

## Fatores estruturais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a RSE

**Claudio Alexandre de Souza\***

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Brasil)

**Jose Manoel Gonçalves Gandara\*\***

Universidade Federal do Paraná (Brasil)

**Xavier Font\*\*\***

Leeds Metropolitan University (U.K.)

**Resumo:** Este estudo visa buscar compreender quais fatores estruturais e organizacionais relativas aos resorts influenciam as ações de Responsabilidade Social Empresarial – RSE. Este estudo e resultado de pesquisa bibliográfica, seguida de pesquisa de campo resultado de um estudo multicaso em *resorts* do Brasil. Os resultados apresentam que as variáveis observadas, tamanho do resorts em Unidades Habitacionais – UH, Formas de Gestão, Área total, Área de Reserva e Uso Anterior do Terro, Existência de Setor e Política de RSE influenciam de forma singular as ações de RSE em um meio de hospedagem do tipo resorts. Há entretanto necessidade de se realizar estudos mais amplos, visto que este é um estudo multicaso, e o resultado não se propõem a ser generalizado.

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

### Structural and organizational factors that may influence of resorts CSR

**Abstract:** This study is to try to understand which factors structural and organizational from resorts influence the Corporate Social Responsibility actions - CSR. This study and the result of bibliographic research followed by field research result of a multi case study in resorts of Brazil. The results show that the observed variables, resorts size in housing units - UH, Management Methods, Total area, Area Reserve and use the Previous Terro, Sector Existence and CSR policy influence in a unique way CSR actions in a through hosting type resorts. There is however need to conduct larger studies, as this is a multi case study, and the result does not purport to be widespread.

**Keywords:** factors; Resorts; Corporate Social Responsibility.

### 1. Introdução

Estudar os *resorts*, indo além da percepção de um meio de hospedagem apenas, é o objetivo deste estudo. Pois os *resorts* são um meio de hospedagem que se destacam no Brasil não somente pela

\* Professor do curso de Bacharelato em Hotelaria – UNIOEST; Doutor em Geografia – UFPR E-mail: cas\_tur@yahoo.com.br  
\*\* Doutor em Turismo e Desenvolvimento Sustentável. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria – Gran Canaria/Espanha; E-mail: jmggandara@hotmail.com

\*\*\* School of Events Tourism and Hospitality Leeds Metropolitan University; x.font@leedsmet.ac.co.uk>  
Obs.: Cabe destacar que as organizações privadas meios de hospedagem tipo resorts, que são os espaços de pesquisa desta pesquisa, além de crescer em quantidade com empreendimentos em todas as regiões do Brasil, vêm gerando um número considerável de relações sociais em função do tamanho, principalmente com base em unidades habitacionais (UH) e área física (Brey, 2011; Souza & Bahl, 2013).

singularidade dos serviços de lazer que ofertam, mas principalmente pelo tamanho, chegando em alguns casos a abrigar, entre hóspedes e funcionários, mais pessoas do que algumas cidades do país.

Apesar de não ser uma tendência ainda no setor de meios de hospedagem, incluindo *resorts*, a RSE é uma realidade no mundo empresarial e vem sendo implementada de forma gradativa nos meios de hospedagem do Brasil através 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, visando a uma análise mais acurada, baseada em realidades locais (Pinto & Maranhão, 2012).

O objetivo deste estudo foi o de analisar como as variáveis estruturais e organizacionais dos *resorts* influenciam as ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* no Brasil.

Os *resorts* são objeto de estudos científicos há vários anos tanto no Brasil quanto no exterior, apesar da reconhecida carência de estudos sobre eles. É inegável a importância dos *resorts* como empresas do setor de turismo e em função das características, principalmente ambientais e econômicas, deste tipo de empresa privada (Richard & Bacon, 2011; Brey, 2011). Além deste destaque no cenário mundial os *resorts*, desde a sua implementação no Brasil, vêm sendo objeto de análise no tocante às razões pelas quais surgiram e o que determina o seu posicionamento no país (Rosa & Tavares, 2002). Contudo, apesar da ressaltada importância econômica, este tipo de empreendimento vem sendo criticado em relação à forma de se relacionar com os seus respectivos *stakeholders* (Sampaio, 2009; Meliani, 2011). Em função deste cenário de empreendimento com significativa importância, mas de questionável forma de relacionamento, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão dos fatores dos *resorts* que influenciam as suas relações de RSE.

Isto posto, esta pesquisa vem tentar compreender efetivamente com base neste estudo multicaso, se as ações de responsabilidade social empresarial são desenvolvidas de acordo com as características de cada *resort* que podem influenciar tais ações, sejam elas o tamanho do *resort* em UHs e em área, a forma de gestão, o uso anterior do terreno, a existência de área de reserva, setor e política relacionada à RSE ou a sustentabilidade.

## 2. Embasamento Teórico

O embasamento teórico deste artigo para melhor compreensão esta dividido em duas partes: a primeira parte aborda questões relativas aos conceitos de *resort* que se toma como referência para esta obra e o conceito usado como base para responsabilidade social empresarial e a segunda parte discute os fatores relacionados a meios de hospedagem tipo *resorts* observados que influenciam as ações de RSE.

### 2.1 Conceitos de *resorts* e de Responsabilidade Social Empresarial

#### *Resorts*

*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 (Sampaio, 2009; Brey, 2011). Entretanto, 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 (Baptista, 2006). Esta pesquisa visa a contribuir para apresentar elementos que auxiliem nos estudos sobre a relação das ações de RSE entre os *resorts*.

Para fins desta pesquisa a definição de *resort* utilizada é a mesma identificada nos estudos de Barbosa (2010), que utilizam a mesma definição 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 (Associação, 2012).

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 (Rosa & Tavares, 2002).

