOMB, UPCHURCH; OKUMUS, 2007). Observam-se em vários trabalhos algumas relações em comum sobre o que os autores apresentam e compreendem por RSE: ações (DONALDSON; DUNFEE, 2002); comportamento (CAMPBELL, 2007), estratégias (CAPRIOTTI; MORENO, 2007); padrão mínimo (PORTNEY, 2008); integradas (ADAMNS; ZUTSHI, 2004); que são executadas para os *stakeholders* (DONALDSON; DUNFEE, 2002; PORTNEY, 2008); com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor (GALBREATH, 2010), como algo voluntário (CAPRIOTTI; MORENO, 2007); que busca retorno para as partes envolvidas, mesmo que financeiro (GARRIGA; MELE, 2004); que a empresa tem que fazer por entender fazer parte da sociedade (GALBREATH, 2010) a longo prazo (GARRIGA; MELE, 2004); que é eticamente correto (JAMALI, SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); além do previsto em lei (PORTNEY, 2008); indiferente da razão pela qual a empresa foi motivada a fazê-lo (CAMPBELL, 2007).

Contudo, das discussões um conceito tem que ser construído e tomado como base para fins de um estudo científico. Ou seja, pode-se dizer que a despeito das polêmicas e contradições relativas ao que se entende por RSE, para fins deste trabalho ela será entendida como as relações sociais resultantes de ações integradas realizadas pelas empresas, voltadas para os *stakeholders*, com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor.

As relações sociais de RSE são realizadas de forma voluntária na busca de um retorno para todas as partes envolvidas nas respectivas relações sociais. Os retornos podem ser inclusive, mas não exclusivamente, financeiros, podendo ser em curto, médio ou mesmo longo prazo, indiferente da sua motivação inicial para a realização da relação social entre os *stakeholders*. O objetivo não é julgar a ação ou a empresa,

mas tentar compreender quais ações realizadas podem ser consideradas como ações de RSE, para que se compreenda esta prática de mercado com mais de meio século e ainda questionada, apesar de aceita e reconhecida.

3.1 INDICADORES DE RSE

Não basta realizar ações de RSE, é preciso compreender o que tem sido realizado nas organizações e seus resultados. Isto posto, estudos sobre os tipos de indicadores vem sendo desenvolvidos ao longo das últimas décadas (SOUZA, 2005; FREY, 2007; RABELO; SILVA, 2011; DE LUCA, MOURA; NASCIMENTO, 2012). Diversas metodologias vêm sendo desenvolvidas por diferentes entidades tanto nacionais quanto internacionais. A compreensão da necessidade de se utilizar tais perspectivas de indicadores para compreender as ações de RSE se faz necessária como forma de apresentá-las de forma mais clara e transparente possível às partes envolvidas.

Utilizar indicadores como ferramentas para apresentar as respectivas ações de RSE é uma forma de padronizar os dados que são comunicados sobre as ações realizadas para a sociedade. Desta forma as mais diferentes ações de RSE realizadas pelas organizações privadas são sistematizadas em metodologias padronizadas para a sua aferição, indiferente do universo e tipo de ação realizada (FREY, 2007), proporcionando assim, uma apresentação padronizada na forma que os dados são apresentados para os *stakeholders*.

Metodologias de entidades como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Global Compact em nível internacional e do Instituto Ethos em nível nacional, bem como as certificações em nível internacional e nacional possibilitam uma rápida apresentação dos indicadores de RSE mais disseminados (AZEVEDO, 2006; FREY, 2007; RABELO; SILVA, 2011; DE LUCA, MOURA; NASCIMENTO, 2012). Tais metodologias apresentam que esta é uma abordagem já em expansão para a realidade empresarial e não somente iniciativas isoladas de organizações privadas.

A compreensão de que os indicadores devem ser quantitativos e qualitativos torna-se uma referência. Um consenso de que ações de RSE são essencialmente qualitativas mas devendo ser apresentadas de forma qualitativa e quantitativa para que possa ser acompanhada periódica e comparativamente. Sob a ótica empresarial o fato de ser quantitativo é visto como essencial para uma avaliação de performance (QUEIROZ, 2001; FREY, 2007). Isto posto, tem-se como objetivo apresentar ou compreender que os dados resultantes das ações eminentemente qualitativas precisam ser mensurados para uma compreensão comparativa de seu desempenho.

Elementos uniformes são percebidos nos diferentes estudos sobre indicadores de ações de RSE. Dentre eles alguns aspectos em comum de acordo com as teorias estudadas sobre RSE, como: ambientes interno e externo, sendo o interno passível de ser controlado e o externo pode ser monitorado, mas dificilmente controlado pelo resort (SOUZA, 2019); dimensões da sustentabilidade analisadas, neste estudo, considerada a ambiental, sociocultural e econômica (BLACKBURN, 2007); *stakeholder*, aqueles citados na seção anterior - acionistas, funcionários, clientes, governos, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes (RABELO; SILVA, 2011; DE LUCA, MOURA; NASCIMENTO, 2012). Esses pontos que permitem

que as diferentes organizações privadas possam apresentar de forma sistemática e comparativa as suas respectivas ações de RSE.

