

A responsabilidade social em empresas turísticas hoteleiras como recurso gerador de vantagem competitiva: uma análise exploratória multidimensional dos dados

Alissandra Nazareth de Carvalho (Univali) alissandra@univali.br

Rafael Fachini Moratelli (Univali) r_mora@ibest.com.br

Sandr  Granzotto Macedo (Univali) macedos@univali.br

Resumo: O presente trabalho aborda a responsabilidade social como indicador de vantagem competitiva e a possibilidade de convertê-la em recurso gerador dessa vantagem. Foi realizada uma pesquisa junto a dois estabelecimentos hoteleiros de grande porte, localizados no entorno de Balneário Camboriú/SC com o objetivo de detectar se a responsabilidade social se apresenta como recurso gerador de vantagem competitiva, conforme exposto no referencial teórico. A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa onde questionários estruturados foram aplicados ao gerente e aos hóspedes do hotel. Os dados foram analisados conforme a metodologia exploratória de dados multidimensionais. Detectou-se que, mesmo reconhecendo a importância da responsabilidade social e que a mesma contribui positivamente para a imagem e também para o faturamento da empresa, os estabelecimentos ainda não a utilizam devidamente para gerar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Palavras-Chave: Responsabilidade social; Empreendimentos hoteleiros; Vantagem competitiva

I- Introdu o

Ao analisar-se o panorama mundial, verifica-se que a integra o da economia em uma escala planetária, intensificada pelo processo da globaliza o não tem originado ameniza o das desigualdades. O aumento da concorrência no âmbito internacional tem ocasionado sim um aumento nas disparidades internacionais e regionais e para driblar a concorrência, estratégias fazem-se necessárias e políticas devem ser adotadas visando a obten o de uma vantagem competitiva em rela o a seus concorrentes (FARAH, 2001).

A incerteza e o risco estão cada vez mais presentes, características essas que levam   ambientes instáveis e de difícil previsibilidade.  rg os governamentais e institui es sociais tem ocupado papéis cada vez mais de destaque ao reinvidicarem das empresas posturas mais engajadas com projetos sociais e de prote o ao meio ambiente e, em cenários como este, cada vez mais perdem espaço abordagens que consideram apenas o lucro, sem levar em conta o interesses que envolvem a sociedade como um todo (CRUZ e PEDROZO, 2004). Surge assim a responsabilidade social, caracterizada por Ashley (2003) como um recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva. Empresas cujas decisões consideram aspectos sociais mais amplos e não meramente o próprio lucro tendem a apresentar melhores resultados no longo prazo pelo aumento de sua competitividade, considerando-a como um diferencial e

conseqüente fortalecimento de sua imagem, definindo-se assim uma estratégia empresarial (ASHLEY, 2003).

O presente trabalho enfoca o conceito de responsabilidade social, discutida por vários autores, e o conceito de vantagem competitiva e, como a prática de uma política de responsabilidade social pode apresentar-se como recurso estratégico gerador dessa vantagem, se suas ações forem devidamente divulgadas.

Para a elaboração do trabalho foi feita uma pesquisa em dois estabelecimentos turísticos e hoteleiros de grande porte localizados no entorno de Balneário Camboriú/SC. Como metodologia, utilizou-se uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995; RICHARDSON, 1999) onde a obtenção de dados ocorreu através de entrevistas dirigidas ao gerente do hotel. Foram também aplicados questionários de escala qualitativa aos hóspedes de eventos, usuários dos salões de convenção e também de todas as dependências e unidades habitacionais. Utilizou-se de um conjunto de técnicas de análise da comunicação, denominado Análise de Conteúdo conforme Bardin (1977), ou seja, um instrumento adequado a análise de conteúdos vastos como as comunicações. Os dados obtidos foram confrontados por meio da análise exploratória multivariada. Outros tipos de estabelecimentos, em situação similar, conforme observado em Tinoco *apud* Camargo et al. (2004), puderam também detectar que a adoção de uma postura pró-responsabilidade social indica que existe ganho tangível para as empresas sob a forma de fatores que agregam valor, trazendo aumento de competitividade, melhoria da imagem institucional e até ganhos de participação em mercados, apesar de constatado que o estabelecimento estudado não se utiliza desse recurso para obter vantagem competitiva.

