

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANIELLY KRISTINE DISSENHA

**A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, A
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO FINANCEIRO NO SETOR
DE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO ESTADO DO PARANÁ E DE SANTA
CATARINA**

CURITIBA

2013

ANIELLY KRISTINE DISSSENHA

**A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, A
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO FINANCEIRO NO SETOR
DE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO ESTADO DO PARANÁ E DE SANTA
CATARINA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2013

ANIELLY KRISTINE DISSENHA

**A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, A
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E O DESEMPENHO FINANCEIRO NO SETOR
DE MEIOS DE HOSPEDAGEM DO ESTADO DO PARANÁ E DE SANTA
CATARINA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

Curitiba, 18 de abril de 2013.

AGRADECIMENTOS

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela oportunidade de aprendizado e pela Bolsa Marcelino Champagnat.

À Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, especialmente a Turismóloga Caren Nanci Santos, pelo apoio da pesquisa nos meios de hospedagem Paranaenses.

À coordenadora do curso de Turismo na PUCPR, professora Raquel Panke Apolo, pelo suporte da pesquisa nos meios de hospedagem Paranaenses.

Ao meu orientador, professor Dr. Heitor Takashi Kato, pela orientação, compreensão, ensinamentos e incentivo.

À todos os professores, que de alguma forma contribuíram para esta conquista.

Às secretarias do Mestrado, Denise de Souza Rempel e Priscilla Veiga Bueno, pela gentil presteza no atendimento.

Aos gerentes dos meios de hospedagem que gentilmente responderam ao questionário.

Aos colegas da turma, muito especialmente aos colegas André Luiz Janzkovski Cardoso e Letícia Stroparo Tozetti por todo o auxílio prestado ao longo do Mestrado.

Especialmente a Deus, por ter me dado força de vontade para nunca desistir, apesar dos obstáculos, e ter me permitido tantas vitórias. Obrigada, o Senhor foi e sempre será o meu alicerce onde quer que eu vá.

E, finalmente, com muito amor e carinho agradeço ao meu pai, à minha mãe e ao meu irmão que sempre acreditaram em minha determinação e capacidade para alcançar meus sonhos e confiaram em meu sucesso.

RESUMO

O objetivo do estudo foi verificar a relação entre a responsabilidade social corporativa (RSC), a orientação para o mercado (OM) e o desempenho financeiro (DF) no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina. O estudo é de caráter descritivo com corte seccional, e os dados foram levantados por 109 questionários respondidos entre 810 meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina, cadastrados no CADASTUR. Para medir, correlacionar e justificar as hipóteses levantadas foram utilizadas técnicas de análise fatorial exploratória e correlação não paramétrica de *Spearman*. A mensuração da responsabilidade social corporativa foi realizada com base no modelo de Austin (2000), e questionário adaptado por Silva (2010), as dimensões do constructo orientação para o mercado foram medidas com base no modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) a escala MARKOR; e o desempenho financeiro, a partir do modelo de Agus, Krishnan e Akadir (2000). Como resultados obteve-se a confirmação das hipóteses: H1 – correlação entre responsabilidade social corporativa e orientação para o mercado; H2 – correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro; e H3 – correlação entre responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro; todos com significância de 1%. O estudo contribuiu para a confirmação de uma gestão com um melhor desempenho financeiro, quando os meios de hospedagem adotam a RSC e a OM.

Palavras-chave: Meios de Hospedagem. Responsabilidade social corporativa. Orientação para o mercado. Desempenho financeiro.

ABSTRACT

The aim of the study was to investigate the relationship between corporate social responsibility (CSR), the market orientation (MO) and the financial performance (FP) of the hotels from the State of Paraná and Santa Catarina. The study is descriptive and cross-sectional, the data were collected by 109 questionnaires from 810 hotels in the State of Paraná and Santa Catarina, which are registered in Cadastur. To measure, correlate and justify the hypotheses were used exploratory factor analysis and non-parametric Spearman correlation. The measurement of CSR was based on the model of Austin (2000), and a questionnaire adapted by Silva (2010), the MO was based on Kohli, Jaworski and Kumar (1993) model, the MARKOR scale; and financial performance was based from Agus, Krishnan and Akadir (2000) model. As a result it was obtained the confirmation of the hypotheses: H1 - correlation between corporate social responsibility and market orientation; H2 - correlation between market orientation and financial performance; and H3 - correlation between corporate social responsibility and financial performance; with significance of 1%. The study has contributed to confirmation that a management with better financial performance it is possible when the hotels adopt CSR and MO.

Keywords: Hotels. Corporate social responsibility. Market orientation. Financial performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo.....	22
Figura 2 - O modelo de Desempenho Social Corporativo	25
Figura 3 – Modelo da Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa.....	25
Figura 4 - Modelo de Desempenho Social Corporativo Wood	27
Figura 5 – Modelo VBA	28
Figura 6 - Orientação para o Mercado	33
Figura 7 – Antecedentes e consequências da OM.....	34
Figura 8 - Modelo OM Narver e Slater	35
Figura 9 – BSC.....	39
Figura 10 – SMART.....	40
Figura 11 - Modelo teórico da pesquisa	47
Figura 12 – Estabelecimentos Hoteleiros e outros tipos de Alojamento Temporário (unidade)	51
Figura 13 – Modelo teórico e hipóteses	55
Figura 14 – Modelo teórico final da pesquisa.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de RSC.....	18
Quadro 2 – Evolução Histórica e Conceitual da Responsabilidade Social no Brasil	29
Quadro 3 – Níveis de Colaboração	47
Quadro 4 – Análise dos valores KMO	65
Quadro 5 – <i>Alpha de Cronbach</i> para OM, RSC e DF.....	83
Quadro 6 – Análises fatoriais para OM	84
Quadro 7 – Teste de KMO e Bartlett para OM	84
Quadro 8 – Comunalidades de OM.....	85
Quadro 9 – Matriz de componentes rotacionados de OM	87
Quadro 10 – Análises fatoriais para RSC.....	88
Quadro 11 – Teste de KMO e Bartlett para RSC	89
Quadro 12 – Comunalidades de RSC.....	90
Quadro 13 – Matriz de componentes rotacionados de RSC	92
Quadro 14 – Teste de KMO e Bartlett para DF	93
Quadro 15 – Comunalidades de DF	93
Quadro 16 – <i>Alpha de Cronbach</i> para confiabilidade dos fatores OM, RSC e DF	94
Quadro 17 – Hipótese H1 – Correlação de <i>Spearman</i> entre RSC e a OM	96
Quadro 18 – Hipótese H2 – Correlação de <i>Spearman</i> entre OM e DF	97
Quadro 19 – Hipótese H3 – Correlação de <i>Spearman</i> entre RSC e DF	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diretrizes para identificação de cargas significativas com base em tamanho de amostra	67
Tabela 2 – Classificação dos meios de hospedagem	68
Tabela 3 – Classificação quanto a cidade.....	69
Tabela 4 – Ano de início de atividade	70
Tabela 5 – Porte por número de Uhs	70
Tabela 6 – Porte das empresas	71
Tabela 7 – Tipo de gestão.....	71
Tabela 8 – Indicadores de Geração de Inteligência de Mercado	72
Tabela 9 – Indicadores de Disseminação de Inteligência de Mercado.....	73
Tabela 10 – Indicadores de Resposta ao Mercado	74
Tabela 11 – Nível de Engajamento	76
Tabela 12 – Importância da Missão	77
Tabela 13 – Magnitude dos Recursos.....	78
Tabela 14 – Escopo das Atividades	79
Tabela 15 – Nível de Interação	80
Tabela 16 – Complexidade da Gestão	81
Tabela 17 – Valor Estratégico	81
Tabela 18 – Indicadores do Desempenho Financeiro	82
Tabela 19 – Variância Total dos valores de OM.....	86
Tabela 20 – Variância Total dos valores de RSC.....	91
Tabela 21 – Variância Total dos valores de DF.....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	18
2.1.1 A responsabilidade social corporativa no Brasil	29
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	31
2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO	38
2.4 RELAÇÃO ENTRE A RSC E A OM.....	41
2.5 RELAÇÃO ENTRE A OM E O DF	42
2.6 RELAÇÃO ENTRE A RSC E O DF	44
2.7 MODELO CONCEITUAL.....	46
2.8 TURISMO NO BRASIL.....	48
2.8.1 Meios de Hospedagem	50
2.8.1.1 Meios de Hospedagem no Estado do Paraná	52
2.8.1.2 Meios de Hospedagem no Estado de Santa Catarina.....	53
3. METODOLOGIA	54
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	54
3.1.1 Hipóteses de pesquisa	54
3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis	55
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	57
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	57
3.2.2 População e Amostra	58
3.2.3 Dados: fonte, coleta e tratamento	59
3.2.3.1 Dados primários	59
3.2.3.2 Dados secundários.....	59

3.2.4 Instrumento de coleta	60
3.2.5 Fase operacional da pesquisa empírica	60
3.2.5.1 Preparação dos dados	61
3.2.6 Validação dos constructos	62
3.2.6.1 <i>Alpha de Cronbach</i>	62
3.2.6.2 Correlação.....	62
3.2.6.3 Análise Fatorial.....	63
4 RESULTADOS	68
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	68
4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES.....	71
4.2.1 Orientação para o Mercado	72
4.2.2 Responsabilidade Social Corporativa	75
4.2.3 Desempenho financeiro	81
4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS	82
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	83
4.4.1 Análise Fatorial da Orientação para o Mercado	83
4.4.2 Análise Fatorial da Responsabilidade Social Corporativa	87
4.4.3 Análise Fatorial do Desempenho financeiro	93
4.5 VALIDAÇÃO DOS FATORES	94
4.6 HIPÓTESES.....	95
4.6.1 Hipótese H1 – Correlação de Spearman	95
4.6.2 Hipótese H2 – Correlação de Spearman	96
4.6.3 Hipótese H3 – Correlação de Spearman	97
4.7 MODELO TEÓRICO FINAL	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	102
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	103
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa	111
APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados	112

1 INTRODUÇÃO

A introdução desse estudo é composta pela apresentação do tema, a definição do problema de pesquisa e as justificativas teóricas e práticas.