4 METODOLOGIA

A metodologia que dá suporte científico para realização deste estudo tem por base o estudo de caso (YIN, 2010), com técnicas de coleta de dados com referência em bases intituladas como mix-métodos, que se utiliza em sua elaboração instrumento de coleta de dados que tem como base para suas escalas de análise.

Compõem o universo desse estudo, no tocante aos *resorts* do Brasil, quarenta e seis meios de hospedagem tipo *resorts*, associados à ABR, tendo 2012 como ano base. Foram identificados *resorts* em quatro regiões, localizados em vinte e seis municípios de onze estados, não sendo identificado nenhum na região Norte (ABR, 2012). Ressalva-se que o número atual de *resorts* é de 118 meios de hospedagem, conforme já apresentado acima, porém destaca-se que a pesquisa refere-se a dados do ano de 2012.

Foi enviado um comunicado para todos os *resorts*, de forma individual, por e-mail, com cópia à ABR, em setembro de 2012. Na sequência foi realizada entrevista não estruturada, via e-mail. Duas semanas depois do recebimento das primeiras respostas foram enviados novos e-mails aos que não responderam. Foram contatados, a posteriori, conforme datas apresentadas pelos *resorts*, para obtenção dos dados. Estas pesquisas terminaram em fevereiro de 2013, com o agendamento para pesquisa in loco de cinco *resorts* que aceitaram participar da pesquisa, sendo definida a amostra final por conveniência (SOUZA, 2019).

Após o aceite das condições para participar da pesquisa foi enviada aos *resorts* uma cópia da NBR 15410:2006, a qual foi utilizada como base para elaboração do instrumento de pesquisa. Esta ação tinha por objetivo contribuir para a disseminação da referida NBR, bem como para a orientação dos *resorts* sobre sustentabilidade, possibilitando que o processo de pesquisa fosse um instrumento de formação e disseminação de informação. Os cinco *resorts* que aceitaram participar da pesquisa, que envolvia além de aceitar responder o instrumento para coleta de dados, também disponibilizar um momento para validação dos dados coletados que efetivamente participaram da pesquisa foram *resorts* situados nos estados de Alagoas, Goiás, Rio Grande do Norte e Santa Catarina.

A constituição dos casos selecionados para este estudo pode ser descrita como amostra de conveniência, conforme disponibilidade dos *resorts* contatados. Um estudo multicaso é aplicável quando se usa uma variedade de fonte de dados, tanto evidências qualitativas quanto quantitativas (BACHEGA; PEREIRA; POLITANO, 2009). Ou seja, um estudo de caso pode incluir detalhes e até mesmo ser limitado a evidências quantitativas (YIN, 2010), não sendo somente qualitativa como comumente se apresenta (CONEJERO; NEVES, 2007). Este estudo, como multicaso, não possibilita uma generalização estatística dos dados, mas tão somente uma generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como

padrão, com a qual são comparadas aos resultados empíricos do estudo de caso. A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 2010).

Apesar de estudos de casos múltiplos serem comumente citados como qualitativos, não se limitam a tal, como neste estudo, que faz uso do denominado mix-métodos (YIN, 2010). Esse mix-métodos de qualitativo com quantitativo foi aplicado simultaneamente, na elaboração do instrumento de pesquisa, na coleta de dados e na análise, sem prioridade de uma sobre a outra, mas com objetivo de complementação dos métodos para uma conclusão.

O indicador de ações de RSE possibilita valorar as relações sociais avaliadas para que se possa analisar quantitativamente. Desta forma pode-se criar variáveis e princípios para analisar individualmente as relações sociais entre os *stakeholders*, conforme citado nesta metodologia. O indicador será apresentado no formato de percentual (%), que possibilita uma maior clareza na leitura do resultado. No entanto, o resultado do indicador não diz respeito somente ao aspecto quantitativo de ações de RSE realizadas, mas envolve a regularidade, a efetividade e a validação delas.