II- Referencial Teórico

O conceito de responsabilidade social é um tema ainda novo e em construção na sociedade e para entendê-lo melhor inicia-se com o conceito de ética. Segundo Trigo (2001: p. 17), “as questões fundamentais da ética referem-se ao bem que deve determinar a atitude e a atuação do homem”, cujo objetivo é mostrar de forma correta os fundamentos para um comportamento, uma vida e convivência justos, racionais e plenos. A moral, por sua vez, reflete o conjunto de valores e de regras de comportamento, fornecendo bases para a criação de um código de conduta adotado pela coletividade, seja ela uma nação, uma comunidade ou uma organização. Sendo assim, a ética dos negócios significa estudar e entender a moral vigente nas empresas capitalistas contemporâneas (SOUR, 2000), e a ética na administração se reflete nos padrões usados para julgar o que é certo ou errado no comportamento dos

administradores em relação aos outros, que se torna tangível com a criação de um código de ética, uma declaração formal que serve como um guia de ações relativo aos problemas que envolvam questões éticas (MAGGINSON et al., 1998) e que irá retratar todas as práticas e valores de uma organização, definindo suas regras e leis que irão permear as atividades e a forma como as mesmas devem ser executadas.

O código de ética surge como ferramenta para a execução de uma política de responsabilidade social que, de acordo com Ashley (2003) define-se através do compromisso que a empresa tem para com a sociedade. Esse compromisso pode ser expresso, em um âmbito social, através de ações que envolvam a comunidade, preocupação com o ambiente empresarial e com o clima organizacional assim como o bem estar de seus funcionários e valorização de seu trabalho. No âmbito ambiental pode ser praticada através da preocupação com o meio ambiente, que se apresenta das mais diversas formas, como tratamento do lixo e sua possível reciclagem, aproveitamento e reutilização da água, economia de energia, assim como utilização de recursos alternativos.

Segundo Megginson et al. (1998: p. 93) “a responsabilidade social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”, implicando em uma preocupação verdadeira pelo bem estar dos outros e pelo ambiente.

Retrocedendo ao século XIX na Europa, monarcas expediam alvarás para corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos e nos EUA foi aprovada a auto-incorporação como alternativa à incorporação por ato legislativo específico, a princípio para serviços de interesse público, objetivando lucro para seus acionistas. Diversas decisões nas cortes americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações e vários casos foram submetidos a julgamento como exemplo o caso de Henry Ford que não queria dividir parte dos dividendos alcançados com seus acionistas em prol da capacidade de produção, do aumento dos salários para os funcionários e do incremento do fundo de reserva criado para a esperada redução de receitas em função do corte no preço dos automóveis (SOUR, 2000).

Começou-se a se discutir entre o meio empresarial e acadêmico, inicialmente nos EUA e posteriormente na Europa na década de 60, a filantropia como uma ação legítima da corporação e o abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social. Surge assim, o conceito de responsabilidade social corporativa, visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que se relacionam e se definem.

A partir dos anos 70, prevalecia a visão clássica, onde a empresa deveria focar e ser responsável somente para com os seus acionistas, com um foco eminentemente na lógica do

capital. Avançando-se no tempo, uma visão voltada para a comunidade e para os empregados se tornou mais divulgada e uma tendência como visão para o século XXI seria a da responsabilidade para com os *stakeholders*, ou grupos de pressão, que poderia ser entendido como a natureza, o governo, a rede de fornecedores e os consumidores/compradores (SOUR, 2000). A responsabilidade social para com os acionistas e seus interesses é muito importante para o desempenho das atividades e para o comportamento organizacional, contudo, igualmente a responsabilidade social para com os clientes tem reformulado as organizações, resultando em maior eficácia e responsabilidade aos trabalhadores da linha de frente, que estão exercendo as suas atividades visando assegurar que os clientes sejam bem atendidos (PARSTON *in* HESSELBEIN et al., 1997). Segundo Zadek *apud* Paiva (2004), a política dos *stakeholders* engloba uma visão sistêmica que busca satisfazer as obrigações legais e sociais previstas, relativas a tendências ou problemas que estão surgindo, buscando desenvolver uma rede de relacionamento entre os envolvidos, e, antecipar questões sociais para resolve-los no presente, evitando que se transformem em problemas futuros para a sociedade. Gestões empresariais que tenham como referência apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) revelam-se insuficientes no novo contexto, sendo necessária uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas, os *stakeholders*. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental (ETHOS, 2001).