## Responsabilidade Social Empresarial – RSE

A RSE é uma ideia ou um conceito com mais de 50 anos, ainda carecendo de um consenso sobre seu significado. Apesar da ausência de consenso entre os autores sobre a base, a obra ou o pesquisador que lhe deu origem, alguns trabalhos já se propuseram a analisar estes conceitos ao longo dos anos (Garriga & Mele, 2004; Carroll & Shabana, 2010). Observam-se em vários trabalhos algumas relações em comum sobre o que os autores apresentam e compreendem por RSE: são ações (Jamali; Safieddine & Rabbath, 2008); comportamento (Campbell, 2007), estratégias (Capriotti & Moreno, 2007); padrão mínimo (Portney, 2008); integradas (Adams & Zutshi, 2004); que são executadas para os *stakeholders* (Campbell, 2007); com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor (Portney, 2008), como algo voluntário (Jamali; Safieddine; Rabbath, 2008); 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 (Portney, 2008) 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, para fins deste trabalho ela será entendida como as relações resultantes de ações integradas realizadas pelas empresas, voltadas para os *stakeholders*, com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor. Algo voluntário que busca um retorno para todas as partes envolvidas na ação, mesmo que seja financeiro, podendo ser em longo prazo, por entenderem as empresas que fazem parte da sociedade, algo além do previsto em lei, indiferente da razão pela qual realizem a ação.

## 2.2 Fatores estruturais e organizacionais dos resorts que podem influenciar a Rse

Foram identificados neste estudo 5 fatores/categorias estruturais e organizacionais dos *resorts* para que se possa compreender a gestão dos mesmos. São questões relativas tanto a aspectos da estrutura física quanto organizacional como: tamanho, formas de gestão, área total e uso anterior, setor e política de RSE.

A primeira categoria aborda itens relativos ao tamanho do *resort*, que será questionada em unidades habitacionais e em leitos, visto que estudos identificam a influência do tamanho de um meio de hospedagem no seu comportamento no tocante à adoção ou não de ações socioambientalmente responsáveis (Duarte, 1996). Contudo, este estudo visa a identificar se há alteração nos dados pesquisados dependendo do tamanho desses *resorts*.

A segunda categoria aborda itens que procuram analisar questões relativas à forma de gestão dos *resorts*. Estudos observam que a forma de gestão de um meio de hospedagem influencia na adesão de forma mais receptiva ou não a projetos de RSE (Font *Et al*, 2012). As formas de gestão que serão analisadas são as seguintes: Independente – geridos pelos proprietários (Chon & Sparrowe, 2003), ou Independente – geridos associativamente (Lickorish & Jenkins, 2000), ou ainda Independente – geridos em sistema de condomínio (Vallen & Vallen, 2003). Outras possibilidades ainda nesta categoria: podem ser geridos em forma de cadeia ou redes – gestão de hotéis próprios (Santi, 2004) ou em forma de franquia ou *franchising* – hotéis próprios geridos por franquia (Chon & Sparrowe, 2003) e, ainda, por arrendamento – sistema de *leasing* ou aluguel (Vallen & Vallen, 2003). A busca por este dado em relação aos *resorts* teve por objetivo compreender se estas formas distintas de gestão influenciam na ação de RSE.

A terceira categoria busca dados relativos à área do *resort*, tamanho total, área de reserva e uso anterior à implementação do *resort*. Muitas pesquisas discutem o que chamam de privatização dos recursos naturais pelos *resorts* (Coriolano & Almeida, 2007). Casos de privatização destes recursos têm sido identificados em toda a extensão do país, com ênfase na região Nordeste, como em Natal – RN (Paiva, 2010), Ipojuca - PE (Santos & Gehlen, 2010), Aquiraz - Ce (Oliveira & Meireles, 2010) e na região do Lago Guaíba – RS, na região Sul (Gruber & Branco, 2010).

A quarta categoria aborda a existência ou não de um setor que venha ao encontro da necessidade de um planejamento para implementação e operação das ações de RSE (Nunez, 2008). Um setor que organize um planejamento integrado à governança corporativa, visto que a busca por resultados financeiros também é um objetivo claro para vários dos *stakeholders* (Jamali; Safieddine & Rabbath, 2008); que busque resultado para todos os *stakeholders*, respeitando as partes que compõem as relações, sendo que para alguns *stakeholders* os resultados não são de ordem econômica, mas de ordem social, cultural e ambiental (Sternberg, 2010); que atribua poderes e responsabilidade a cada uma das partes dentro das suas respectivas singularidades (Freeman, 1994) e que permita avaliar as ações e as partes individualmente (Adams & Zutshi, 2004) para aferir efetiva e detalhadamente a implementação e a operação; que controle as respectivas responsabilidades (Jones, 1995); de

forma que o planejamento seja o resultado do trabalho das partes para as partes, possibilitando resultados positivos para todos os envolvidos; de forma a poderem cobrar e gerir suas respectivas relações e acompanhar seus desempenhos e de seus pares; de forma a sentir-se parte do processo e responsáveis pelas ações desse processo.

A quinta categoria, uma política, é um documento formal e escrito utilizado como base para implementação de um sistema de gestão. A política de uma organização é o “norte” para as decisões que serão tomadas em uma empresa (Campbell, 2007), a balizadora que irá referendar as ações (Porter & Kramer, 2006). Esta política deverá respeitar todas as partes afetadas (Jamali; Safieddine & Rabbath, 2008) devendo ser algo internalizado na empresa (Porter & Kramer, 2006). Deve ter um documento que seja referência para o comportamento de todas as pessoas que compõem a organização e com ela se relacionam em todos os níveis (Campbell, 2007) de poder, ética, transparência e responsabilidade (Beltratti, 2005), de forma que haja um entendimento entre todos para manter a harmonia nos ambientes (Marrewijk, 2003) e nas relações que ocorrem em ambientes internos e externos e respectivas áreas de abrangências (Aguilera *Et al*, 2007). Além de envolver todos os possíveis *stakeholders* e as possíveis relações multivariadas entre as partes e as questões de nível nacional e internacional (Freeman & McVea, 2012). Deve ser uma política estratégica e flexível o suficiente para que as partes se entendam e entendam as relações entre si, e como devem regular estas relações para manter a harmonia dos ambientes, das áreas de abrangência e das próprias relações; para que possa de fato dar base e suporte às ações de RSE; para que busquem resultados para todas as partes, de forma contínua e internalizada nos processos que movimentam a empresa.