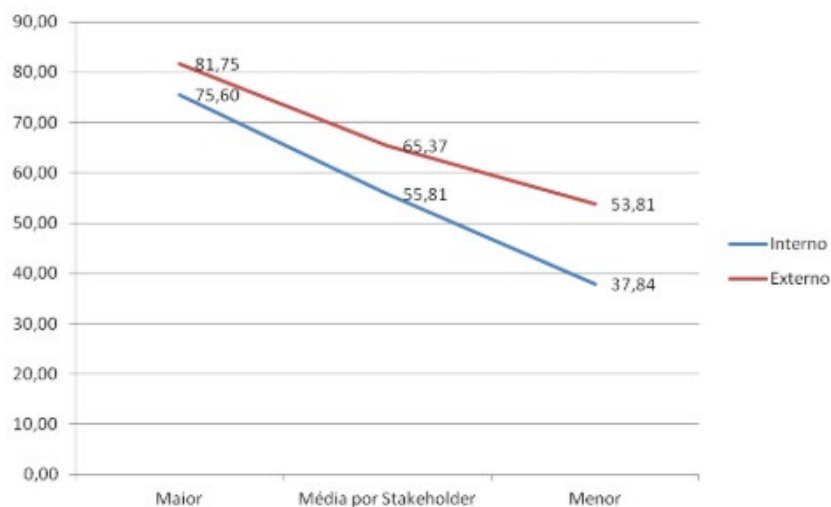
5 RESULTADOS

As ações de RSE dos *resorts* foram analisadas com base nos ambientes, dimensões da sustentabilidade e dos *stakeholders* utilizados como referência neste estudo. Tal ação possibilitou perceber os *resorts* nestas facetas que têm relação com as ações de RSE, e se há de fato alteração nos percentuais, segundo as mesmas. As análises são apresentadas iniciando pelos ambientes, seguidos das dimensões de sustentabilidade, findando com os *stakeholders*. As três variáveis são analisadas de forma geral pela sua média, bem como maior e menor dado e em relação aos *resorts* pesquisados.

5.1 AMBIENTES

O ambiente foi analisado com base nas variáveis interno e externo e a apresentação de dados feita no formato de gráficos de linhas. Inicialmente, a figura 1 apresenta o gráfico com as subdivisões dos ambientes em relação às medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por ambiente. A figura 2, apresenta o gráfico com dados do percentual de ações de RSE dos ambientes por *resorts*.

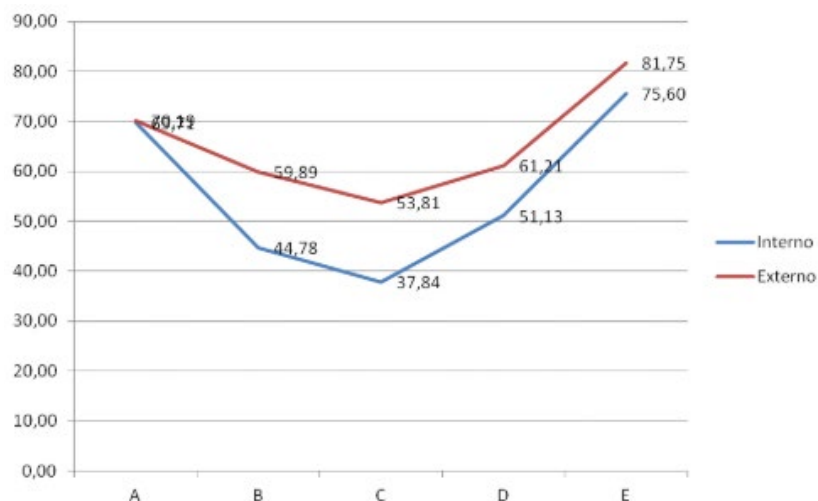
FIGURA 1 - GRÁFICO INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE POR AMBIENTE (%)



FONTE: Elaboração própria.

Em todas as três medidas de posição analisadas, conforme a figura 1 - maior, média e menor percentual - o ambiente interno apresentou percentuais inferiores ao ambiente externo. Cabe destacar o comportamento de forma harmônica dos percentuais de ações de RSE em ambos os ambientes – interno e externo – entre os *resorts* pesquisados, como pode ser observado na figura 2, formando uma curva côncava. Observa-se também que os *resorts* com as menores médias percentuais de ações de RSE, conforme a figura 2, são os que apresentam as maiores diferenças médias entre os ambientes, ou seja, quanto menor o percentual maior a diferença entre os ambientes, eles se comportam de forma inversamente proporcional. O resort A, de acordo com a figura 2, é o único que apresenta equilíbrio, extremamente próximo na média das notas por ambiente, com diferença mínima de 0,38 entre ambos. Pode-se concluir dos *resorts* pesquisados que, indiferentemente do tamanho, da localização e da forma de gestão, evidenciam-se mais ações de RSE no ambiente externo do que no ambiente interno.