Trazendo para o contexto turístico, Giacomini Filho (2000) esclarece que quando a empresa turística se abre para o mercado, assume funções sociais diretas, à medida que seus produtos, serviços e ações repercutem diretamente na sociedade e nas pessoas, o que leva a necessidade da mesma buscar a implementação de ações sociais. Neste sentido, a postura de responsabilidade social da empresa turística não somente se faz necessária no sentido de ser aceita no mercado, como também se torna condição para não sofrer processos indenizatórios, condicionando sua própria sobrevivência. Esse conceito, contudo, não depende exclusivamente das organizações turísticas. Faz-se necessária a participação de diversos públicos, dentre eles clientes, governo, empregados e profissionais do mercado, ou seja, os *stakeholders*, bem como é preciso monitorar as ações de outras instituições concorrentes assim como intermediários e fornecedores.

Alguns projetos já são desenvolvidos no Brasil, e, segundo Barros (2000), o ramo hoteleiro vem se envolvendo em problemas sociais e participando de melhorias na condição de vida das comunidades em que estão inseridas, como por exemplo, o Sheraton, no Rio de Janeiro, que arrecada R\$ 1,20 de cada hóspede por estadia, para um programa de assistência

às comunidades carentes e aos meninos de rua do Rio de Janeiro. O *Intercontinental* também trabalha da mesma forma, arrecadando dos estrangeiros as moedas que sobram quando vão embora do país, obtendo-se mais de US\$ 3 milhões para atendimento às crianças carentes, crianças com deficiência física e programas de vacinação gratuita.

II.1- Histórico da Responsabilidade Social

Em relação ao histórico da responsabilidade social, alguns autores, ainda na década de 70, criticavam a prática da responsabilidade social e o Professor Milton Friedman, da University of Chicago, (*in* ALVES 2001), afirmou que a única responsabilidade social viável seria a para com os acionistas e que o lucro deveria ser o objetivo único e maior da empresa, e suas ações deveriam visar a maximização desse lucro obedecendo as regras da concorrência leal. Da mesma forma, Friedrich von Hayek, economista e colega de universidade de Friedman também ataca a prática da responsabilidade social e ainda a chama de “doutrina da moda”, onde seria inviável qualquer outra atribuição à empresa que não a da obtenção máxima do lucro (ALVES, 2001).

A autora Margaret Blair por outro lado não critica a prática da responsabilidade social mas escreve a necessidade de determinar instâncias competentes que verifiquem as obrigações e definam quem seriam os beneficiários dessas ações sociais das empresas, tarefa essa nada fácil porém, conforme colocado anteriormente, um código de ética que definisse essas ações poderia ajudar (ALVES, 2001).

As temáticas citadas se referem a uma abordagem clássica. Tratando sob o enfoque contemporâneo, autores como Kang *apud* Ashley (2003) apontam o conceito de sistema empreendedor justo, onde as organizações devem primeiro cumprir suas responsabilidades sociais e morais para posteriormente visar o lucro, sendo este o único meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais.

II.2 – A Vantagem Competitiva e a Responsabilidade Social

De acordo com Peter Drucker (CERTO e PETER *apud* REBECHI e SIGNORI, 2004), não se deve administrar considerando apenas um objetivo organizacional, indicando assim oito áreas-chave que devem ser consideradas em termos de objetivos organizacionais, dentre elas posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social. Sendo assim, o autor afirma que a responsabilidade social é um

objetivo organizacional, o que no presente trabalho se apresenta como um possível recurso gerador de competitividade, se aplicada em conjunto com um plano estratégico.

A competitividade organizacional se expressa de várias formas e na visão de diversos autores. Conforme Porter (1999: p. 395), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa a o seu meio ambiente”, onde a responsabilidade social se encaixaria como um importante fator para que as empresas mantenham a sua sustentabilidade, num contexto de competitividade.

Segundo Go e Govers *apud* Dwyer e Kim (2003), o clima organizacional e o meio ambiente são atributos para medir a competitividade entre destinos turísticos e autores como Ritchie e Crouch defendem que um destino para ser competitivo precisa ser sustentável, não somente econômica ou politicamente, mas também ecológica, social e culturalmente (RITCHIE e CROUCH *apud* DWYER e KIM, 2003).