1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As organizações estão cada vez mais procurando adequar seu discurso, devido à pressão das exigências de um novo mercado consciente, com uma nova forma de fazer negócios, conceitos de ética, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, estes assumindo um papel maior nas estratégias organizacionais (GERHEIM, 2009).

Nesse novo contexto somado a expansão cada vez maior da globalização observa-se a necessidade das empresas em inserir em sua gestão a transparência para com os *stakeholders*, a fim de atender as suas necessidades de forma balanceada, garantindo o sucesso a um longo prazo. A atual ferramenta responsável por essa gestão é a responsabilidade social corporativa (RSC) segundo Instituto Ethos (2012).

Como consequência dessa nova abordagem as empresas buscam ser reconhecidas com o selo da RSC, uma vez que, como conceito, segundo Marchi e Ferreira (2009), entende-se a capacidade de uma organização manter ou até ampliar sua lucratividade, atendendo às leis aplicáveis ao seu empreendimento, sem degradar o meio ambiente ao longo do tempo e respeitando as condições estabelecidas pelos *stakeholders*.

Stakeholders, esses que segundo Toaldo (1997) são concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, especificamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente. Encontra-se, portanto na Orientação para o mercado (OM) empresas desenvolvendo suas ações não apenas com base no comportamento do consumidor, mas em todos os *stakeholders*.

Sendo assim, importante para o estudo inserir não apenas o constructo da responsabilidade social corporativa (RSC), mas também o constructo OM; pois

ambos são responsáveis por monitorar os *stakeholders* das organizações. No entanto, para verificar se tais constructos auxiliam em uma melhor competitividade foi necessário buscar a mensuração do desempenho financeiro das organizações que adotavam tais gestões em suas ações.

Portanto, somou-se o constructo desempenho financeiro a fim de possibilitar a organização a visualização do seu posicionamento no mercado e a avaliação da sua *performance* frente as estratégias implementadas, estratégias essas RSC e OM.

A capacidade das organizações em ampliar os lucros usando a gestão da RSC, foi confirmada por muitos autores, como Wood (1991); Swanson, (1995); Austin (2000); Schwartz e Carroll (2007) ao longo do desenvolvimento de pesquisas. Entretanto, se faz notório a importância de continuar tais estudos em setores diferenciados para ver como se comportam as empresas.

Logo, tais constructos foram pesquisados por esse trabalho na indústria do turismo brasileira; onde já é possível visualizar pelo Plano Nacional do Turismo (PNT) do ano de 2003, ações sustentáveis nas quais as organizações precisam desenvolver para estar em consonância com os planos do Ministério do Turismo.

Nesse contexto da indústria de turismo, o setor de meios de hospedagem foi escolhido por suas peculiaridades para ser estudo nesse trabalho. É um setor muito afetado por influências externas, tais como, desempenho do sistema de turismo onde está inserido, cenários socioeconômicos da região, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, alteração nos preços de insumos, qualidade dos serviços públicos da região, disponibilidade de mão-de-obra, preservação do meio natural, existência de cultura associativa, concorrências, etc. (PETROCCHI, 2007). O gestor de um meio de hospedagem tem obrigação de monitorar o meio ambiente, como forma de adaptar-se a um permanente processo de mudanças, pois trata-se de um setor altamente impactado por seus *stakeholders*.

Dessa forma, levando em conta o presente contexto, esse estudo verificou o relacionamento entre a responsabilidade social corporativa, a orientação para o mercado e o desempenho financeiro no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina. Pretende-se oferecer uma contribuição teórico-metodológica para RSC, para a OM e as medidas de desempenho financeiro.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um problema de pesquisa é qualquer questão não esclarecida, que se torna objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento (GIL, 2002). O trabalho a ser realizado tem em seu delineamento o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre a responsabilidade social corporativa, a orientação para o mercado e satisfação com o desempenho financeiro no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para que se possa identificar a possível correlação entre os constructos levantados no problema de pesquisa, faz-se necessário a definição de um objeto geral que explicita o propósito da pesquisa. Além dos objetivos específicos, que definem as etapas do trabalho que devem ser realizadas para que se alcance o objetivo geral.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar o relacionamento entre a responsabilidade social corporativa, a orientação para o mercado e o desempenho financeiro no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral nomeado dessa pesquisa seguem-se os objetivos específicos:

- a) Identificar práticas de RSC aplicadas dentro do setor de meios de hospedagem no Estado do Paraná e de Santa Catarina;
- b) Verificar se os meios de hospedagem se comportam de forma filantrópica,

- transacional ou integrativa, conforme teoria de Austin (2000) sobre a RSC;
- c) Avaliar o grau da orientação para o mercado desses meios de hospedagem, conforme Kohli, Javorski e Kumar (1993);
 - d) Mensurar o grau do desempenho financeiro dos meios de hospedagem segundo a opinião dos gestores, baseando-se na teoria de Agus, Krishnan e Akadir (2000);
 - e) Medir por meio de técnicas estatísticas apropriadas prováveis correlações entre as variáveis: responsabilidade social corporativa, orientação para o mercado e o desempenho financeiro no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

1.4 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

A responsabilidade social corporativa, desde a sua emergência na literatura na década de 50, vem crescendo em importância e significado tanto no campo teórico quanto nas práticas organizacionais. Atualmente, em jornais e revistas é possível encontrar alguma discussão sobre a questão, alguns exemplos recentes e inovadores de casos de negócio na RSC, ou alguma nova conferência que está sendo realizada. Além de periódicos específicos, revistas de notícias, livros, dicionários, enciclopédias, sites, listas de discussão e blogs que tratam o conceito regularmente. A comunidade empresarial tem formado suas próprias organizações especializadas na RSC (CARROLL; SHABANA, 2010).

No campo dos negócios, já existem índices específicos de sustentabilidade desenvolvidos para avaliar os desempenhos econômico, ambiental e social das organizações. Como exemplo, existem os índices adotados até mesmo pelas instituições financeiras como a *Dow Jones* e a Bovespa: Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) e Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), prova da importância do tema para a gestão das empresas. Esses índices valorizam critérios de responsabilidade social e ambiental, além do desempenho financeiro nas aplicações financeiras, o que os torna um referencial para os investimentos socialmente responsáveis no Brasil e no Exterior (PETRINI, POZZEBON e MEIRELLES, 2007).

A importância da RSC como uma nova forma de gestão com grande

diferencial no planejamento estratégico empresarial está se consagrando cada vez mais. Especificamente em relação à estratégia, Carroll e Hoy (1984) discorrem sobre quatro fatores que baseiam a política corporativa global, quais sejam: competências e recursos da empresa; oportunidades de mercado; valores e aspirações pessoais do grupo de administradores; e reconhecimento das obrigações de segmentos da sociedade.

Dessa forma no âmbito gerencial há necessidade de um sistema de mensuração do desempenho das ações de RSC, a fim de permitir a organização compreender melhor o relacionamento entre a RSC, as estratégias de orientação para o mercado e o desempenho financeiro. As organizações serão, portanto, capazes de identificar e prosseguir as iniciativas rentáveis de RSC e estabelecer um reforço na relação entre estratégia corporativa e o avanço das condições sociais (PORTER; KRAMER, 2006).

Vários estudos, teóricos e empíricos, foram desenvolvidos, a fim de apurar a existência de uma relação entre responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro. Uma variedade de metodologias e de comportamentos considerados como socialmente responsáveis são utilizadas. Observam-se, também, como resultados dos estudos, relações positivas, negativas e neutras entre desempenho social e financeiro (MACHADO ET. AL, 2008). Permanecendo evidente a necessidade de pesquisas para um aprofundamento na literatura a respeito dos constructos, o que por sua vez possibilitará a disseminação de práticas de RSC que afetem positivamente o desempenho financeiro das organizações. Assim, como a necessidade de mais estudos que relacionem a RSC com a orientação para o mercado.

Vale ressaltar que o estudo foi realizado no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina, uma amostra que favoreceu um importante segmento da atividade turística; proporcionando uma visão da situação atual dos meios de hospedagem e diagnósticos de futuras melhorias no setor. Melhorias essas que devem ser realizadas com agilidade devido a Copa do Mundo de 2014. Pois, oportunidades imensuráveis para o desenvolvimento do turismo podem ser concretizadas com esse evento, sendo Curitiba uma das cidades sedes. No entanto, é necessário criar as condições indispensáveis para que tais eventos sejam capazes de consolidar o Brasil como um dos principais destinos turísticos do mundo (MTUR, 2011).