### 3. Metodologia

Estudo de casos são pesquisas que investigam fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010). O multicaso – quando se tem mais de um caso - permite que se façam análises tanto por cada caso como de forma integrada, com base nas similaridades e nas diferenças dos casos múltiplos pesquisados (Conejero & Neves, 2007). É recomendado em pesquisas com as seguintes condições: quando se quer responder o como e o porquê; quando não se pode manipular o comportamento dos objetos pesquisados; quando se quer cobrir certas condições consideradas fundamentais para entender o fenômeno a ser pesquisado; quando não se tem o limite claro do fenômeno e do contexto pesquisado (Yin, 2010). Tal método se aplica ao estudo aqui descrito pelas suas características se adequarem a esta proposta metodológica.

A constituição dos casos selecionados para este estudo pode ser descrita como amostra de conveniência, dentro dos critérios determinados para seleção dos mesmos (Araujo, 2008). Um estudo multicaso é aplicável quando se usa uma variedade de fonte de dados, tanto evidências qualitativas quanto quantitativas (Yin, 2010, p. 41). Ou seja, um estudo de caso pode incluir detalhes e até mesmo ser limitado a evidências quantitativas (Yin, 2010, p. 41), não sendo somente qualitativa como comumente se apresenta em certos estudos (Conejero & Neves, 2007). Este estudo, como multicaso, não possibilita uma generalização estatística dos dados, mas tão somente uma análise “generalizante”, ou generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como padrão, com a qual são comparadas aos resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada (Yin, 2010, p.36 e p.61).

#### 3.1 Escalas

Escalas de Lickert e de Guttman serão utilizadas com o objetivo de ampliar o potencial de obtenção de dados do instrumento de pesquisa. Será utilizada a escala de Lickert não comparativa, do tipo itemizada, em nível ordinal, com escolha multivariada, com objetivo de tornar quantitativo o instrumento de pesquisa, de forma que se possa complementar o dado que se busca (Ferrai & Tarumoto, 2012). Com o mix-métodos, as categorias e os itens serão objetos para obtenção tanto de dados qualitativos quanto quantitativos simultaneamente, no momento de aplicação do instrumento para cada público-alvo pesquisado (Desselle, 2005). Os dados de ordem qualitativa foram obtidos através da checagem direta dos itens em entrevistas estruturadas e observação *in loco*. Foi observado se o item existe e buscada a evidência de sua ocorrência. Os dados quantitativos serão obtidos através da valoração das categorias e dos itens ocorridos, também durante as entrevistas

estruturadas e observação *in loco*. Serão mensurados pelo próprio pesquisador, de acordo com as escalas apresentadas para categorias e para itens, e para cada um dos públicos pesquisados. Desta forma, a escala possibilitará uma validação dos dados através da técnica denominada triangulação, com a coleta de evidências e extensa observação dos fatos citados na entrevista estruturada (Desselle, 2005). Busca-se não somente identificar a existência de dados empíricos, mas compreender a relação orientada das relações existentes entre as partes.

### 3.2 Indicadores

Um indicador foi criado para valorar as ações de RSE dos *resorts* (Crespo, 1996). O indicador de ações de RSE possibilita valorar as ações avaliadas para que se possa analisar quantitativamente, criando variáveis de análise identificadora de geração de relações sociais entre os *stakeholders*, conforme citado nesta metodologia. O indicador tem como base as ações descritas na norma de NBR 15401 e na NBR 16001, de sustentabilidade para meios de hospedagem e de responsabilidade social, respectivamente (ABNT, 2004; 2010; 2012). 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. Para maior clareza sobre os itens avaliados nas fórmulas apresentadas a seguir, verificar.

## 4. Apresentação e análise dos dados

Os dados serão apresentados visualmente por gráficos e quadros, de acordo com a particularidade de cada conjunto deles e seus objetivos (Dencker & Da Via, 2002; O'Leary, 2003). Os dados foram tabulados com base em ferramentas estatísticas, necessários para que se compreendam as relações entre as variáveis dentro das perspectivas desejadas (Triola, 2008). Esta análise está dividida em duas partes. A primeira é a análise descritiva dos casos múltiplos. Na sequência, a apresentação e a análise dos fatores que influenciam as ações de RSE dos *resorts*.

### 4.1 Caracterização dos casos múltiplos

A pesquisa resguarda o sigilo dos dados no tocante aos *resorts*, pois foi condição acordada com a ABR para a participação deles no estudo. Os dados a seguir, referentes à caracterização da amostra, bem como as análises relativas à RSE serão identificados de forma direta pelas letras maiúsculas A, B, C, D e E, fazendo referência aos *resorts* pesquisados. O (QUADRO 1) apresenta a forma com que os *resorts* a região de origem e as respectivas formas de gestão.

**Quadro 1 – localização e formas de gestão dos *resorts* pesquisados.**

REGIÃO	FORMAS DE GESTÃO
CO	Independente – gerido associativamente
NE	Independente – gerido em sistema de condomínio
NE	Independente – gestão própria
NE	Rede – gestão própria
SU	Independente – gestão própria

Fonte: O autor, 2013.

O estudo contempla *resorts* nas duas formas básicas de gestão - redes e independente - bem como as suas respectivas subdivisões (Chon & Sparrowe, 2003; Santi, 2004). O (QUADRO 2) aborda questões relativas ao tamanho dos resorts em UHs, a população e o IDHM dos municípios em que se localizam.