FIGURA 2 - GRÁFICO INDICADOR MÉDIO POR AMBIENTES POR RESORT (%)



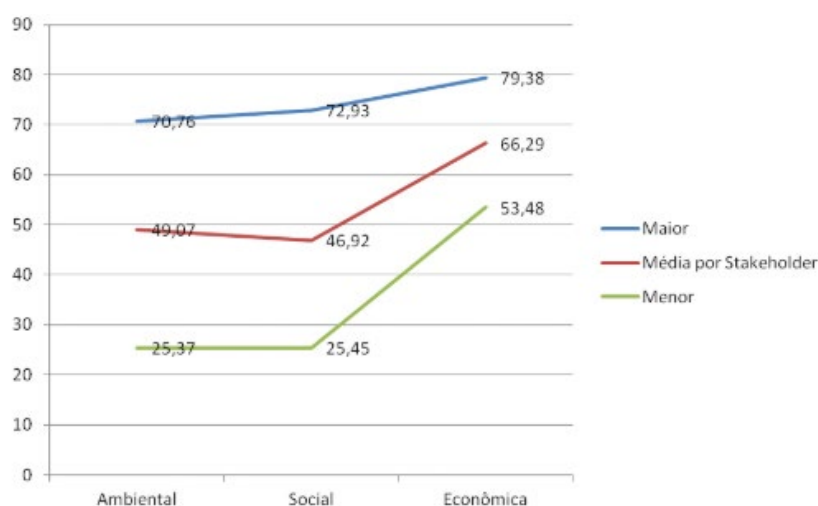
FONTE: Elaboração própria

O ambiente externo, apesar de ser aquele de menor controle do resort, é o que apresenta maior percentual de ações de RSE. Deve-se ressaltar que ele possui, segundo esta pesquisa, mais *stakeholders* e, conseqüentemente, mais ações analisadas (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). Contudo, como se observa na figura 2, inclusive na medida de posição média, (Figura 1), este resultado se reproduz, evidenciando que não é o fator quantidade de *stakeholders* e ações que teria resultado em tal dado. Porém, é possível afirmar que as ações não são direcionadas para o ambiente de maior controle (CLARO et al., 2008). Conclui-se que as ações de RSE não estão sendo direcionadas para a área de maior influência do resort (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Ou seja, as ações estão ocorrendo de forma geral, indiferentemente de qualquer variável aqui pesquisada, sempre no ambiente externo, que tem maior número de *stakeholders* e de relações, mas também tem menor poder de controle por parte dos *resorts*.

5.2 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

A dimensão da sustentabilidade foi analisada com base nas variáveis: dimensão ambiental, dimensão social e dimensão econômica, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linhas. Inicialmente, a figura 3 apresenta o gráfico das dimensões da sustentabilidade em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por dimensão da sustentabilidade, seguida da figura 4, que apresenta o gráfico com o percentual de ações de RSE por *resorts*, com as análises comparativas entre as dimensões ambiental, social e econômica.

FIGURA 3. GRÁFICO INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR DIMENSÃO (%)



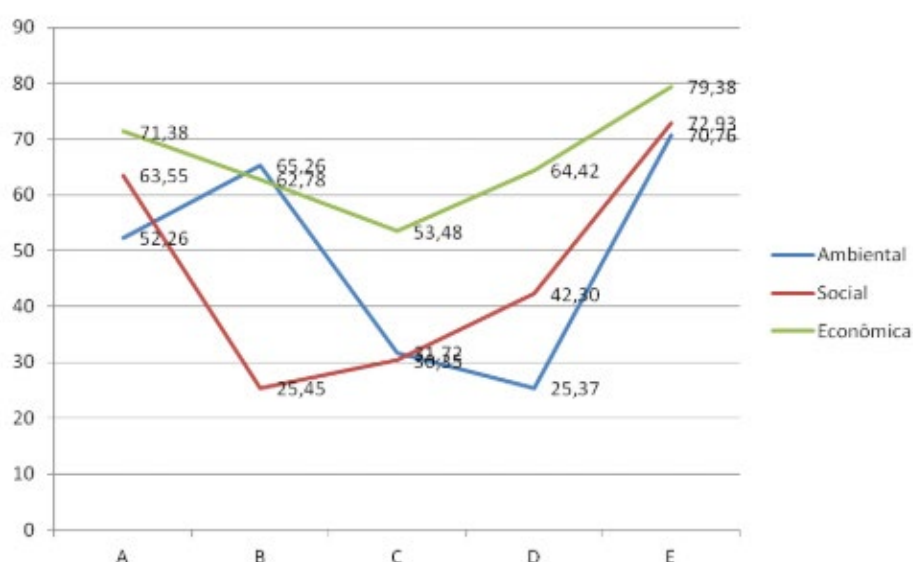
FONTE: Elaboração própria.