Ainda, a pesquisa almejou contribuir para a expansão de estudos sobre responsabilidade social corporativa, especificamente sobre o modelo desenvolvido por Austin (2000), no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina. Embora já existam alguns estudos com aplicação do modelo, ainda não foram realizadas pesquisa com essa abordagem vinculada ao setor de meios de hospedagem. Outra contribuição teórica é a análise do relacionamento do modelo da responsabilidade social corporativa desenvolvido por Austin (2000) com o modelo de orientação para o mercado de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e o modelo do desempenho financeiro desenvolvido por Agus, Krishnan e Akadir (2000). A pesquisa buscou analisar se existe uma relação de associação coerente entre os modelos propostos no setor de meios de hospedagem da indústria do Turismo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico visou expor os diversos conceitos teóricos de responsabilidade social corporativa, orientação para o mercado, e desempenho financeiro, baseados na literatura adequada e aplicáveis aos constructos pesquisados, no âmbito do setor de meios de hospedagem.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Conforme quadro 1 é possível comparar as diferentes abordagens ao longo da evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e sua integração com demais disciplinas, como Ética Empresarial (EE), Gestão dos *Stakeholders* (GS), Sustentabilidade (SUS), e Cidadania Empresarial (CC).

Quadro 1- Evolução do conceito de RSC

Período	Principais Autores	Abordagem
1950	Bowen (1953); Drucker (1954); Levitt (1958)	Assistencialismo – Filantropia - Responsabilidade das empresas para com a sociedade.
1960	Frederick (1960); Friedman (1962); Davis (1960; 1967); McGuire (1963); Walton (1967)	Evolução do conceito de RSC - Dissociação da RSC da filantropia - Visão Crítica
1970	Heald (1970); Friedman (1970); CED (1971); Davis (1973); Preston e Post (1975); Frederick (1978); Carroll (1979)	Outras dimensões econômica, legal, ética - Responsabilidade pública - DSC
1980	Jones (1980); Preston e Post (1981); Tuzzolino e Armandi (1981); Cochran e Wood (1984); Wartick e Cochran (1985); Aupperle, Carroll e Hatfield (1985); Epstein (1987)	Operacionalização RSC – Modelos Teóricos – RSC e a Estratégia
1990	Carroll (1991); Wood (1991); Swanson (1995)	EE, CC, GS - DSC
2000	Austin (2000); Schwartz e Carroll (2007)	RSC estágios. Busca de um paradigma por meio da integração dos temas: RSC, GS, EE, CC, SUS – DSC

Fonte: a autora

Embora as origens da RSC possam ser identificadas entre as décadas de 1930 e 1940, as primeiras reflexões relevantes são originárias da década de 50, por meio da obra *Social Responsibility of the Businessman* de Howard Bowen's (1953). Nesse texto seminal, Bowen relacionou os impactos causados na sociedade com a forma de produção em escala das empresas, além das decisões dos empresários que devem ser orientados pelos valores desejáveis da sociedade. O autor não explica acerca de quais seriam esses fins e valores e de que forma se desenvolveriam. No entanto, a frente de seu tempo, por pelo menos uma década, o livro veio a moldar substancialmente o pensamento futuro sobre o assunto (CARROLL, 1999).

Em 1954, em seu livro *The Practice of Management*, Peter Drucker segue o argumento da mesma obrigação ética usada por Bowen (1953) para reconhecer a crescente exigência de adoção pelo gestor da responsabilidade para o bem público (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

Os autores, dessa década, compartilhavam de uma série de similaridades, que são descritas na obra *The Growing Concern Over Business Responsibility* de Frederick (1960). Primeiramente, os autores viveram a grande depressão e a prosperidade de base ampla que se seguiu, *laissez-faire* do governo da década de 1920, o *New Deal* da década de 30, a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria. Além do trabalho e as lutas da década de 1930, assim como a abordagem do trabalho de gestão da década de 40 e 50.

Devido a tal contexto, o foco principal estava na responsabilidade das empresas para com a sociedade, sendo a década de 50, escassa na discussão de ligar a RSC, como um benefício para as próprias empresas.

Theodore Levitt (1958) encerra a década de 50, alertando ao mundo dos negócios a respeito dos perigos da responsabilidade social e inicia a década de 60, afirmando que a função das empresas em um sistema econômico é gerar lucro e o papel de cuidar do bem-estar da sociedade caberia ao governo (CARROLL; SHABANA, 2009).

Devido a visões de cunho mais críticas, a literatura sobre RSC expandiu-se significativamente durante os anos de 1960, e tendencialmente se concentrou sobre a questão do que realmente significava responsabilidade social, sendo adquirida a nova expressão: responsabilidade social corporativa, além da sua importância para as empresas e a sociedade.

Frederick (1960) afirmou que os recursos humanos e econômicos das organizações também deveriam ser usados para os grandes objetivos sociais, e não da forma restrita, cabendo apenas aos interesses de pessoas e empresas privadas.

No mesmo ano, Davis (1960) argumentou que algumas decisões dos empresários poderiam trazer um retorno econômico ao longo prazo, as quais são interessantes para a responsabilidade social. Para ele a responsabilidade social é uma ideia nebulosa, mas deve ser vista em um contexto gerencial, além do que, afirmou que algumas decisões empresariais socialmente responsáveis podem ser justificadas, por um processo longo e complicado de raciocínio, tendo uma boa chance de trazer em longo prazo o ganho econômico para a empresa. Fato bastante interessante na medida em que a visão tornou-se comumente aceita entre os anos de 1970 e 1980 (CARROLL, 1999). Posteriormente, devido às controvérsias, Davis (1967) acrescentou ao conceito de responsabilidade social a atenção às consequências éticas das ações da condução dos negócios (FREIRE, ET. AL., 2008).

Seguindo a corrente a favor, Joseph McGuire (1963) explica que a responsabilidade social impele as empresas a assumir certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para além das suas obrigações econômicas e legais (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

Em um livro intitulado *Corporate Social Responsibilities*, Clarence C. Walton (1967), apresentou um número de diferentes variedades, ou modelos, de responsabilidade social, incluindo um novo conceito que reconhece a intimidade das relações entre a empresa e a sociedade e percebe que tais relações devem ser mantidas em mente por gestores de como a empresa e os grupos relacionados perseguem suas respectivas metas (CARROLL, 1999).

Visões contrárias a RSC reaparecem nessa década por meio do falecido economista Friedman (1962), afirmando que os empresários têm uma responsabilidade apenas, a maximização dos lucros dos seus proprietários ou acionistas, dentro de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude. Para ele, as questões sociais são preocupações do Estado (FRIEDMAN, 1985). A declaração de Friedman acendeu a discussão principalmente no meio acadêmico, fazendo com que os demais autores da área fossem buscar uma melhor conceituação do assunto.

Uma terceira objeção para RSC é que a mesma dilui o objetivo principal das empresas. Hayek (1969) questiona que uma vez adotando a RSC, a organização estaria se encaminhando para áreas de atuação que não tem relação ao objetivo organizacional (CARROLL; SHABANA, 2009).

Definições formais de responsabilidade social começaram a proliferar na década seguinte e o fluxo foi no sentido de uma evidência em RSC. Os anos de 1970 foram anunciados com o livro escrito por Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community* (1900-1960).

Embora Heald (1970) não tivesse fornecido uma definição sucinta da construção da responsabilidade social, sua compreensão do termo foi na mesma linha que as definições apresentadas durante os anos de 1960 e anteriores. O autor acrescentou que o significado do conceito de responsabilidade social para empresários deve finalmente ser buscado nas políticas com as quais elas estavam associadas (CARROLL, 1999).

Sempre mantendo sua visão mais crítica a respeito da RSC, Friedman (1970) posiciona-se defendendo que a empresa ao se envolver em atividades de responsabilidade social estaria sendo penalizada, sendo que o gestor geraria custos, gastando o dinheiro dos acionistas para alcançar o interesse social. O que levaria a diminuição do lucro dos acionistas, o salário dos empregados e o preço dos produtos aos consumidores seriam mais altos, refletindo por consequência, negativamente no desempenho da empresa. Tal filantropia das organizações para o autor, só seria benéfica para a empresa se elas fossem rentáveis no longo prazo, ou seja, as ações sociais são aceitáveis se forem inteiramente justificadas no interesse das firmas.

Nessa década ainda, uma das contribuições mais relevantes foi o conceito de RSC do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED) 1971, na publicação *Responsabilidades Sociais das Sociedades Anônimas*. Para CED o mundo dos negócios estava sendo convidado a assumir maiores responsabilidades para com a sociedade, a fim de atender uma ampla gama de valores humanos emergentes; visando ainda que o futuro dependa da qualidade da gestão das respostas às expectativas de mudança do público (FREIRE, ET. AL., 2008).

Por meio de um novo artigo em 1973, Davis definiu RSC como um compromisso da organização em analisar os efeitos causados pelas suas ações estratégicas, não só nas obrigações legais, mas também em benefícios sociais e

econômicos. O autor também cita Friedman (1962) e o contrapõe com uma citação de outro economista, Paul Samuelson, justificando que uma organização não só deveria se envolver em responsabilidade social, mas teria que também fazê-lo de forma melhor (CARROLL, 1999).

Corroborando com a opinião de Davis, no livro *Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, os autores Preston e Post (1975) procuraram notoriedade em direção a um conceito de *responsabilidade pública*, uma extensão do papel da organização que vai além das metas econômicas. Entretanto, o termo *responsabilidade pública* não suplantou o da responsabilidade social corporativa.