**Quadro 2 – UHs dos resorts, população e IDHm dos municípios.**

UHs	FUNCIONÁRIOS	MUNICÍPIO	
		POPULAÇÃO	IDHm
175	240	922.453	0,736
198	*	922.453	0,736
396	320	774.230	0,787
695	798	406.564	0,881
1187	1977	3.028	0,806

Fonte: O autor, 2013.

Apesar dos *resorts*, no caso do Brasil, serem empreendimentos de grande porte no tocante ao número de UHs, como se identifica neste estudo, este fato somente reflete a realidade do perfil dos *resorts* do país, meios de hospedagem de tamanhos extremamente variados, apesar do alto número de UHs (Duarte, 1996; Andrade, 2011).

O número de funcionários é o resultado da proporcionalidade de UHs deste tipo de meio de hospedagem, diferentemente de outros, pois cada tipologia, pelas suas singularidades, demanda número de funcionários e de clientes proporcionais às suas estruturas. O índice de correlação linear para a relação UHs e funcionários dos *resorts* pesquisados foi positivo, com uma relação quase perfeita com  $r = 0,974$  (Crespo, 1996; Triola, 2008). Outro elemento de relevância é o tamanho e a localização, o que demonstra que, apesar da busca por localidades isoladas com lugares de acentuada beleza cênica, nem sempre estas são em municípios considerados pequenos. Outro fato que se destaca é o valor dos IDHM dos municípios, resultado de desenvolvimento com acentuada estrutura.

O (QUADRO 3) aborda questões relativas à data de fundação, uso anterior e forma de aquisição dos terrenos de localização dos *resorts* pesquisados. A sequência dos *resorts* neste quadro e no estudo respeitam a sequência da pesquisa de campo.

**Quadro 3 – Fundação, uso e forma de aquisição da área dos resorts pesquisados.**

FUNDAÇÃO	USO ANTERIOR	AQUISIÇÃO
1964	Fazenda – área rural privada	Comprado
1979	Sítios – área de lazer privada	Comprado
1991	Plantação - subsistência e gado	Comprado
2001	Sítios – área de lazer privada	Comprado
2006	Dunas – área pública	Licitado

FONTE: O autor, 2013.

Os espaços atuais de localização dos *resorts* possuíam anteriormente usos diversos e foram adquiridos ao longo das últimas décadas de formas distintas. Há entre os *resorts* pesquisados unidades construídas há mais de 50 anos e construídas ao longo das últimas décadas. Apesar da temática de RSE vir sendo discutida também ao longo desse período, tal ênfase não se aplicava a empresas brasileiras (Carroll & Shabana, 2010).

Observa-se que 4 dos 5 *resorts* já eram, antes de ser *resorts*, propriedades privadas, o que vem contra as argumentações de que são os *resorts* que privatizam o acesso aos recursos naturais, havendo somente uma transferência de propriedade (Coriolano & Almeida, 2007). Cabe destacar que o *resort* que era anteriormente espaço público, não o é mais, mas em função de um processo lícito de transferência do espaço para a iniciativa privada, como vários casos identificados pelo Brasil (Souza & Bahl, 2013), não sendo caso único o dos *resorts* pesquisados, mas sim uma prática usual da parte do poder público, como

se verifica em casos específicos como Natal – RN (Paiva, 2010), Ipojuca - PE (Santos & Gehlen, 2010), Aquiraz - CE (Oliveira & Meireles, 2010) e na região do Lago Guaíba - RS (Gruber & Branco, 2010). Analisar os *resorts* hoje só é possível a partir de sua historicidade, para que não ocorra parcialidade nas análises sobre as suas relações sociais.

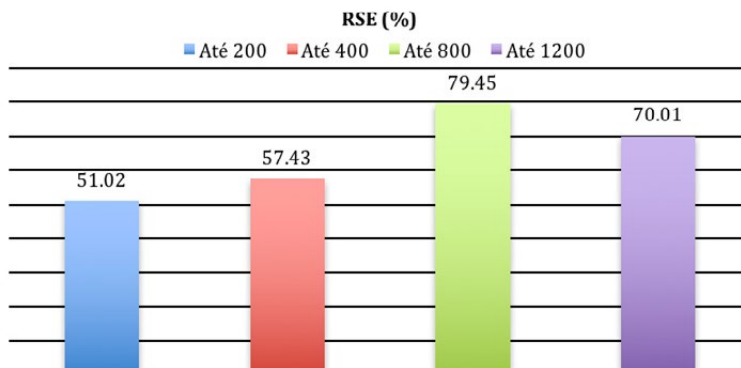
## 5. Fatores dos resorts que influenciam a RSE

As análises a seguir sobre as ações de RSE nas relações dos *resorts* pesquisados apresentam o cruzamento entre as variáveis analisadas. Dentre as variáveis independentes estão: o tamanho do *resort*; a forma de gestão; a área total e o uso anterior do terreno; a área de reserva; o setor e a política.

### 5.1 Influência do Tamanho do Resort em UHs

Neste momento a variável quantidade de UHs é tomada como independente para a análise das ações de RSE (Dencker & Da Viá, 2002). Tradicionalmente os meios de hospedagem em geral são mensurados quanto ao tamanho pela quantidade de UHs e leitos (Duarte, 1996; Brey, 2011). Contudo, em relação à variável leito não se pode obter dados precisos dos *resorts* pesquisados.

Gráfico 1 – Indicador de ações de rse por UHs dos *resorts* pesquisados.