Seguindo a mesma linha, Mihalic argumenta que a competitividade pode ser alcançada através de iniciativas como códigos de conduta que objetivam a qualidade do ambiente (MIHALIC *apud* DWYER e KIM, 2003) o que de acordo com Ford e Richardson é influenciado pelo comportamento ético nos negócios ressaltando que a saúde empresarial precisa cultivar o respeito por todos os indivíduos, internos e externos, enfatizar a honestidade, o espírito de equipe, lealdade, dedicação, comunicação clara e sem barreiras, aprendizado contínuo e bom relacionamento com fornecedores, ou seja, atuar de uma forma socialmente responsável (FORD e RICHARDSON *apud* DWYER e KIM, 2003).

Ernie Heath (HEATH *apud* DWYER e KIM, 2003) desenvolveu um modelo de competitividade de destinações que é representado em formato de uma casa, onde os blocos utilizados para sua construção são essenciais para fazer com que o turismo aconteça em um determinado local, incluindo-se assim uma política de desenvolvimento sustentável, levando-se em conta o clima e o ambiente entre outros fatores. Segundo o World Travel and Tourism Council, as políticas de desenvolvimento turístico devem suportar harmoniosas relações entre viajantes, comunidade local, setor privado e governo, visando o desenvolvimento econômico através do bem estar natural, cultural e ambiental (WTTC *apud* DWYER e KIM, 2003).

Em se tratando de ambiente, normas elaboradas de forma eficiente são capazes de desencadear o aumento de produtividade e a redução de custos, aumentando assim o seu valor. As inovações levam à utilização dos insumos de forma mais produtiva, compensando assim, os custos relacionados aos impactos ambientais, ou seja, o aumento da produtividade dos recursos favorece, em vez de comprometer, a competitividade das empresas (PORTER e LINDE *in* PORTER, 1999).

De acordo com Álvares et al. *in* Bahl (2004), atitudes socialmente responsáveis levariam a uma vantagem competitiva segundo os benefícios que seriam gerados às organizações, definidos como:

- Maior poder de atração e retenção de talentos profissionais;
- Maior comprometimento de sua clientela interna objetivando o sucesso;
- Maior lealdade de seus *stakeholders*.

Empresas que já perceberam que a gestão socialmente responsável é fator de fundamental importância para a continuidade da empresa no mercado competitivo estão obtendo vantagens em seus negócios. Uma pesquisa realizada com 32 empresas baianas, inseridas em negócios internacionais com volume de operações superior a US\$ 10 milhões, constatou que a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa traz inúmeras vantagens para as empresas, podendo-se citar dentre elas a proteção e o fortalecimento da marca e sua reputação, diferenciação de seus concorrentes, geração espontânea de mídia e atração de novos e maiores investidores (JESUS et al., 2004).

A crescente atenção e importância dada a responsabilidade social bem como a ideia de que as organizações precisam, segundo Ashley (2003), adotar tais práticas se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada faz com que aja uma transição de um capitalismo selvagem para um capitalismo social, criando um novo modelo para a participação das empresas na sociedade. Estimular a empresa cidadã, aquela que consegue conciliar lucros, eficácia econômica e preocupações sociais, ambientais e éticas, faz com que a organização desenvolva um interesse instrumental e humanista.

III- Metodologia

Para a realização do trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, visto que esse tipo de análise tem facilitado a compreensão de vários ambientes que se apresentam complexos e conseqüentemente diferentes qualitativamente, onde se encontram diversos gostos e tradições em diferentes sociedades e setores dessa mesma sociedade (GODOY, 1995). Foi feito um estudo de caso realizado em dois estabelecimentos turísticos hoteleiros. Um deles se integra na categoria de um resort e spa, localizado em uma área de 1,2 milhões de metros quadrados em meio a natureza, com toda a infra-estrutura de lazer e eventos, como várias piscinas e salões de convenção. Possui 156 acomodações com serviço completo 24 horas e está distante 72 km da capital catarinense. O outro integra-se na categoria de um hotel de negócios, localizado em uma área urbana de uma cidade localizada no entorno de Balneário Camboriú.