A dimensão econômica destaca-se não só pelos maiores percentuais nas três medidas de posição analisada, de acordo com a figura 4, mas também por apresentar os maiores percentuais dentre as dimensões, por *resorts*, com exceção do resort B, conforme a figura 3. No gráfico apresentado na figura 4 observa-se, no tocante à medida de posição dos maiores percentuais, um comportamento homogêneo, com

indicadores na casa dos 70% para todas as dimensões. Em contraposição, quando se analisa a medida de posição dos menores percentuais, identifica-se a discrepância entre as dimensões ambiental e social, com aproximadamente 25%, e a dimensão econômica, com mais que o dobro - indicador acima de 50%. Esta tendência de alto percentual para a dimensão econômica se observa na figura 4, visto que em quatro dos cinco *resorts* pesquisados ela apresenta um percentual acima dos 50%, chegando próximo dos 80%, como no *resort* E.

Por sua vez, as dimensões ambiental e social comportam-se de forma errática, com diferenças de mais de duas vezes o valor mínimo, atingindo picos mínimos de aproximadamente 25% e máximos de aproximadamente 70%. Destacam-se o *resort* A e o *resort* E, com médias de ações de RSE acima de 50%, sendo o *resort* E com todas as médias acima de 70%. Pode-se concluir dos *resorts* e das dimensões pesquisadas que há um destaque de ações de RSE na dimensão econômica.

FIGURA 4. GRÁFICO INDICADOR POR DIMENSÃO DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR *RESORT* (%)



FONTE: Elaboração própria.

Apesar de a sustentabilidade ter sido analisada sob as três dimensões, o estudo não identificou uma regularidade no tocante às mesmas, apesar do *resort* E, um caso isolado, possuir um percentual homogêneo de ações de RSE, com todos os percentuais acima de 70%. Uma gestão de RSE de forma sustentável deve apresentar proporcionalmente ações nas três dimensões da sustentabilidade, fato este não identificado nos dados pesquisados, conforme se observa nos gráficos apresentados nas figuras 3 e 4 (BLACKBURN, 2007).

A busca pelo resultado financeiro nas organizações privadas faz com que a dimensão econômica se destaque no tocante às dimensões ambiental e social, conforme se identifica em estudos pesquisados (INSTITUTO ETHOS, 2003, 2006, 2008, 2009, 2011).

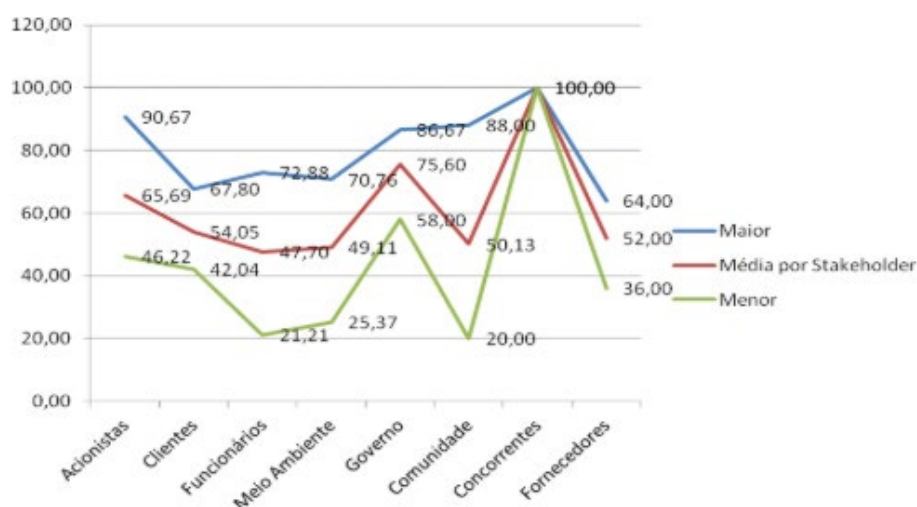
Os percentuais de ações de RSE nessas dimensões não possibilitam

identificar que elas sejam resultado de uma tendência. Como se verifica no *resort* B (Figura 4), apesar do percentual de ações na dimensão ambiental estar acima de 60%, na dimensão social ele está em aproximadamente 25%. Ou seja, as ações de RSE, no tocante às dimensões, podem ser compreendidas como resultado de uma ação sistêmica de um *resort*. Isto é, o *resort* que tem os maiores percentuais nestas dimensões os tem de forma homogênea para todas as dimensões. Isto tem demonstrado, então, que não é um resultado de ação isolada do *resort*. Mas sim que ele o faz de forma integrada em todas as dimensões da sustentabilidade em que atua.

5.3 STAKEHOLDERS

Os *stakeholders* foram analisados com base nas variáveis: acionistas, funcionários, clientes, governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linha. Inicialmente, o gráfico apresentado na figura 5 apresenta os *stakeholders* em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por *stakeholder*, seguido do gráfico apresentado na figura 6, com o percentual de ações de RSE por *resorts* com as análises comparativas entre os *resorts*.