Ao fim da década, Frederick (1978) formalizou a diferenciação das organizações entre responsabilidade social corporativa (RSC1) e responsabilidade social corporativa (RSC2). Para o autor empresas RSC1 assumem uma postura socialmente responsável, enquanto que empresas RSC2 são focadas no ato literal de responder ou de alcançar uma postura responsiva para com a sociedade. E Carroll (1979) aprofundou o debate propondo uma definição de quatro partes da RSC.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) é composto por quatro categorias de responsabilidade (figura 1), definidas em quatro categorias de desempenho empresarial que se dividem em: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica.

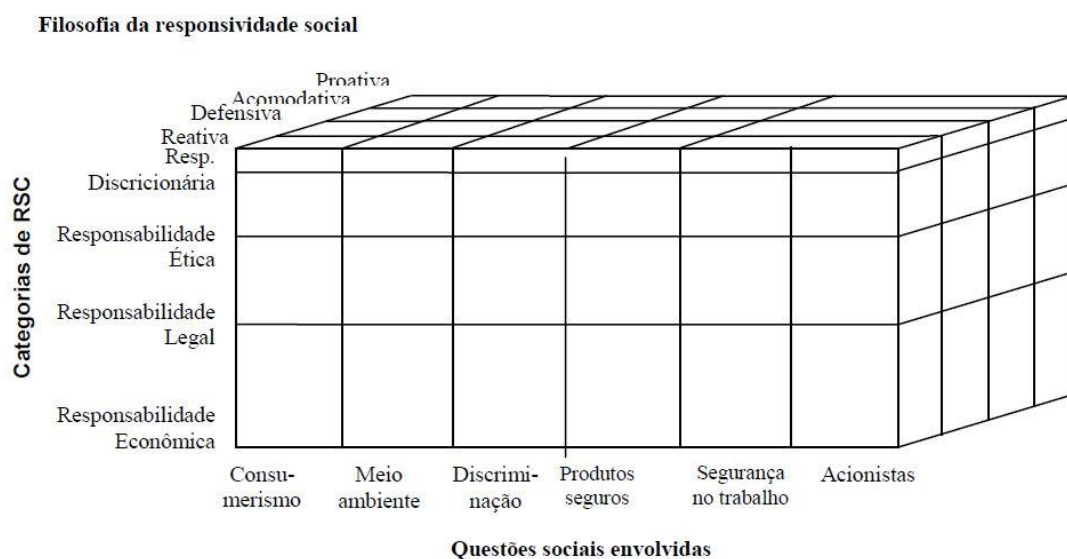


Figura 1 – Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo

Fonte: CARROLL (1979).

Mais especificamente, a responsabilidade **econômica** para o autor, sendo essencial para a sobrevivência no mundo dos negócios, consistiria em produzir de forma eficiente bens e serviços que a sociedade quer e deseja, a fim de maximizar lucros. Lucros, que por consequência, garantam a continuidade dos negócios e o retorno do investimento para seus acionistas.

A responsabilidade **legal** determina que as empresas cumpram seu contrato social para com a sociedade, ou seja, uma vez que as empresas alcancem suas metas econômicas, as mesmas devem também respeitar os aspectos regulatórios em suas varias instâncias, atendendo as expectativas da sociedade.

Como orientação para as categorias econômica, legal e discricionária, a categoria **ética** permite a organização se basear em questões que não necessariamente estejam regulamentadas por lei, mas orientam a empresa a fazer o que é devidamente correto, perante a percepção por parte da sociedade. Um comportamento antiético seria a empresa tomar decisões que a faça obter ganhos a custa da sociedade.

Por fim, a responsabilidade **discricionária** contempla a contribuição da empresa para o desenvolvimento do bem-estar social, preconiza a filantropia, a atividade de realizar contribuições a instituições sociais sem esperar retorno algum, obtendo-se apenas como resultado, o estímulo à qualidade de vida da comunidade. É interessante advertir que caso a empresa não tenha essa última categoria desenvolvida, Carroll (1979) não a considera como antiética, já que essa última categoria seria apenas desejada pela sociedade.

Questões que devem ser gerenciados entre o relacionamento empresa-sociedade, a fim de diminuir os impactos causados pelas atividades empresariais no contexto social, também são abordadas no modelo de Carroll (1979), sendo essas o consumerismo, meio ambiente, discriminação, produtos seguros, segurança no trabalho e os acionistas.

Na década de 80, o enfoque foi no desenvolvimento de novas definições da RSC. Houve uma fragmentação dos escritos em conceitos alternativos e temas como o desempenho social corporativo, políticas públicas, ética nos negócios, teoria dos *stakeholders*/gestão e pesquisas empíricas para medir o desempenho financeiro na adoção da RSC.

Iniciando esse novo enfoque, Jones (1980) ilustra como uma empresa poderia iniciar um processo de tomada de decisão em RSC, que deveria constituir o comportamento em RSC, onde todos os interesses dos *stakeholders* seriam ouvidos (CARROLL, 1983).

Preston e Post (1981) propuseram o termo responsabilidade pública, uma vez que os autores entenderam RSC como um papel de governança corporativa no contexto da vida pública. Segundo esses autores, as empresas devem considerar as consequências de suas ações, mas não são obrigadas a resolver todos os problemas da sociedade, logo, elas devem cumprir seus papéis nas áreas relacionadas às suas atividades e interesses (WARTICK; COCHRAN, 1985).

No campo da estratégia, Tuzzolino e Armandi (1981) procuraram desenvolver um melhor mecanismo de avaliação da RSC, propondo um quadro de necessidade hierárquica baseado na Pirâmide de Maslow (1970), utilizando o conceito de RSC de Carroll (1979). Os autores apresentaram a hierarquia como uma ferramenta conceitual, quando razoavelmente, o desempenho organizacional da responsabilidade social poderia ser avaliado.

Os autores Cochran e Wood (1984) pesquisaram formas em como o desempenho social e o desempenho financeiro tinham sido operacionalizados no passado, e decidiram usar um índice de reputação como medida de RSC, o índice *Moskowitz* da década de 70. Posteriormente os autores admitiram a fraqueza desta medida de RSC e requisitaram novas medidas (CARROLL, 1999).

Em 1985, Wartick e Cochran utilizando das dimensões de RSC e de responsividade social adotadas por Carroll (1979), desenvolveram assim o Modelo de Desempenho Corporativo (figura 2). As categorias: econômica, legal, ética e discricionária foram analisadas como princípios da responsabilidade social corporativa, de orientação filosófica.

Como processos os autores adotaram as categorias de responsividade social corporativa, uma orientação institucional. Por fim, a partir da integração das demais classificações, sob uma orientação organizacional, os autores englobam a gestão das questões sociais, ou seja, a identificação, análise e desenvolvimento de respostas efetivas para os problemas da sociedade.

Cada um dos componentes tem direção e orientação distintas, entretanto, no total, eles oferecem uma conceituação integrada de envolvimento social corporativo como ele é atualmente (WARTICK; COCHRAN, 1985).

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidade social corporativa	Responsividade social corporativa	Gestão de questões sociais
1. Econômica 2. Legal 3. Ética 4. Filantrópica	1. Reativa 2. Defensiva 3. Acomodação 4. Proativa	1. Identificação de questões 2. Análise das questões 3. Desenvolvimento de respostas
Direcionado a: (1) Contrato social dos negócios (2) Negócios como um agente moral	Direcionado a: (1) Capacidade de responder às demandas por mudanças sociais (2) Abordagens gerenciais para gerenciamento de respostas	Direcionado a: (1) Minimizar surpresas (2) Determinação de políticas sociais corporativas efetivas
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Figura 2 - O modelo de Desempenho Social Corporativo
 Fonte: Wartick e Cochran (1985).

No tocante ao tema da rentabilidade econômica da RSC, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) buscaram por meio de um estudo empírico compreender a relação entre as variáveis, sendo um dos primeiros estudos a usar uma construção de definição de RSC da literatura teórica como medida de RSC. Por fim, Epstein (1987) forneceu uma definição de RSC em sua missão de relacionar a responsabilidade social, agilidade e ética nos negócios (CARROLL, 1999).

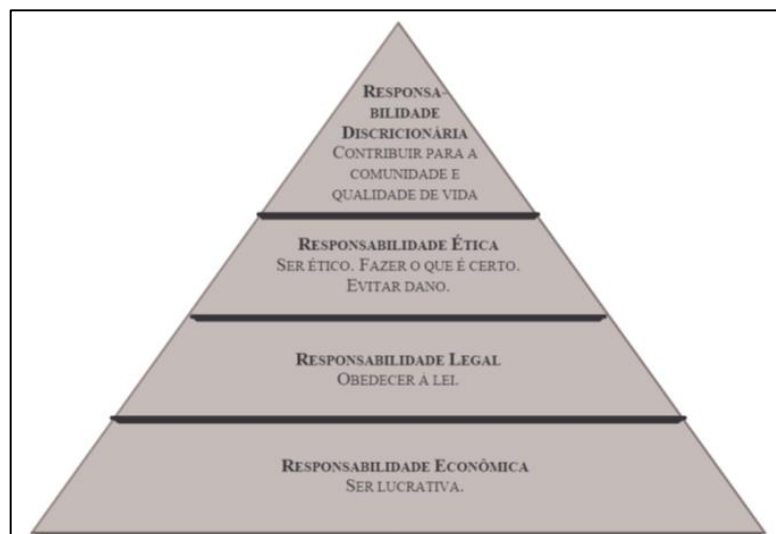


Figura 3– Modelo Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa
 Fonte: Carroll (1991).