Para obtenção dos dados foi utilizada a técnica de entrevista dirigida ao gerente e aos hóspedes do estabelecimento estudado, desenvolvida através de perguntas abertas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida, assim como seus respectivos hóspedes, através de entrevista estruturada, com questionário fechado, construído de perguntas pré-formuladas (RICHARDSON, 1999). Foram aplicados questionários distintos para o gerente e para os hóspedes, com o objetivo de se obter informações relevantes para a pesquisa, tais como definição do perfil do hóspede e suas preferências, se o estabelecimento adota ou não a responsabilidade social e se a mesma é conhecida pelos clientes internos e externos, relacionamento com fornecedores e funcionários e ações de marketing.

Na análise das respostas utilizou-se de um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a “discursos” diversificados, definido por Bardin (1977) como Análise de Conteúdo. Primeiramente foi feita uma análise das entrevistas, seguido pelos métodos de pré-análise, exploração dos dados e tratamento dos resultados, codificação e a categorização. Por fim a análise dos discursos dos entrevistados.

O questionário enviado aos gerentes foi respondido e reenviado por e-mail, cuja descrição das variáveis e indicadores encontra-se designada no quadro 1.

Variáveis	Indicadores
Definição do perfil do hóspede	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo, faixa etária, renda familiar, procedência e tipo de agrupamento; 2. Conhecimento da política de responsabilidade social; 3. Conhecimento das suas preferências.
Existência da responsabilidade social	<ol style="list-style-type: none"> 4. Código de ética; 5. Empregabilidade perante a comunidade local; 6. Relacionamento com a comunidade local; 7. Doações; 8. Programas comunitários; 9. Coleta e reciclagem de lixo; 10. Economia e reutilização de água.
Fornecedores	<ol style="list-style-type: none"> 11. Relacionamento com os fornecedores;

	12. Preocupação com os fornecedores.
Funcionários	13. Preocupação com o bem-estar dos funcionários; 14. Empregabilidade para a terceira idade e para deficientes; 15. Premiação.
Marketing	16. Divulgação das ações.

Quadro 1: descrição de variáveis e indicadores – questionário direcionado ao gerente, baseado em Ashley (2003)

Aproximadamente 30 hóspedes foram entrevistados e os questionários foram preenchidos durante seus respectivos *check-outs* realizados em Junho de 2004, cuja descrição das variáveis e seus indicadores se encontram designadas no quadro 2.

Variáveis	Indicadores
Política de responsabilidade social	1. Conhecimento da política; 2. Influência na escolha do estabelecimento; 3. Preferência pelo estabelecimento; 4. Experiências anteriores em outros estabelecimentos.

Quadro 2: descrição de variáveis e indicadores – questionário direcionado aos hóspedes, baseado em Ashley (2003)