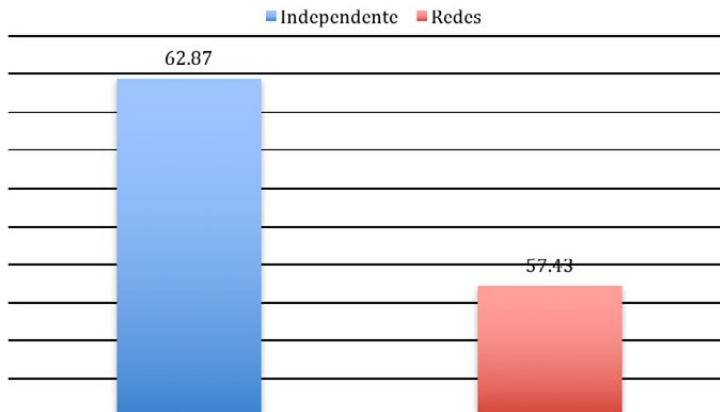
Fonte: O autor, 2013

De acordo com o (GRÁFICO 1), quanto maior o *resort* em relação ao número de UHs, maior é o indicador de ações de RSE, mas a relação não cresce de forma proporcional. O coeficiente de correlação linear para a relação número de UHs e indicador de ações de RSE dos *resorts* pesquisados foi positivo com uma relação com  $r = 0,774$  (Crespo, 1996), (Triola, 2008). Esta relação diretamente proporcional se evidencia pela característica do empreendimento *resort*, e a relação desta variável com a demanda de relações com os *stakeholders*. Quanto maior é o *resort*, maior é seu potencial como alvo de ações de pressão dos *stakeholders*, o que pode levá-lo a ter mais atenção às ações de RSE (McWilliams; Siegel & Wright, 2006).

Quanto maior é o *resort* mais ele tem capacidade para receber clientes, necessitando de mais funcionários para sua operação (Chon & Sparrowe, 2003). Estas demandas são resultado da relação direta que se verifica nos *resorts* do Brasil, de no mínimo 1 funcionário por UH (BSH, 2008; 2011). Ou seja, verifica-se que quanto maior é o *resort*, no caso do Brasil, maior é a quantidade de *stakeholders*, e isto se reverte em maior quantidade de ações de RSE nas relações entre as partes.

### 5.2 Influência da Forma de Gestão

Neste momento a variável forma de gestão é tomada como independente para a análise das ações de RSE (Dencker & Da Viá, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base nas suas formas de gestão, no tocante a duas variáveis: redes ou cadeias e independente, apesar de se identificarem subdivisões destas formas de gestão, pela ausência de dados elas não serão utilizadas.

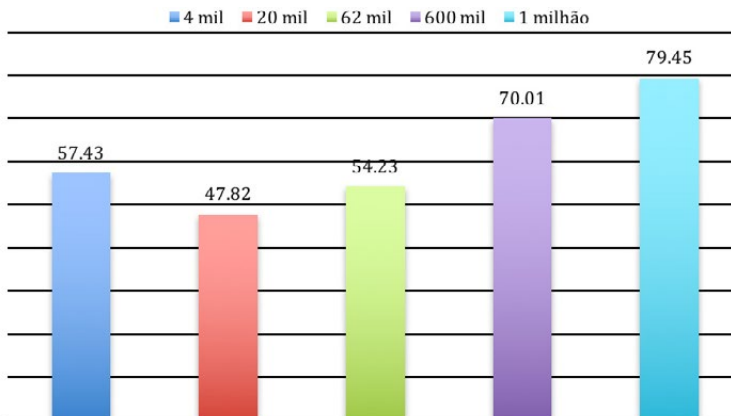
**Gráfico 2 – Indicador de ações de RSE por forma de gestão dos resorts pesquisados (%).**

Fonte: O autor, 2013.

Os resorts geridos em rede apresentam uma média geral de percentual de ações de RSE inferior à dos geridos de forma independente, de aproximadamente 5% (GRÁFICO 2). A autonomia que os geridos de forma independente possuem pode ser entendida como uma singularidade em favor deles para a gestão das relações (Santi, 2004). Contudo, para que se compreendam estas variáveis há que se ampliar este estudo para as subdivisões das formas de gestão aqui apresentadas, visto que elementos nelas presentes podem influenciar nas respectivas relações (Santi, 2004).

### 5.3 Influência da Área Total dos Resorts

Neste momento a área total dos resorts é tomada como variável independente para a análise das ações de RSE (Dencker & Da Viá, 2002). Os resorts estão sendo analisados com base na sua área total em metros quadrados (m<sup>2</sup>).

**Gráfico 3 – Indicador de ações de rse por área total dos resorts pesquisados (m<sup>2</sup>).**

Fonte: O autor, 2013.

Excetuando o resort com a menor área, em relação aos demais casos, o percentual de ações realizadas é diretamente proporcional ao tamanho dos resorts pesquisados, segundo o (GRÁFICO 3). O coeficiente de correlação linear para a relação número área total e indicador de ações de RSE dos resorts foi positivo

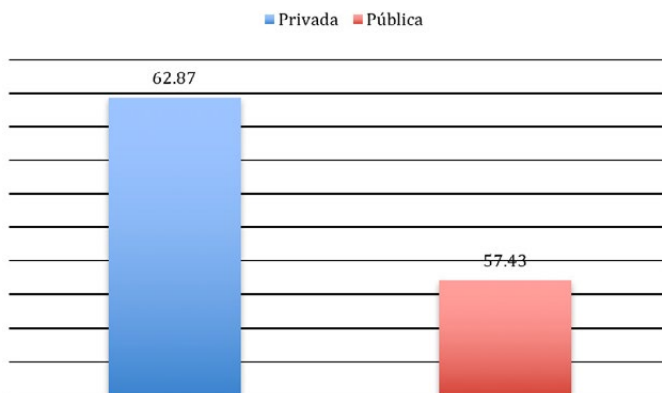


com uma relação quase perfeita, com  $r = 0,9595$  (Crespo, 1996; Triola, 2008). Segundo esta evidência estatística, pode-se afirmar que quanto maior é a área total do *resort*, maior será o indicador de ações de RSE.