FIGURA 5. GRÁFICO RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR STAKEHOLDER (%)



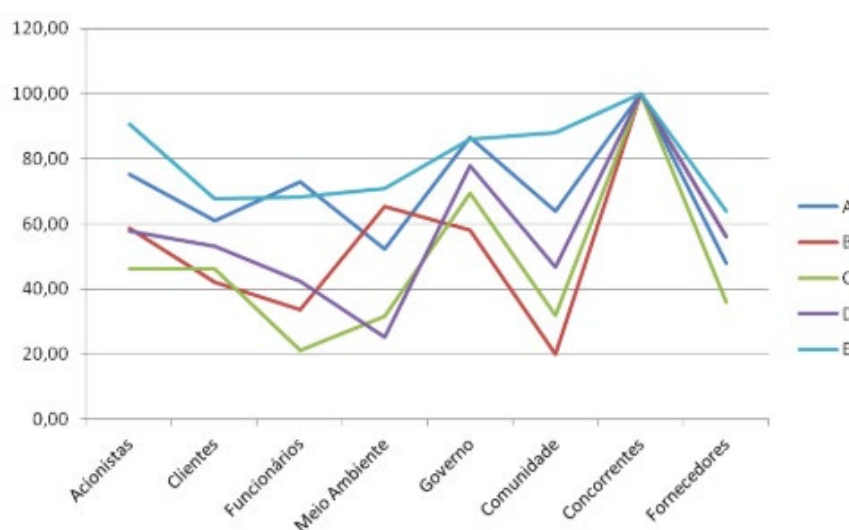
FONTE: Elaboração própria.

Quando se analisam as ações de RSE por *stakeholders* observam-se, ao mesmo tempo, casos isolados de ações efetivas quanto à falta de homogeneidade nas ações realizadas. No tocante ao *stakeholder* concorrentes identificou-se que foram realizadas 100% das ações de RSE pesquisadas, de acordo com os gráficos apresentados nas figuras 5 e 6. Na sequência, em relação aos maiores percentuais de ações realizadas, o *stakeholder* governo se destaca com um mínimo de 58% de ações de RSE realizadas nos *resorts* pesquisados, tanto no gráfico apresentado na figura 5 quanto no apresentado na figura 6. Os *stakeholders* funcionários, meio ambiente e comunidade são os que apresentaram as menores médias, com aproximadamente 20% das ações de RSE realizadas dentre as pesquisadas.

Os *resorts* A e E apresentaram os maiores percentuais, entretanto, apesar do

resort E apresentar predomínio, ele não apresenta maior percentual em todos os *stakeholders*, conforme observado na figura 6. Quando se analisam os *resorts* B, C e D observa-se que não há um comportamento homogêneo no tocante aos diferentes *stakeholders*. No caso do resort B, com percentuais elevados para os *stakeholders* meio ambiente e governo, com médias acima de 50%, mas também percentuais que chegam aos 20%, para o *stakeholder* comunidade. Há necessidade de mais estudos, com uma amostra maior, para que se compreenda como se comportam as ações de RSE por *stakeholders*, buscando definir se há de fato alguma tendência das ações de RSE realizadas pelos *resorts*.

FIGURA 6. GRÁFICO INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR *STAKEHOLDER* POR RESORT (%)



FONTE: Elaboração própria.

Todos os *stakeholders* pesquisados tiveram relações de RSE para com todos os *resorts* pesquisados, porém com percentuais diferentes. Apesar de terem sido identificadas relações de RSE para com todos os *stakeholders* em todos os *resorts*, os percentuais variaram de forma acentuada, de 20% a 100%. Contudo, é unânime a presença de relações entre os *resorts* e os *stakeholders*, conforme observado nos gráficos apresentados nas figuras 5 e 6, vindo ao encontro das discussões sobre estas relações e sua influência entre as partes (FREEMAN; MCVEA, 2000). Tais evidências deixam clara a existência de relações de RSE entre as partes de uma sociedade, mesmo que de forma heterogênea no aspecto geral (JONES, 1995; FREEMAN; MCVEA, 2000). Apesar da predominância da realização de ações no tocante aos *stakeholders* concorrentes e governo, recomendam-se mais estudos para verificar se estas prioridades se confirmam em larga escala em nível nacional (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN; MCVEA, 2000). Faz-se necessário mais estudo para compreender o porquê da priorização ou não de ações de RSE para determinados *stakeholders* (RESPONSABILIDADE, 2003). Todos os *stakeholders* pesquisados possuem relação de RSE com os *resorts*, porém não se pode afirmar que se comportem ou se posicionem todos da mesma forma e na mesma frequência, mesmo quando os *resorts* têm uma grande quantidade de relações de RSE.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia adotada possibilitou uma análise quantitativa e qualitativa dos dados relativos às ações de RSE dos *resorts* do Brasil, respeitando ao mesmo tempo as individualidades das ações, dos *resorts* e o cruzamento das variáveis independentes que se pretendia trabalhar (O'LEARY, 2010). Possibilitou também, por meio do manuseio estatístico, validar a tabulação dos dados obtidos (MOORE et al., 2006; TRIOLA, 2008) e o uso do mix-métodos garantiu a obtenção de dados mais precisos, reduzindo a dependência da subjetividade (CRESWELL, 2006).