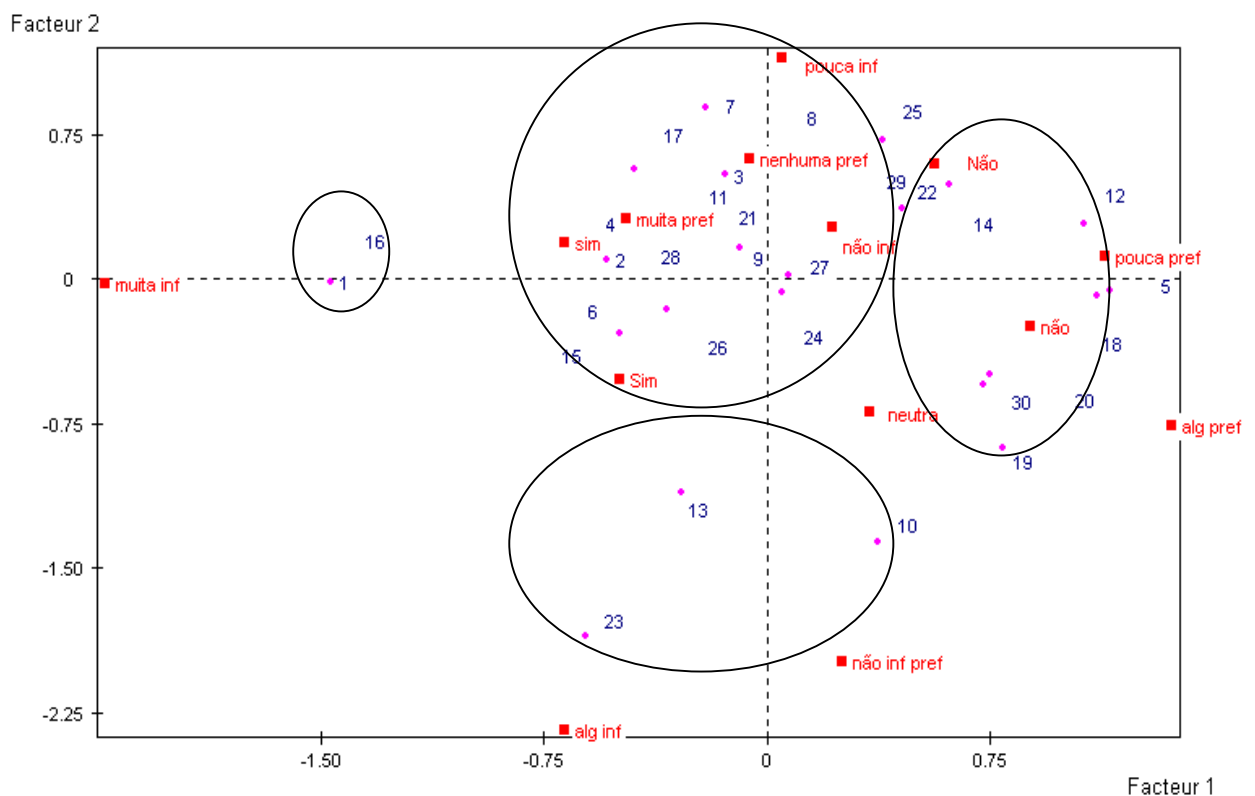
IV- Análise dos dados

Primeiramente, com base nas respostas dadas pelos gerentes, observa-se que os estabelecimentos adotam algumas ações voltadas à responsabilidade social, como a existência e obediência a um código de ética, bom relacionamento e alto grau de empregabilidade para com a comunidade local assim como doações, apesar de os hotéis não estarem envolvidos em programas comunitários ou algum grande projeto social/ambiental. Há tratamento e reciclagem do lixo, sendo a verba arrecadada com essas ações devidamente distribuída entre os funcionários da empresa, durante o final do ano, sob a forma de cestas básicas. Não existe um programa de reutilização de água, porém existe o tratamento sistematizado da água contida nas piscinas.

Em relação aos seus fornecedores, há preferência pelos socialmente responsáveis, apesar de não haver grande interesse no processo de sondagem sobre a forma de trabalho dos atuais.

Os hotéis empregam deficientes e membros da terceira idade e quanto aos funcionários, como um todo, há grande preocupação com o seu bem-estar, refletida na própria satisfação dos mesmos em trabalhar e fazer parte do time do hotel, apesar de não existirem premiações para novas idéias ligadas às ações de responsabilidade social, refletindo a ausência de um plano estratégico que envolva a prática da responsabilidade social e a possibilidade da mesma gerar vantagem competitiva.

Corroborando com esta análise, em se tratando de propostas de marketing, os hotéis não se preocupam em divulgar as suas ações tampouco conhecem as preferências do seu cliente em se hospedar em estabelecimentos que adotam a responsabilidade social, visto que não possuem um sistema de ouvidoria externo. Ainda assim, acreditam que a política pode trazer mais hóspedes e compensa, em termos de faturamento, sendo confirmado pelo exposto no referencial teórico.



Em relação às respostas obtidas dos clientes e de acordo com a análise fatorial demonstrada, pode-se considerar 4 grupos. O maior menor deles, localizado no centro à esquerda, representado por apenas 2 indivíduos reflete que os mesmos estão agrupados por possuírem opiniões similares e não antagônicas a respeito da responsabilidade social, ou seja, conhecem a política, já se hospedaram antes em estabelecimentos que a adotam e além de

preferirem estabelecimentos desse tipo, sua escolha pela hospedagem é influenciada pela existência dessa política.

O outro grupo maior que se formou no centro à direita, porém, é caracterizado por dois outros subgrupos. Pode-se encontrar indivíduos que conhecem o que vem a ser responsabilidade social e preferem se hospedar em estabelecimentos que a adotam, apesar de não levar isso em conta no momento de decisão sobre onde se hospedar, e muitas das vezes nem terem ainda se hospedado antes em estabelecimentos desse tipo, refletindo uma falta de importância muito mais do estabelecimento que não se utiliza dessas ações em prol de uma imagem positiva do que propriamente do cliente.