#### 5.4 Influência do Uso Anterior do Terreno dos *Resorts*

Os *resorts* estão sendo analisados com base no fato de a área ter sido anteriormente privada ou pública. Tal abordagem vem ao encontro da discussão anterior sobre a privatização e/ou a limitação de acesso aos recursos naturais (Coriolano & Almeida, 2007).

**GRÁFICO 4 – INDICADOR DO USO ANTERIOR DA ÁREA DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).**



Fonte: O autor, 2013.

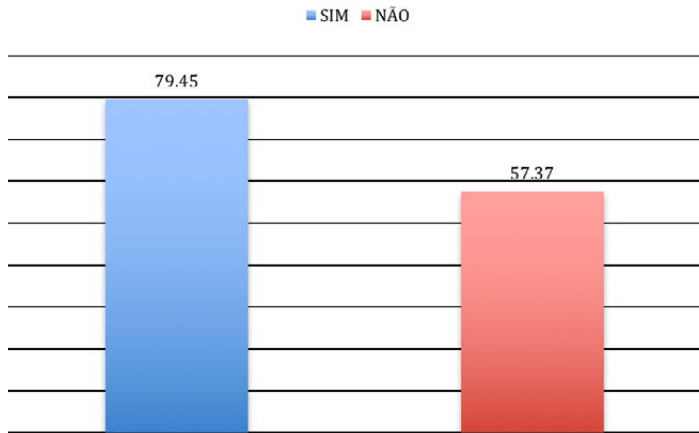
Como pode ser observado no (GRÁFICO 4), identifica-se um percentual de 5% a mais de ações de RSE para a variável privada em relação à pública. Como identificado (Carioni; Lopes; Peres, 2012), a maior parte das terras eram de propriedades privadas antes do estabelecimento dos *resorts*, o que contraria conclusões de pesquisas anteriores sobre a privatização, pelos *resorts*, dos recursos naturais existentes nessas áreas (Coriolano & Almeida, 2007).

Os *resorts* oriundos de áreas públicas são resultado de processos licitatórios para uso dessas áreas para fins turístico-hoteleiros, com direcionamento para o desenvolvimento de organizações privadas tipo *resorts*. Observa-se, no entanto, que tal prática foi resultado de projetos desenvolvidos em todo o Brasil na segunda metade do século XX, com o objetivo de tornar produtivas certas áreas (Bentes & Veloso, 2013). Não se cobravam nem fiscalizavam propostas de ações proativas de ordem ambiental, sociocultural ou econômica (Vidal, 2010). Os *resorts* que usaram o espaço público para fins empresariais cumpriram o que estava previsto no processo licitatório, atendo-se a isso, não demonstrando, segundo a pesquisa, interesse em ser proativos, o que não resulta em postura ilegal, mas apenas desatualizada, se for tomada como referência a gestão com base em RSE.

Práticas como as observadas neste estudo, visão parcial dos fatos observados da parte de estudos anteriores realizados sobre os *resorts*, servem de base para outras pesquisas que visem a contribuir não só na esfera acadêmica quanto na prática do que efetivamente acontece no mundo real.

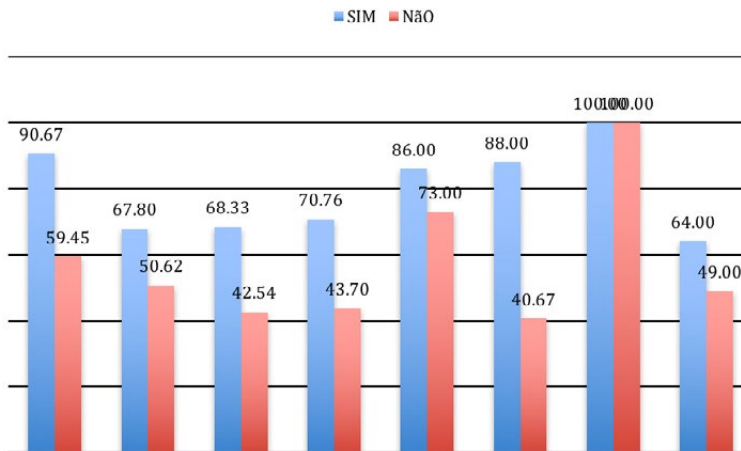
#### 5.5 Influência do Setor e da Política dos *Resorts*

A variável setor de RSE e a variável política de RSE foram dispostas no instrumento de pesquisa de forma isolada, mas nos *resorts* pesquisados elas se comportaram de forma coincidente. Visto que os resultados seriam similares, elas são analisadas de forma integrada. Até porque não houve como identificar se a política é resultado da existência do setor ou vice-versa.

**Gráfico 5 – Indicador de ações de rse em resorts com setor e política de RSE (%).**

Fonte: O autor, 2013.

Os *resorts* com setor e política de RSE apresentam em média um percentual de aproximadamente 20% a mais de ações de RSE que os *resorts* sem um setor de RSE estruturado na empresa (GRÁFICO 5).

**Gráfico 6 – Indicador de ações de RSE por stakeholder nos resorts pesquisados com setor e política de RSE (%).**

Fonte: O autor, 2013.

As ações de RSE devem ser realizadas de forma equânime para com os *stakeholders* que possuem relação com um *resort*. Esta pesquisa aponta, conforme (GRÁFICO 6), o resultado mínimo não inferior ao percentual de 60% das ações realizadas nos *resorts* com setor e política de RSE, o que demonstra uma distribuição para com todos os *stakeholders* que possuem relação com o *resort*. Tal aspecto confirma estudos anteriores que defendem que as ações de RSE nas relações de uma organização devem ser para todos (Campbell, 2007; Jamali; Safieddine & Rabbath, 2008), visto que todos os *stakeholders* envolvidos têm interesses e buscam seus respectivos objetivos, dentro de suas singularidades (Garriga & Melé,

2004). Apesar da lacuna de 40% no percentual de ações que poderiam ser realizadas, a homogeneidade na forma que elas ocorrem demonstra uma postura singular no tocante à distribuição das ações de RSE, nas diversas relações dos *resorts* para com todos os seus *stakeholders*.