Os estudos sobre RSE precisam ser realizados de forma mais crítica, utilizando métodos que possibilitem visão mais objetiva sobre como efetivamente estão sendo desenvolvidos (PINTO; MARANHÃO, 2012). Da mesma forma, observa-se a cobrança de clareza sobre como a RSE vem sendo compreendida e implementada nos *resorts* em todo o país, e não somente em uma dada localidade (MELO; MOURA-LEITE; PADGETT, 2012).

Espera-se que esta pesquisa contribua de forma efetiva para responder aos questionamentos, apresentando, ainda, uma proposta de sistematização de pesquisa sobre RSE para uma busca efetiva de evidências sobre as ações de SER. Assim é possível reduzir a subjetividade sobre o tema *resorts* em diferentes regiões do país, procurando compreensão sobre esta lacuna, para que se alcance um melhor cenário.

A compreensão das ações de RSE na totalidade, incluindo atores e singularidades, no tocante às relações sociais, possibilita aos atores uma melhor forma de geri-las (CORREA, 1996). Uma relação social, mesmo resultado de uma ação de RSE, envolve vários elementos entre os atores. Quando os *resorts* compreendem a gestão de uma empresa sob a perspectiva da gestão das ações de RSE possibilita-se então uma forma de gestão de relações sociais de forma justa e harmônica entre as partes de um território (CORREA, 1996).

Os dados evidenciam que as ações de RSE se comportam de formas diferenciadas, de acordo com as singularidades implícitas em cada uma das variáveis citadas. Isso demanda que se analise cada ação de RSE para compreender suas variáveis e suas idiosincrasias, visto que elas influenciam direta e indiretamente nas ações e nas respectivas relações sociais.

Para que uma pesquisa com esta característica possa ser realizada é necessário a identificação de cada relação social onde ocorreu ações de RSE. Neste processo de identificação é necessário registrar os *stakeholders* envolvidos e as ações dos mesmos na referida relação social identificada. Tendo em vista a pouca prática de tais registros esta é uma limitação que se faz presente em muitas organizações analisam os indicadores como aqui apresentados.

Observa-se que ao realizar uma análise com estas variáveis foi possível uma validação em relação à compreensão das ações de RSE dos *resorts*. Nestas várias formas de observação as ações mostraram correlações que consolidam os dados pesquisados. Estas variáveis contribuem, ainda, para uma percepção ampliada das ações de RSE de um resort, de modo que se possa analisá-las de maneira mais precisa no tocante à efetividade real para com os *stakeholders* envolvidos nas relações sociais.

REFERÊNCIAS

ADAMNS, C.; ZUTSHI, A. Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. **Australian Accounting Review**, v. 14, n.3, p. 31-39, 2004.

AHN, J.; BACK, K. Integrated resort: A review of research and directions for future study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 69, n.1, p. 94-101, 2018.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations author(s): reviewed work(s). **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS (ABR). Disponível em: <http://www.resortsbrasil.com.br/resorts_brasil.asp>. Acesso em: 04.mar.2012.

AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. **Revista Iberoamericana de Economía Ecológica**, v. 5, p. 75-93, 2006.

BACHEGA, S. J.; PEREIRA, N. A.; POLITANO, P. R. Estudos multicasos dos impactos Business Intelligence no processo decisório e na formulação de estratégia. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n.3, p. 97-117, 2009.

BARBOSA, M. A. **O lazer nos resorts brasileiros: um diagnóstico na perspectiva das estratégias organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Lazer). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

BLACKBURN, W. R. **The sustainability handbook: the complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility**. London: Earthscan, 2007.

BREY, E. T. A taxonomy for resorts. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 53, n.3, p. 283-290, 2011.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n.3, p. 946-967, 2007.

CAPRIOTTI, P.; MORENO, A. Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. **Public Relations Review**, v. 33, p. 84-91, 2007.

CARLISLE, S.; JONES, E. The beach enclave: a landscape of Power. **Tourism Management Perspective**, v. 1, p. 6-16, 2012.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v.85, p. 1-5, 2010.

CLARO, P. B. O., CLARO, D. P.; AMANCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas Organizações. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, p. 289-300, 2008.