O outro subgrupo que encontra-se definido dentro desse grande grupo é representado pelos indivíduos que não necessariamente preferem estabelecimentos que adotam a responsabilidade social e que não se deixaram influenciar por isso. Esse resultado mais uma vez corrobora com a idéia da não divulgação e da não importância à questão de uma política socialmente responsável, onde pode-se encontrar indivíduos que nem mesmo conhecem o que vem a ser responsabilidade social, conforme discutido no referencial teórico, onde discute-se a questão de a responsabilidade social representar um conceito ainda em construção na nossa sociedade, porém, muito discutido internacionalmente.

O grupo menor, que se encontra abaixo e à direita é representado por indivíduos que realmente não consideram a responsabilidade social importante, não possuem preferência por estabelecimentos que adotam as suas ações, tampouco são influenciados por ela. Pode-se supor que essas opiniões refletem o não conhecimento e a falta de entendimento do real sentido e importância dessas ações.

O último grupo que se formou abaixo e à esquerda é representado pelos indivíduos que são similares ao grupo citado anteriormente, com as mesmas características, porém com um diferencial de se demonstrarem interessados em se hospedar em estabelecimentos socialmente responsáveis e também pela responsabilidade social ter participação, mesmo que pequena, no processo de decisão de sua escolha por um estabelecimento. Esse fato leva a crer que não se hospedam efetivamente ou não preferem se hospedar em estabelecimentos desse tipo por não conhecerem as políticas adotadas pelo hotel, ou seja, consideram importante porém não se deixaram influenciar no processo de escolha por não estarem cientes que o estabelecimento atua de uma forma socialmente responsável.

V- Considerações finais

Esse trabalho objetivou mostrar que a responsabilidade social pode funcionar como um indicador de vantagem competitiva para estabelecimentos turísticos hoteleiros, desde que suas ações sejam divulgadas com esse fim.

O referencial teórico esclareceu o conceito de vantagem competitiva assim como o conceito ainda em construção de responsabilidade social na visão de vários autores e como essa política pode vir a se tornar uma vantagem.

Os resultados desse trabalho apontam para a necessidade social e ambiental de os estabelecimentos não só adotarem uma política socialmente responsável baseada num código de ética como também divulgarem suas ações no que tange ao universo organizacional, objetivando atingir uma vantagem perante seu concorrente.

O fato de os hóspedes dos estabelecimentos estudados não conhecerem a política de responsabilidade social adotada se reflete na baixa influência ou mesmo na falta dela no momento da escolha de qual equipamento consumir ou usufruir, ao passo que essa política, quando adotada, se faz conhecida, o grau de preferência por esses estabelecimentos pode subir.

Os estabelecimentos estudados não se utilizam da responsabilidade social com o objetivo de gerar vantagem competitiva e não possuem uma estratégia organizacional voltada para essa finalidade, sendo o mesmo observado por empresas da região oeste de São Paulo, parceiras de um projeto social e que adotam a responsabilidade social como sendo uma estratégia organizacional, que detectaram que 34% das empresas que tem planejamento estratégico formal e que participam de projetos ligados à comunidade, não enxergam a responsabilidade social como estratégia e não transformam esse diferencial como uma vantagem competitiva, apesar de serem preocupadas com sua imagem frente à sociedade (REBECHI e SIGNORI, 2004).

Uma vez que os estabelecimentos acreditam que a responsabilidade social atrai mais hóspedes e influi positivamente no faturamento da empresa, faz-se necessária uma estratégia voltada para a divulgação dessa política baseada num sistema constante de ouvidoria dos clientes externos e internos, servindo como um parâmetro para medir as preferências, influências nas escolhas e captação de novas idéias possíveis de serem colocadas em prática, como a própria economia de água, uma ação importante e não complicada de se administrar.

Ao se lançar mão dessa estratégia de divulgação de suas ações, os hotéis poderão influenciar o processo de escolha não somente dos hóspedes diretamente como também das empresas organizadoras de eventos, uma vez que no período de baixa temporada o setor de eventos aparece como uma alternativa para driblar a sazonalidade e se manter atuante no

mercado, principalmente quando as empresas que realizam o evento também adotam uma política de responsabilidade social, atualmente tão discutida e cujas importâncias destacadas a cada dia, conforme exposto no referencial teórico.