A disposição em revisar modelos anteriores acentuou-se na década de 90, como exemplo Carroll (1991) revistou as quatro dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa (figura 3). O autor enfatizou que a categoria econômica é a base para depois se acrescentar acima as demais categorias jurídicas, éticas e filantrópicas, não necessariamente em uma forma sequencial, porém que cada uma fosse cumprida em todos os momentos. Assim, a empresa deve se esforçar para ter lucro, obedecer a lei, ser ética e uma boa cidadã (CARROLL, 1999).

Seguindo o exemplo Wood (1991) revisitou as dimensões do modelo Carroll (1979; 1991) e os processos e políticas do modelo de Wartick e Cochran (1985). Wood (1991) propôs um modelo que se objetivou a avaliação dos resultados de desempenho social corporativo (DSC) de alguns aspectos vitais que ainda não foram abordados.

Analisando o modelo de Wartick e Cochran (1985), Wood levanta alguns aspectos dúbios. Primeiramente a autora afirma que o termo *performance* fala das ações e resultados, não de interação ou integração, dessa forma não poderia ser definido como modelo de DSC, a menos que um componente de ação fosse acrescentado. Em segundo lugar, a abordagem de responsabilidade social como um processo único ao invés de um conjunto de processo. Em terceiro lugar, o último componente do modelo de DSC é demasiadamente restritivo, ou seja, o termo “política” quando não existe, não pode significar que não exista o desempenho social. Por fim, Wood (1991) argumenta:

(...) o conceito de DSC dos autores assumiu sutis conotações “boas” e binárias, como pensado o desempenho social das empresas é algo que as empresas responsáveis fazem, mas as empresas irresponsáveis não o fazem. Embora tais conotações sejam comuns na literatura, são imprecisões de DSC. Cada empresa pode ser avaliada no seu desempenho social, e o desempenho social de uma empresa pode ser avaliado negativamente ou positivamente (p. 693).

A autora define o DSC e reformula o modelo de DSC (figura 4), com o intuito de construir um quadro coerente e integrador. Os princípios de responsabilidade social são classificados em nível institucional, organizacional e individual; a dimensão processos de responsabilidade social subdivide-se em avaliação ambiental, gestão dos *stakeholders* e gestão dos problemas; e resultados do DSC são divididos em impactos sociais, programas e políticas.

Modelo de Wood (1991)
Dimensão 1: Princípios de RSC
Legitimidade: Princípio institucional Responsabilidade pública: Princípio organizacional Arbitrio dos executivos: Princípio individual
Dimensão 2: Processos de responsabilidade social corporativa
Avaliação do ambiente Gerenciamento dos stakeholders Gerenciamento das questões
Dimensão 3: Resultados das ações de responsabilidade social
Impactos sociais (interno e externo) Programas sociais Políticas sociais

Figura 4 - Modelo de Desempenho Social Corporativo Wood
Fonte: Wood (1991).

Swanson (1995) argumenta sobre um problema teórico no modelo de Wood (1991), propondo um aperfeiçoamento para integrar as perspectivas econômicas e normativas aos princípios de responsabilidade social corporativa (ASHLEY, ET. AL., 2000).

Finaliza-se a década de 90 com a preocupação de construir instrumentos para que a empresa pudesse garantir seu papel social, além do econômico que é a sua essência, logo, a atenção seria cada vez mais em iniciativas de medição, bem como desenvolvimentos teóricos. Assim a investigação empírica seria o melhor exercício para conciliar a prática com a teoria (CARROLL, 1999).

Os estudos sobre a responsabilidade social, no século XXI concentraram-se em esclarecimentos, avaliações e atualizações, como demonstrado em épocas anteriores (FREIRE, ET. AL., 2008).

Moura-Leite e Padgett (2011) observam que o foco dos estudos mudou de uma orientação ética para uma orientação de desempenho e o nível tornou-se a nível organizacional.

Em um contexto de nível organizacional, as cooperações intersetoriais vão crescer em ritmo cada vez maior, sendo as alianças entre entidades sem fins lucrativos e empresas um potencial para melhorar o desempenho empresarial e beneficente (AUSTIN, 2000).

Logo interpretando esse novo cenário, Austin (2000) desenvolveu um modelo de três estágios da relação existente entre as empresas com responsabilidade social

e as Organizações Sem Fins Lucrativos: filantrópico, transacional e interativo. O primeiro estágio, denominado filantrópico, é uma relação unidirecional. Faz referência às práticas filantrópicas corporativas tradicionais, ou seja, é a doação sem se preocupar com retorno para a empresa ou mesmo sem a preocupação em acompanhar os resultados da ação social. O segundo estágio transacional ocorre quando é estabelecida uma relação de troca na qual são explícitas as expectativas de resultados para ambos os lados. Está incluso nesse estágio de relação o marketing de causa e o patrocínio a projetos sociais que geram visibilidade para a empresa. O último estágio interativo tem um encontro entre as missões da empresa e das outras organizações envolvidas na parceria, gerando ações de interesse mútuo, afetando simultaneamente as concepções e práticas dos envolvidos.

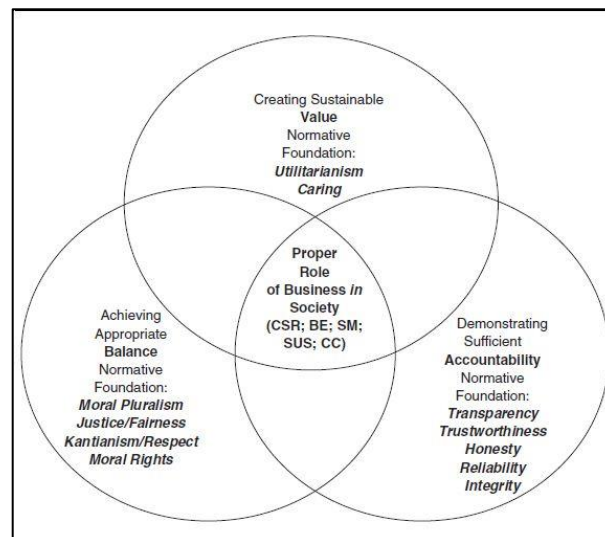


Figura 5 - Modelo VBA
Fonte: Schwartz e Carroll (2007)

Em busca de um paradigma no campo dos negócios e da sociedade, Schwartz e Carroll (2007) argumentam que várias construções complementares ou estruturas parecem estar em competição por proeminência, tais como: (a) de responsabilidade social corporativa (RSC), (b) a ética nos negócios (EE), (c) gestão dos *stakeholders* (GS), (d) sustentabilidade (SUS), e (e) a cidadania empresarial (CC).

Apesar da prevalência dos cinco quadros, segundo os autores, permanecem evidentes as dificuldades na compreensão de cada constructo e seu relacionamento com os demais. Devido a tal constatação, os autores sugerem um modelo na tentativa de integrar tais constructos, baseado nos conceitos centrais de valor,

equilíbrio e responsabilidade, o modelo: VBA – *value, balance e accountability* (figura 5).

O VBA modelo de integração é representado por meio de uma equação normativa: Valor + *Balance* + Responsabilidade = Papel apropriado da Empresa na Sociedade. Segundo os autores os elementos dessa equação integram os cinco temas de uma forma simplificada e coerente, e fornecem a base para uma discussão mais aprofundada e teórica a respeito dos temas.

2.1.1 A responsabilidade social corporativa no Brasil

O quadro 2 sintetiza o progresso da RSC nos trabalhos científicos brasileiros, sendo possível também realizar uma comparação com o quadro em âmbito internacional.

Quadro 2 – Evolução Histórica e Conceitual da Responsabilidade Social no Brasil

Autores	Décadas	Abordagens
Richers (1968 e 1970) Vieira (1971) Motta (1979) Golçalves e Six (1979) Golçalves (1979) Toledo e Santos (1979)	Até a década de 1970	Estudos dos contextos sociais para desenvolvimento da economia, com a introdução das discussões sobre balanço social no fim da década.
Golçalves (1980a, 1980b) Golçalves (1984) Guimarães (1984) Magalhães (1984) Motta (1984) Oliveira (1984) Tomei (1984)	1980	Continuação dos trabalhos sobre balanço social e avaliação dos objetivos econômicos e sociais das organizações.
Srour (1994) Enriquez (1997) Santos, Freire e Malo (1998) Ribeiro e Lisboa (1999)	1990	Reflexões sobre a ética no contexto organizacional e continuação das investigações sobre o balanço social.
Ashley (2000) Passador, Canopf e Passador (2005) Moretti e Figueiredo (2007) Moretti e Campanário (2008) Santos (2008)	2000	Intensificação dos estudos sobre responsabilidade social por conta do aumento do número de eventos científicos no País e da sua inclusão nas pautas de discussão.

Fonte: SANTOS (2009)

As primeiras reflexões notórias a respeito da responsabilidade social no Brasil emergiram a partir do final da década de 70, com os autores Gonçalves e Six (1979); e Gonçalves (1979), ambos abordando sobre o balanço social de uma empresa

como ferramenta de gestão, e Toledo e Santos (1979) apresentando reflexões dos efeitos do marketing na sociedade (FREIRE, ET. AL., 2008).