Uma política é um documento que seja adequado para relações com todos os *stakeholders* e suas mais variadas possíveis relações. Observou-se neste estudo que os *resorts* com setor e com política de RSE apresentaram, um elevado percentual de ações de RSE, com um mínimo de 70%.

## 6. Conclusão

Este estudo apresentou algumas considerações metodológicas que podem contribuir para novas abordagens das questões relativas à RSE. 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 (Dencker & Da Via, 2002), (O'Leary, 2010). Possibilitou também, através do manuseio estatístico, validar a tabulação dos dados obtidos (Triola, 2008) e, através do uso do mix-métodos, garantiu a obtenção de dados mais precisos, reduzindo a dependência da subjetividade (Bryman, 2007).

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).

Quanto ao objetivo que aborda as variáveis que influenciam e motivam as ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* no Brasil, pode-se perceber que elas não se comportam de forma homogênea. Observa-se que certas variáveis, como o tamanho do *resort* em UH e o fato de possuir setor e política de RSE, influenciam de forma clara e direta as ações de RSE, enquanto outras variáveis, como origem da área do *resort* e área de reserva, não apresentam evidência de influência. Ou seja, qualquer generalização não pode ser vista de forma adequada, quando se analisa as ações de RSE dos *resorts* do Brasil, uma vez que elas se comportam de forma específica para casos específicos, indiferentemente da região do país, e é preciso compreendê-las em sua amplitude e singularidades.

Quanto às limitações relativas à pesquisa realizada, observaram-se as seguintes questões: o receio dos gestores em participar de estudos acadêmicos, mesmo sendo em nível de doutorado. Durante os contatos pôde-se observar que tal fato deriva do receio de posições tendenciosas em relação aos *resorts*, apresentadas por alguns estudos acadêmicos, em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Também do enfoque dado por pesquisas sobre RSE que citam as ações como motivadas por razões tidas como inadequadas em uma gestão séria, causando uma percepção prejudicial às empresas pesquisadas. Tais fatos influenciaram no número de *resorts* que participaram efetivamente deste estudo. O último ponto diz respeito às normas técnicas de Responsabilidade Social necessárias para a realização deste estudo. Elas sofreram atualizações ao longo do desenvolvimento do trabalho, como é o caso da NBR 16001, que teve sua versão atualizada de 2006 para 2010, e a NBR ISO 26000, que passou de norma internacional ISO para norma nacional NBR ISO. Apesar das limitações, considera-se que o estudo proposto atingiu seu objetivo, apresentando inclusive considerações para futuros estudos, no intuito de contribuir para o conhecimento nas áreas de Administração e Turismo.

Os *resorts* se encontram consolidados como empresas privadas do setor de meios de hospedagem de grande porte no cenário turístico do Brasil desde a década de 1990 (Rosa & Tavares, 2002; Andrade, 2011). Compreender este tipo de meio de hospedagem é efetivamente necessário, mas de forma clara e precisa, não lhe atribuindo adjetivações por razões políticas ou acadêmicas ou pelas referências, muitas vezes incorretas, que recebem em certos estudos (Souza & Bahl, 2013; Souza, 2012). Deve-se compreendê-las não somente como empresas privadas, que possuem o lucro como objetivo natural, mas como entes que buscam a otimização dos recursos necessários a sua efetiva sustentabilidade como empresa privada.

## Bibliografia

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.  
2006 ABNT NBR 15401. Meios de hospedagem – Sistemas da gestão da sustentabilidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 22p.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.  
2004 ABNT NBR 16001. Responsabilidade social – Sistemas da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro, 11p.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.  
2012 ABNT NBR 16001. Responsabilidade social – Sistemas da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro, 48p.
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.  
2010 ABNT NBR ISO 26000. Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 110p.
- Adams, C. & Zutshi, A.  
2004 Corporates social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. In: *Australian Accounting Review*, 14(3) 31-39.
- Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A. & Ganapathi, J.  
2007 Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. In.: *Academy of Management Review*, 32(3) 836-863.
- Andrade, A.L.  
2011 Resorts e hotéis de lazer no Brasil. São Paulo: Panrotas. Associação Brasileira de Resorts.
- 2012 Disponível em: <[http://www.resortsbrasil.com.br/resorts\\_brasil.aspx](http://www.resortsbrasil.com.br/resorts_brasil.aspx)>. Acessado em: 04/03/2012.
- Baptista, A.S.C.  
2006 Análise da viabilidade econômica da utilização de aquecedores solares de água em resorts no nordeste do Brasil. Rio de Janeiro. *Dissertação* (Mestrado em Ciência em Planejamento Energético) Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Bentes. D. & Veloso, M.  
2013 Do grande hotel aos palaces & resorts: os empreendimentos hoteleiros na transformação da estrutura e da paisagem urbanas de Natal/RN (1940-2000). In.: [S.I.], [S.I.](S.I.) 1-10.
- Brey, E.T.  
2011 A taxonomy for resorts. In: *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3) 283-290.
- Bryman, A.  
2007 Barriers to integrating quantitative and qualitative Research. In.: *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1) 8-22.
- Campbell, J.L.  
2007 Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: *Academy of Management Review*, 32(3) 946-967.
- Capriotti, P. & Moreno, A.  
2007 Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. In: *Public Relations Review*, 33(S.I.) 84-91.
- Carioni, J.C.; Lopes, G.B.B. & Peres, L.F.B.  
2012 Legislação Ambiental Brasileira e o Caso do Resort Il Campanário Villagio Resort. In.: *Revista de Arquitetura e Urbanismo do ProArq* 19. 1(19) 234-249.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M.  
2010 The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. In: *International Journal of Management Reviews*, [S.I.](S.I.) 85-1-5.
- Chon, K.S. & Sparrow, R.T.  
2003 Hospitalidade: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Conejero, M.A. & Neves, M.F.  
2007 Gestão de créditos de carbono: um estudo multicase. In.: *R.Adm.* 42(2) 113-127.
- Coriolano, L.N.M.T. & Almeida, H.M.  
2007 O turismo no nordeste brasileiro: dos resorts aos núcleos de economia solidária. In.: *Colóquio Internacional de Geocrítica: los problemas del mundo actual, soluciones y alternativas desde la geografía y las ciencias sociales*, IX., 2007, Porto Alegre, Anais...Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Crespo, A.A.  
1996 Estatística fácil. (14.<sup>a</sup> ed). São Paulo: Saraiva.
- Dencker, A.F.M. & Da Via, S.C.