Assim sendo, os estabelecimentos que já adotam essas ações podem usar desse artifício para, através da divulgação dessas atitudes socialmente responsáveis, gerar uma vantagem competitiva, utilizando-se de um marketing voltado para as ações sociais e ambientais praticadas, percebendo-se assim que essas atitudes naturalmente podem agregar a eles valor competitivo.

VI- Referências Bibliográficas

ALVARES, M., LINHARES, I., TAVERA, B. **Turismo pedagógico: Uma atividade socialmente responsável** in BAHL, Miguel (org). **Turismo com Responsabilidade Social: Coletânea do XXIII CBTUR (Congresso Brasileiro de Turismo)**, Recife, PE, 2003. São Paulo: Roca, 2004.

ALVES, Lauro E. S. **Governança e Cidadania Empresarial**. RAE-Revista de Administração Estratégica/FGV-EAESP, São Paulo, v.41, n.4, p. 78-86, Out./Dez. 2001.

ASHLEY, Patrícia A. (coordenação). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BAHL, Miguel (org). **Turismo com Responsabilidade Social: Coletânea do XXIII CBTUR (Congresso Brasileiro de Turismo)**, Recife, PE, 2003. São Paulo: Roca, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, LDA, 1977.

BARROS, Silvio M. **Turismo, sociedade, meio ambiente e ecoturismo**. In: LAGE, Beatriz H. G.; MILONE, Paulo C. (Org.) **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGO, S. H.; MATTIAS, A. B.; CARNEIRO, M. **Microcrédito : Opção de investimento em responsabilidade social para multinacionais**. Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. Cd Rom. Itapema/SC, 2004.

CRUZ, Luciano B., PEDROZO, Eugênio A. **Estratégias Coopetitivas Sustentáveis: Um conceito multidimensional**. Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. Cd Rom. Itapema/SC, 2004.

DWYER, Larry; KIM, Chulwom. **Destination Competitiveness: Determinants and Indicators**. Current Issues in Tourism. Sydney/Australia, v. 6, no. 5, p. 369-390, 2003.

ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social: **Indicadores ethos de responsabilidade social**. São Paulo, 2001. Site www.ethos.org.br acesso em 24/06/04.

FARAH JÚNIOR, Moisés F. **Desenvolvimento local e comportamento dos agentes econômicos: Estratégicas empresariais pró-ativas ou reativas?** Revista FAE, Curitiba, v.4, n.2, p.13-22, maio/ago, 2001.

GIACOMINI FILHO. **Atendimento e responsabilidade social como atributos da qualidade do turismo.** In: LAGE, Beatriz H. G.; MILONE, Paulo C. (Org.) **Turismo: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas.** RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul./Ago. 1995.

HOFFMANN, Valmir E.; MORALES, Francisco J. M. **Conhecimento como Recurso Estratégico: Uma análise em distritos industriais do Brasil e da Espanha.** Anais do III Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003.

JESUS, Tânia F., MARTINEZ, Antônio L., OLIVEIRA, Marcelle C., PINHO, Lorena A. **Responsabilidade Social Corporativa e Negócios Internacionais: Um estudo das empresas baianas.** Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. Cd Rom. Itapema/SC, 2004.

LINDE, Class V. D.; PORTER, Michael E. **Verde e Competitivo: acabando com o impasse in PORTER, Michael E. Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEGGINSON et al. **Administração: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998.

PARSTON, G. **Produzindo resultados sociais.** In HESSELBEIN et al. **A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

PAIVA, K. C. M. **Ética e responsabilidade social: Repensando práticas de gestão em siderúrgicas, mineradoras e metalúrgicas mineiras.** Resumo dos trabalhos do III EnEo - Encontro de Estudos Organizacionais. Cd Rom. Atibaia/SP, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REBECHI, Robson, SIGNORI, Mário S. **Responsabilidade Social enquanto Estratégia Organizacional: Um estudo de caso.** Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. Cd Rom. Itapema/SC, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SROUR, Robert, H. **Ética Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TRIGO, Luis G. G. **Turismo: Como aprender, como ensinar.** Campinas: Senac/São Paulo, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.