Posteriormente, na década de 80, os trabalhos ainda continuaram escassos, com destaque a uma edição especial da Revista de Administração de Empresas (RAE). Na qual se encontram os trabalhos de autores como Gonçalves (1984), que avaliou os desafios humanos, sociais, políticos e econômicos enfrentados por empresários com o balanço social; Guimarães (1984), que utilizou uma abordagem histórica da responsabilidade social das empresas entre os objetivos econômicos e sociais das organizações; Magalhães (1984), que discutiu a responsabilidade social como consequência da ação política dos indivíduos e da sociedade; Motta (1984), que discutiu a responsabilidade social nas organizações públicas; Oliveira (1984), que abordou as práticas socialmente responsáveis das pequenas e médias empresas; e Tomei (1984), que analisou a opinião dos empresários sobre RSC (SANTOS, 2009).

Porém o movimento de valorização da responsabilidade social corporativa ganhou maior impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão (ETHOS, 2012).

Repercussão que incentivou Santos, Freire e Malo (1998) e Ribeiro e Lisboa (1999) na investigação da construção do balanço social como ferramenta para as organizações. Ainda, abordou-se nesse período a ética nos negócios, Srour (1994) concluiu que há confusão entre os termos ética e legalidade dentre a maior parte dos empresários; e Enriquez (1997) argumentou ainda sobre a preocupação das organizações em implementar a ética em seu ambiente (SANTOS, 2009).

No século XXI, o tema ganhou maior espaço em periódicos e eventos científicos da área de administração no país, tais como o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD); o Encontro Nacional de Engenharia de Produção (EnEGEP); e a Revista de Administração de Empresas (RAE), o que demonstra a preocupação da comunidade acadêmica em refletir a RSC, e comprova a sua importância para o atual momento. (FREIRE, ET.AL., 2008).

Os trabalhos mais relevantes para o campo de RSC até o momento são de Ashley, Coutinho e Tomei (2000), Melo Neto e Froes (2001), Alves (2003), Pinto e Lara (2004), Pereira e Pinto (2004). Percebe-se que a RSC vem sendo associada à pretensão de dar visibilidade às organizações. Ainda, por ser um tema abordado mais recentemente na academia brasileira, se comparado a outros países, observa-se certa falta de consenso acerca das questões conceituais relacionadas ao assunto (SANTOS, 2009).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Na década de 1990, a fim de lidar com a complexidade do mercado global, houve uma crescente atenção na literatura acadêmica para uma reorientação do conceito de marketing tradicional (LAMBIN, 2008), quando surgiram diversos modelos e medidas significativas ao tema orientação para o mercado (OM). A pesquisa sobre a OM tornou-se cada vez mais importante em outros campos, como a gestão estratégica (GEBHARDT; CARPENTER; SHERRY JR, 2006).

No contexto de um marketing que não restringia a apenas uma área específica da empresa, Curi (2007) cita o surgimento de trabalhos sobre marketing operacional e o marketing estratégico; ambos diferenciando as visões de curto (formas de colocação dos produtos no mercado - estratégias de venda, propaganda, etc.) e longo prazo (questões relacionadas a sustentabilidade do negócio, a oferta de valor, ao atendimento das necessidades atuais e potenciais, etc.).

Portanto, era notável distinção entre as décadas de 80 e 90, quando o uso da expressão OM era diferente do uso dos anos 60 e 70, onde a orientação era exclusiva para o consumidor. Para a Toaldo (1997) no final da década de 80 e nos anos 90 o mercado já intuía preocupação com variáveis como a concorrência, demonstrando que a empresa que era voltada para o exterior deveria determinar suas ações com base nas atitudes de seus concorrentes, intermediários, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

O diferencial entre as várias abordagens de orientação para o mercado e seu inter-relacionamento com o conceito de marketing está na tentativa de alguns autores dos anos 90 em construir modelos que demonstrem a orientação para o mercado das empresas, teórica e/ou quantitativamente

(KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER, 1993; DAY, 1994), os quais serão apresentados na seção posterior. (TOALDO, 1997, p. 21).

Tais modelos teóricos foram de suma importância para o desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado, considerados clássicos a respeito de OM (TOALDO, 1997; CURI, 2007).

Inicialmente os autores Kohli e Jaworski realizaram alguns estudos sobre OM com o intuito de desenvolver um modelo para medir o grau de orientação para o mercado das empresas. O objetivo era demonstrar que essa orientação empresarial caracteriza-se por ser um processo organizacional, ou seja, envolve a empresa com todos os seus setores e seus funcionários, em todos os níveis e cargos (TOALDO, 1997).

Para os autores Kohli e Jaworski (1990), a OM é a geração de uma inteligência de mercado relacionada com as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência entre os departamentos da organização e capacidade de resposta da organização a essa inteligência. Ou seja, “(...) uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing - foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade - estão evidentes operacionalmente” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 3).

Segundo Curi (2007) tal conclusão resultou de uma pesquisa, realizada pelos autores com dirigentes de organizações, onde os mesmos demonstraram um entendimento prático, em relação à:

(a) foco no cliente: elemento central da orientação para o mercado, trata-se da obtenção de informação dos clientes sobre suas necessidades e expectativas. De acordo com a pesquisa, ser orientado para o cliente envolve tomar ações baseadas em inteligência de marketing, e não apenas na verbalização das opiniões dos clientes. O conceito de inteligência de marketing inclui considerações sobre (i) fatores externos do marketing que afetam as necessidades e expectativas dos consumidores; e (ii) as necessidades atuais e futuras dos clientes;

(b) marketing coordenado: é o entendimento, por vários departamentos da empresa, das necessidades dos clientes e da capacidade de resposta da empresa para estas necessidades; e

(c) lucratividade: é uma consequência da orientação para o mercado, bem como uma parte dela.

Ainda segundo a autora, após essa pesquisa os autores definiram três pilares básicos da OM (figura 6): i) geração de inteligência, ii) disseminação de inteligência, e iii) capacidade de resposta. Elementos chaves que formatam um modelo que proporciona uma visão mais operacional dos dois primeiros pilares do conceito de marketing tradicional: foco no cliente e integração.



Figura 6 – Orientação para o Mercado
Fonte: Adaptado Kohli e Jaworski (1990)

A **geração de inteligência** de mercado corresponde à busca de conhecimento sobre o mercado e sua influência a respeito do comportamento dos clientes, não atendendo apenas as necessidades atuais, mas também as necessidades futuras dos mesmos. Ainda, também sofre ações de fatores externos tais como, a regulamentação governamental, tecnologia e outras forças ambientais.

No tocante a **disseminação de inteligência** de mercado, os autores remetem a necessidade de transformar a propagação em ações concretas voltadas a real satisfação das necessidades dos clientes. Implica na necessidade de participação de todos os departamentos da organização, seja por comunicação formal ou informal.

Finalmente a **capacidade de resposta** é uma ação tomada em resposta à inteligência de mercado que é gerada e disseminada. Basicamente é a capacidade

da organização de seleção de segmentos-alvo, concepção de produtos ou serviços que atendam as necessidades atuais e futuras dos clientes e sua promoção.

Para Kohli e Jaworski (1990) era necessário que a empresa e seus setores trabalhassem de forma integrada, permitindo por meio da orientação para o mercado, que os dirigentes desenvolvessem claramente as estratégias da empresa.

Os autores compreendiam a necessidade de algumas condições (antecedentes da orientação – figura 7) para o desenvolvimento da OM. Segundo Toaldo (1997) tais antecedentes são: ênfase na alta administração, aversão da alta administração ao risco, conflito interdepartamental, conexões interdepartamentais, centralização e sistema de recompensa.



Figura 7 – Antecedentes e consequências da OM
Fonte: Curi (2007, p. 22).

Segundo Curi (2007) com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o modelo desenvolvido e avaliar as consequências da orientação para o mercado, Kohli e Jaworski desenvolveram um modelo que mensurava o grau de orientação para o mercado (Escala MARKOR – *Market Orientation*). Obtiveram o auxílio de outro autor, especialista em estatística – Kumar.

A escala MARKOR (*Market Orientation*) foi proposta inicialmente com 3 construtos e 32 variáveis, e contudo, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) testaram a escala, sendo a mesma ajustada para 20 variáveis, que compreendem 6 para descrever a geração da inteligência de mercado, 5 para a sua disseminação e 9

para a capacidade de resposta, sendo a escala também nesse estudo foi validada estatisticamente.

Os autores aplicaram e incentivaram a propagação do Modelo MARKOR para ambientes e públicos diferentes, com o intuito de verificar as diferentes percepções existentes das empresas quanto à orientação para o mercado.

Narver e Slater (1990) foram outros autores que tratam a orientação para o mercado, como uma vantagem competitiva, ou seja, incorporada pela cultura empresarial a fim de criar valor para os clientes de forma eficiente e efetiva (CURI, 2007).

Os autores desenvolveram um modelo a respeito desse tema, em que a OM é considerada como parte da cultura organizacional. O modelo (figura 8) dos autores buscou desenvolver uma medida válida para analisar a rentabilidade do negócio.

O modelo é composto pela soma de três elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, e coordenação interfuncional, na perspectiva de decisões relativas à visão de longo prazo e lucratividade.