- 2002 Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação). (2ªed). São Paulo: Futura. Desselle, S.P.
- 2005 Construction, implementation, and analysis of summated rating attitude scales. In.: *American Journal of Pharmaceutical Education*, 69(5) 1-11.
- Duarte, V.V.
- 1996 Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos. São Paulo: SENAC.
- Ferrai, N. & Tarumoto, H.
- 2012 Aplicação de técnicas de análise estatística quantitativa e qualitativa a dados de pesquisa de mercado.
- Freeman, R.E.
- 1994 The politics of stakeholder theory: some future directions. In.: *Business Ethics Quarterly*, 4(4)409-421.
- Freeman, R.E. & Mcvea, J.
- 2001 A stakeholder approach to strategic management. In.: Hitt, M.; Freeman, E. & Harrison, J. (Orgs.). *Handbook of strategic management*, Oxford: Blackwell Publishing [S.I.].
- Garriga, E. & Mele, D.
- 2004 Corporate social responsibility theories: mapping the territory. In: *Journal of Business Ethics*, 53([S.I.])51-71.
- Gruber, N.L.S. & Branco F.C.C.
- 2010 Gestão integrada do lago Guaíba: modelos de gestão para orla e recursos hídricos do lago – análise crítica e propostas. In.: *Gravel*, 8(8), 45-61.
- Jamali, D.; Safieddine, A.M. & Rabbath, M.
- 2008 Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. In: *Corporate Governance*, 16(5) 443-459.
- Lundgren, T.
- 2011 A microeconomic model of corporate social responsibility. In: *Metroeconomica*, 62(1) 69-95.
- Marrewijk, M.
- 2003 Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. In: *Journal of Business Ethics*, 44([S.I.]) 95-105.
- McWilliams, A.; Siegel, D.S. & Wright, P.M.
- 2006 Corporate social responsibility: strategic implications. In: *Journal of Management Studies*, 43(1) 1-18.
- Meliani, P.F.
- 2011 Crítica à estética da mercadoria no turismo: dilemas da precarização do trabalho na produção do espaço de Itacaré, litoral sul da Bahia. Pernambuco, *Tese* (Doutorado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Pernambuco.
- Melo, T.; Moura-Leite, R.C. & Padgett, R.C.
- 2012 Conceito de responsabilidade social corporativa dos hotéis de luxo de Natal/RN, Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro, 12(2)152-166.
- O'Leary, Z. (2010) The essential guide to doing your research project. London: SAGE.
- Oliveira, G.G. & Meireles A.J.A.
- 2010 Dinâmica geoambiental a partir da “litoralização” de Aquiraz, Ceará, Brasil. In.: *Revista Eletrônica do Prodema*, 5(2) 50-68.
- Pinto, M.R. & Maranhão, C.M.
- 2012 Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. In.: *GESTÃO.Org*, 10(3), 705-724.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R.
- 2006 Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: *Harvard Business Review*, [S.I.](S.I.) 78-101.
- Portney, P.R.
- 2008 The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. In: *Review of Environmental Economics and Policy*, 2(2), 261-275.
- Richard, S. & Bacon, P., [S.I.] Resorts: a foco on value. Madrid: HVS,
2011. Part I of II.
- Rosa, S.E.S. & Tavares, M.M.
- 2002 A recente expansão dos resorts no Brasil. In: *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, 16, 85-104.

Sampaio, C.F.

2009 O turismo e a territorialização dos resorts: a praia do Porto das Dunas como enclave em Aquiraz-CE. Ceará. *Dissertação* (Mestrado Acadêmico em Geografia) Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PROPGPq da Universidade Estadual do Ceará.

Santi, L.U.

2004 Informação na gestão hoteleira como vantagem competitiva. Campinas. *Dissertação* (Mestrado): Programa de Mestrado em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Santos, C. & Gehlen, V.

2010 Desenvolvimento econômico e conversão do uso da terra no município de Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco – Brasil. In.: *Congresso luso brasileiro: para o planejamento urbano, regional, integrado e sustentável* (PLURIS2010), IV., 2010, Faro, Anais...Portugal: Universidade do Algarve.

Souza, C.A.; Bahl, M.

2013 O poder nas relações dos resorts e o estado: caso de resorts com ações no MPE (Brasil). In.: *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 11(4), 547-558.

Sternberg E.

2009 Corporate social responsibility and corporate governance. In: *Economic Affairs*, [S.I.] ([S.I.]), 5-10.

Triola, M.F.

2008 Introdução à estatística. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC.

Yin, R.K.

2010 Estudo de caso: planejamento e métodos. (4.<sup>a</sup> ed). Porto Alegre: Bookman.

Recibido: 10/08/2016

Reenviado: 28/03/2017

Aceptado: 31/03/2017

Sometido a evaluación por pares anónimos