CONEJERO, M. A.; NEVES, M. F. Gestão de créditos de carbono: um estudo multicase. **R. Adm**, v. 2(2), p. 113-127, 2007.

CORREA, R. L. Os centros de gestão do território: uma nota. **Revista Território**, v.1, n.1, p. 23-30, 1996.

CRESWELL, J. W. How interpretive qualitative research extends mixed methods research. **Research in the Schools**, v. 13, n.1, p. 1-11, 2006.

DE LUCA, M. M. M.; MOURA, A. A. F.; NASCIMENTO, F. S. P. Evidenciação voluntária de informações sociais por empresas de capital aberto no Brasil com base nos indicadores de responsabilidade social da ONU. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 19, n.3, p. 362-380, 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 65-91, 1995.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Ties that bind in business ethics: social contracts and why they matter. **Journal of Banking & Finance**, v. 26, p. 1853-1865, 2002.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E. & HARRISON, J. (Orgs.). **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.

FREY, I. A. Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n.2, p. 145-162, 2007.

GALBREATH, J. Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. **British Journal of Management**, v. 21, p. 511-525, 2010.

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71, 2004.

HOLCOMB, J. L., UPCHURCH, R. S.; OKUMUS, F. Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n.6, p. 461-475, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2. 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 5. 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 6. 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 7. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 8. 2011.

JAMALI, D., SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. **Corporate Governance**, v. 16, n.5, p. 443-459, 2008.

JLL. **Hotelaria em números** – Brasil 2019. Disponível em <http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>. Acesso em 15.mar.2020.

JENSEN, M. C. Value, maximization, stakeholder theory, and corporate objective function. **European Financial Management**, v. 7, n.3, p. 297-317, 2001.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **The Academy of Management Review**, v. 20, p. 404-437, 1995.

KOGA, E.; WADA, E. K. Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. **Turismo em Análise**, v. 24, n.1, p. 90-118, 2013.

KUŠ ER, K.; DWYER, L. Determinants of sustainability of ski resorts: do size and altitude matter?. **European Sport Management Quarterly**, v. 19, n.4, p. 539-559, 2019.

MELO, T., MOURA-LEITE, R. C.; PADGETT, R. C. Conceito de responsabilidade social corporativa dos hotéis de luxo de Natal/RN, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n.2, p. 152-166, 2012.

MOORE, D. S.; McCABE, G. P.; DUCKWORTH, W. M. SCLOVE, S. L. **A prática da estatística empresarial:** como usar dados para tomar decisões. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

MORAIS, A. C., ARAGÃO, J. J. G., SANTOS, F. R.; PAVARINO FILHO, R. V. Relacionamento com stakeholders como elemento para o planejamento estratégico de um órgão gestor de transportes urbanos: um estudo de caso

no Distrito Federal. In: Congresso da ANPET, [S.I.], 2007, [S.I.], **Anais...** [S.I.]: ANPET, 2007.

NASCIMENTO, B. F. do; RODRIGUES, V. B.; WADA, E. K. Sustentabilidade na Hotelaria. **Revista Turismo e Sociedade**, Curitiba, v.10, n.1, p. 1-22, 2017.

O'LEARY, Z. **The essential guide to doing your research project**. London: SAGE.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n.1, 2005.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introducion al turismo**. Madrid: OMT, 2001.

PINTO, M. R.; MARANHÃO, C. M. Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. **GESTÃO.Org**, v. 10, n.3, p. 705- 724, 2012.

PORTNEY, P. R. The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. **Review of Environmental Economics and Policy**, v. 2, n.2, p. 261-275, 2010.

QUEIROZ, A. **Responsabilidade Social das Empresas: Dois Estudos de Caso sobre a Aplicação de Indicadores**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). FGV EAESP, São Paulo, 2001.

RABELO, N. S.; SILVA, C. E. Modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n.1, p. 5 30, 2011.

RICHARD, S.; BACON, P. **Resorts: a foco on value**. Madrid: HVS, 2011. Part I of II.

ROMANIELLO, M. M.; AMÂNCIO, R. Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial: um estudo sobre a percepção dos estudantes do curso de administração. **REAd**, v. 11, n.3, 2005.

SAMPAIO, C. F. **O turismo e a territorialização dos resorts: a praia do Porto das Dunas como enclave em Aquiraz-CE**. Ceará. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

SOUZA, C. A. **Resorts e a Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Novas Edições Acadêmicas, 2019.

SOUZA, C. A. **Responsabilidade social empresarial em resorts: uma forma contemporânea de hospitalidade comercial “O caso da Pousada do Rio**

Quente Resorts”. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2005.

TRIOLA, M. **Introdução à Estatística**. Editora: Ltc, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 10-10-2019.

Aprovado em: 30-04-2020.

TS