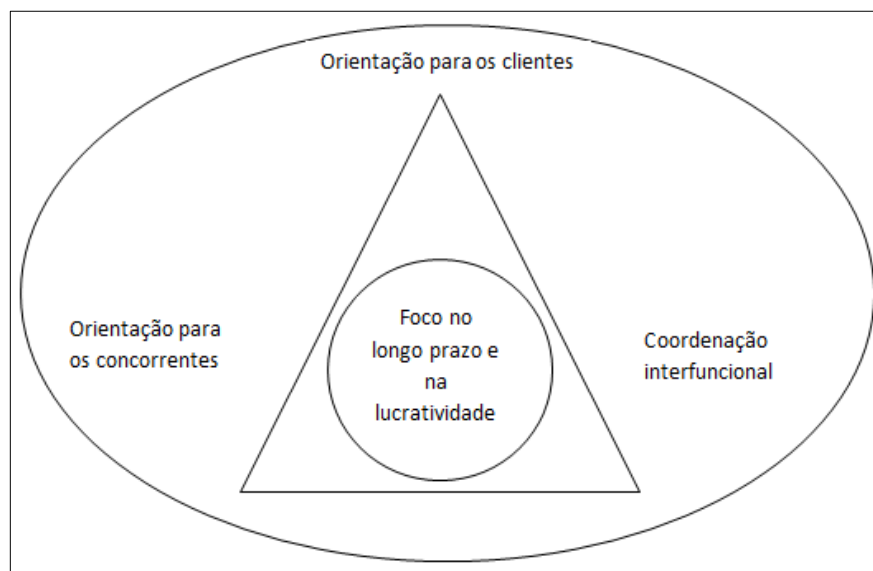


Figura 8 – Modelo OM Narver e Slater
Fonte: adaptado Narver e Slater (1990)

A orientação para o cliente é a capacidade de compreensão das necessidades e desejos dos clientes, a criação de valor para o mercado alvo de forma contínua, propagando assim as informações a respeito dos clientes por toda a organização. Já a orientação para o concorrente tem como perspectiva o

conhecimento da organização em suas forças e fraquezas de curto prazo, e as competências e estratégias de longo prazo tanto para seus mercados atuais como potenciais.

Por fim, cabe à coordenação interfuncional utilizar os recursos da organização para a criação de um valor superior para o seu mercado alvo, não sendo função restrita ao departamento de marketing, e sim realizada por toda a organização.

O modelo de Narver e Slater (1990) não é apenas mais específico, mas também conceitualmente mais restritivo, limitando-se a dois agentes de mercado: clientes e concorrentes, no entanto, tal restrição permite um ponto forte que é a orientação explícita aos concorrentes (LAMBIN, 2008).

Toaldo (1997) corrobora dizendo que o aprofundamento do tema pelos autores, conceitua orientação para o mercado como uma maneira mais eficaz de fornecer os meios necessários para a criação de valor ao consumidor e, como resultado, obter as melhores oportunidades de sucesso para a empresa.

Seguindo os trabalhos na área Deshpandé et. al. (1993) definem a OM como um conjunto de crenças que coloca as necessidades e desejos dos clientes em primeiro lugar, acima dos interesses dos outros *stakeholders*.

Os autores analisam o impacto da orientação para o consumidor com base na inovação da organização, dentro de um ambiente de cultura organizacional, uma vez que suprir as necessidades dos consumidores requer inovação. Para Curi (2007) a contribuição desses autores a OM compete ao desenvolvimento de uma consciência interna, ou seja, a cultura organizacional.

Na sequência, o autor Day (1994) define orientação para o mercado como a habilidade superior em compreender e satisfazer os clientes. Verifica-se que o conceito de OM deixa de ser formatado apenas como um processo e inclui componentes culturais, ou seja, a cultura é orientada para fora com crenças, valores e comportamentos dominantes que ressaltam o valor superior para o consumidor e a busca de novas fontes de vantagem:

“(…) refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, pelo propósito de atingir *performance* superior, satisfazendo os consumidores melhor do que os concorrentes” (DAY, 1994, p.45).

Orientar-se para o mercado na compreensão do autor é a organização ser disciplinada ao ponto de fazer escolhas estratégicas benéficas, a ter a capacidade de implantá-las de forma eficaz e completa, permitindo que as organizações conheçam bem seus mercados, e tornem-se capazes de identificar e motivar seus clientes mais importantes e lucrativos (TOALDO, 1997).

Embora o caráter cultural da orientação para mercado seja reconhecido, atualmente a escala MARKOR é a mais utilizada por acadêmicos e praticantes do marketing quando se tem por objetivo a busca do grau de implementação do conceito de marketing em toda a organização, isto é, a orientação da organização para o seu mercado (KOLLER, 2002).

A operacionalização do conceito da orientação para o mercado de estudiosos como Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) desencadearam um benefício significativo para a progressão do pensamento do marketing, influenciando-o até os dias atuais (FOLEY; FAHY, 2009).

2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

O desempenho financeiro das organizações tem sido um assunto amplamente pesquisado e estudado na literatura devido ao seu relacionamento direto com o crescimento da organização e criação de valor para os acionistas (BARNETT e SALOMON, 2006). Além de possibilitar a organização a visualização do seu posicionamento no mercado e a avaliação da sua *performance* frente as estratégias implementadas.

Kaplan e Norton (1996) analisam as medidas financeiras como instrumentos preciosos para mostrar as consequências econômicas das ações realizadas pelas empresas. Os autores ainda constataam a possibilidade de verificar se a estratégia da organização, sua implementação e execução, estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros; por meio das medidas financeiras.

De acordo com Neely, Gregory e Platts (2005) a mensuração do desempenho é um processo de quantificação de uma ação, em que a mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho; ainda para os autores é um tópico muitas vezes discutido, mas raramente definido.

No que concerne a respeito do significado e dos métodos de mensuração do desempenho utilizados por pesquisadores da área da administração, Richard et. al. (2009) discutem, afirmando a importância do termo para o campo. Segundo os autores, por meio de uma revisão sobre a operacionalização do desempenho foi destacado a limitada eficácia do mesmo, uma vez que a sua natureza é multidimensional. Assim, o conceito de desempenho deve ser compreendido e devidamente considerado para evitar o uso de medidas de pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade do construto.

Nesse sentido, há uma divisão temporal na formulação de sistemas de medição de desempenho, ou seja, antes da década de 90, onde os sistemas se baseavam apenas em indicadores financeiros e, após a década de 90, onde um grande número de sistemas passou a buscar também o uso das dimensões do desempenho (MARTINS, 1999).

Kaplan e Norton (1996) afirmam que indicadores exclusivamente financeiros não são eficazes no controle estratégico de uma organização produtiva.

Para Martins (1999) os sistemas de medição de desempenho possuem algumas características, tais como: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; e abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente.

Dalton et. al. (1999) classifica o sistema de medição de desempenho em três tipos de indicadores, segundo os autores os mais utilizados pelos pesquisadores, são eles: indicadores contábeis, indicadores de mercado e indicadores de percepção.

No entanto, alguns modelos não são baseados apenas em indicadores financeiros e já consideram os ativos intangíveis de uma organização. Esses modelos são descritos por Martins (1999): *Balanced Scorecard* (BSC); *SMART – Performance Pyramid*; e Sistema de Medição de Desempenho Integrado:

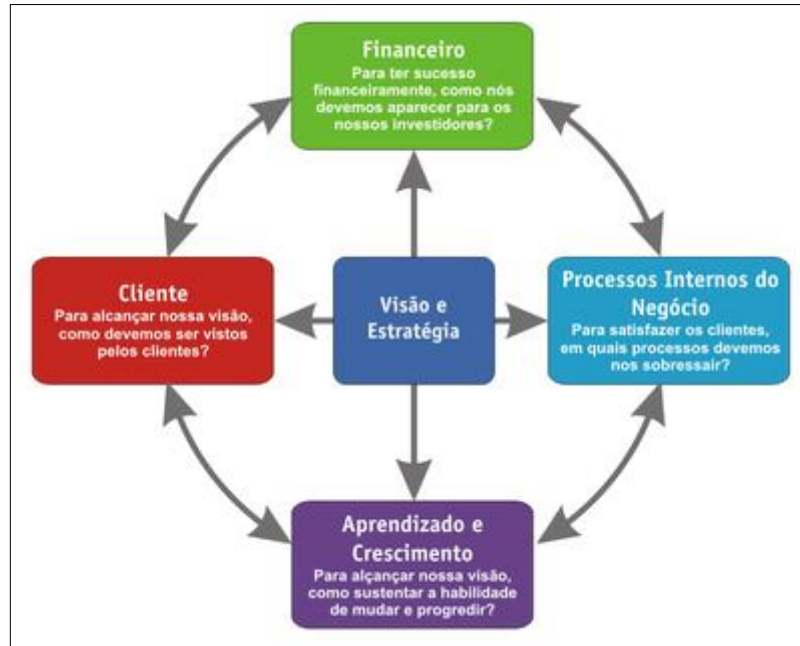


Figura 9 – BSC
 Fonte: adaptado Martins (1999)

- *Balanced Scorecard* (BSC) – figura 9 - baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento organizacional) e no princípio de que um sistema de medição deve fornecer aos administradores, respostas a algumas perguntas.

- SMART – *Performance Pyramid* (figura 10), com medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa, além de medidas de desempenho desdobradas da estratégia da empresa.

- Sistema de Medição de Desempenho Integrado que visa à unidade de negócio, processos e atividades a geração de medidas considerando os requisitos dos *stakeholders*, monitoramento externo, objetivos e medidas de desempenho.

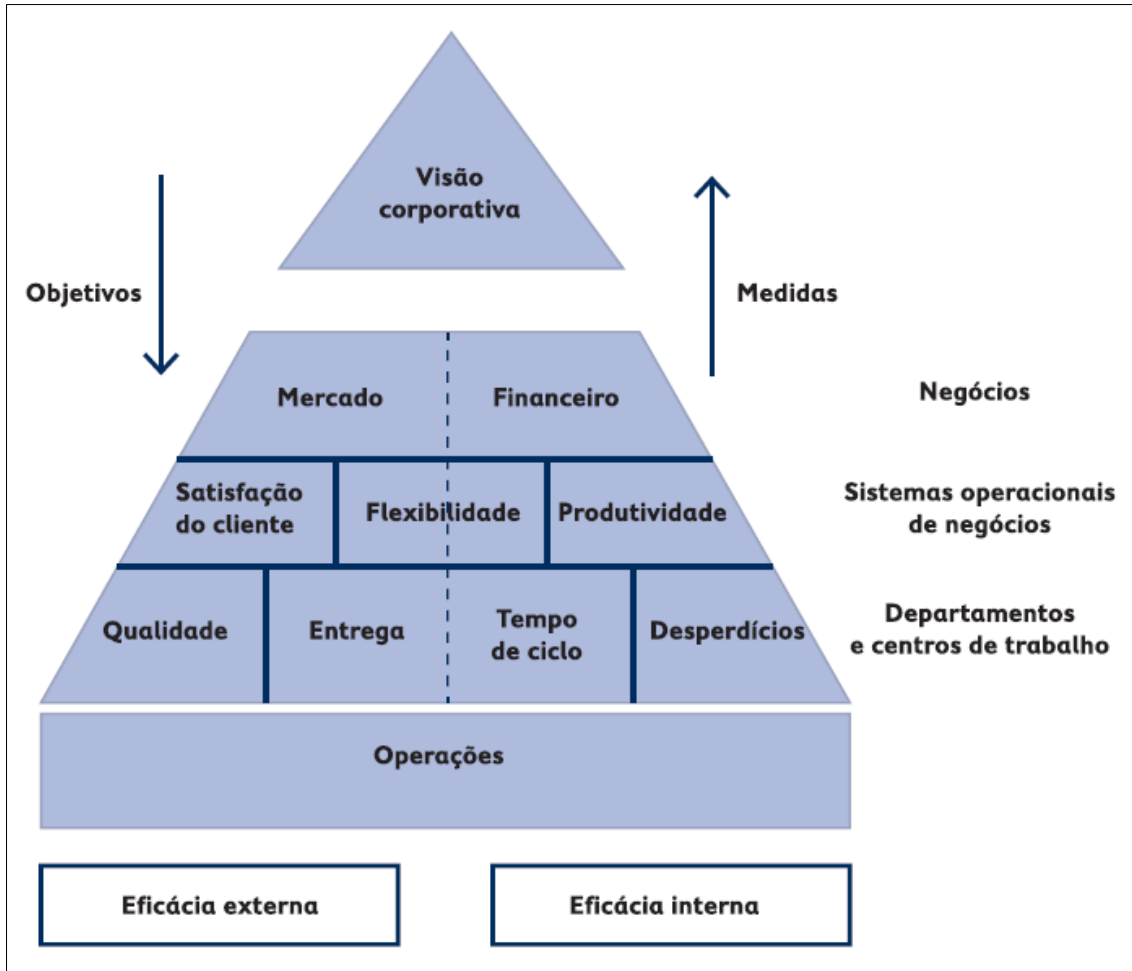


Figura 10 – SMART
 Fonte: adaptado Martins (1999)

Há também uma diferenciação de classificação quanto a avaliação do desempenho no tocante as próprias perspectivas da organização ou no desempenho dos seus concorrentes (PELHAM; WILSON, 1995). Um exemplo de modelo nessa perspectiva é o de Agus, Krishnan e Akadir (2000) que emprega medidas subjetivas para determinar o desempenho financeiro (DF), lucratividade e crescimento da taxa de retorno da organização em um comparativo aos seus concorrentes.

Na literatura existem vários modelos de sistemas de medição de desempenho estruturados em grupos de medidas que focalizam aspectos como ambiente, aprendizado e crescimento, cliente, competitividade, controle, criação de valor, cultural, custo, desenvolvimento, eficiência e eficácia, recursos humanos e outros (MIRANDA; SILVA, 2002).

Logo, um sistema de medição de desempenho visa conduzir a empresa à melhoria contínua de suas atividades, uma vez que fornece medidas integradas ao ambiente atual da organização e aos objetivos estratégicos, de forma a permitir a gestão da *performance* no sentido de atingir os objetivos organizacionais.

2.4 RELAÇÃO ENTRE A RSC E A OM

A organização que adota a responsabilidade social corporativa não pode tentar salvar todo o mundo, deve identificar um conjunto de problemas sociais para ajudar a resolver, que competem aos seus recursos, de forma a ganhar vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). As organizações socialmente responsáveis a fim de identificar tais problemas sociais devem estar orientadas para o mercado, para criarem uma linha de diálogo com seus *stakeholders*, identificando assim as demandas e operacionalizando as ações.

Essa orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado relacionada com as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência entre os departamentos da organização e capacidade de resposta da organização a essa inteligência (KOHLI; JAWORSKI, 1990). É notável perceber que ambas as variáveis: RSC e OM tem preocupação em entender o que o mercado está demandando, o que demonstra a possível existência de um relacionamento entre as mesmas.

Segundo, Riliang (2007) pesquisas sobre a responsabilidade social corporativa se concentram principalmente na sua natureza e impacto no desempenho do negócio. O autor apresentou um estudo concentrando-se especificamente sobre a relação da RSC com a orientação para o mercado e mais duas variáveis. Como resultado de uma averiguação de 586 gerentes gerais de hotéis na China, a orientação para o mercado foi o predador mais importante da responsabilidade social corporativa.

Sendo a orientação para o mercado um processo de criação de valor, que identifica as necessidades e expectativas dos clientes (NARVER; SLATER, 1990), o estudo dos autores Pirithiviraj e Kajendra (2010) infere sobre uma relação entre orientação para o mercado e a responsabilidade social corporativa. Os autores explicam por meio do modelo de Narver e Slater (1990) a relação da RSC com cada

um dos três elementos comportamentais. A partir deste estudo verificou-se que as variáveis de orientação para o mercado e os elementos comportamentais estão positivamente relacionados com a responsabilidade social corporativa.

Assim, quanto mais uma entidade incorporar as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, mais ela pode iniciar medidas que satisfaçam as expectativas sociais de seus clientes, portanto, se uma organização pretende melhorar o seu comportamento empresarial socialmente responsável tem de avançar para as práticas de orientação para o mercado (PIRITHIVIRAJ; KAJENDRA, 2010).

2.5 RELAÇÃO ENTRE A OM E O DF

Na busca do relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro das organizações as escalas subjetivas MARKOR e a de Narver e Slater (1990) são utilizadas com muita frequência pelos pesquisadores, uma vez que são escalas seminais para os estudos nesse campo.

Na pesquisa de Narver e Slater (1990), onde foi desenvolvida a escala de orientação para o mercado, constatou-se que magnitude da OM estava relacionada com a *performance* empresarial, onde o indicador de desempenho utilizado foi o retorno sem ativo. Posteriormente, em 1994, Slater e Narver examinaram o papel moderador do ambiente em associação com uma maior orientação para o cliente ou para o concorrente e a *performance*, utilizando além do indicador do estudo de 1990, o crescimento de vendas e o sucesso relativo de novos produtos, foi encontrada evidência positiva dessa relação.

No que diz a respeito da escala MARKOR, criada em 1990 por Kohli e Jaworski, foi testada posteriormente em um estudo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), utilizando de indicadores de desempenho subjetivos e objetivos e resultou na positiva em relação à *performance* geral e nenhuma em relação à participação de mercado.

Em contexto nacional é possível observar conforme quadro 3, que os resultados vêm demonstrando relacionamento positivo entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro, e ainda em diferentes setores e indústrias. Ainda, se nota que a escala mais utilizada entre os estudos é a escala MARKOR.

Quadro 3 – Síntese dos Estudos Empíricos Brasileiros sobre Orientação para o Mercado e Desempenho

Autor	Amostra	Escala de OM	Medida de desempenho	Indicadores de Desempenho	Relação entre OM e Desempenho
TOALDO (1997)	17 empresas privadas industriais do RS	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada
FROEMMING e SAMPAIO (1998)	11 cooperativas de produção agrícola do RS	Webster (1994)	Não investigada	Não investigados	Não investigada
SILVEIRA (1998)	49 empresas calçadistas	MARKOR	Não investigada	Não investigados	Não investigada
MANDELLI (1999)	29 maiores empresas privadas industriais metalúrgicas, mecânica e de material elétrico	MARKOR	Objetiva	Crescimento de vendas	Nenhuma (somente foram investigadas a geração e disseminação)
URDAN (1999)	137 concessionárias autorizadas de veículos	Narver e Slater (1990)	Objetiva	Crescimento de: número de veículos vendidos, horas de manutenção prestadas, valor financeiro das peças comercializadas, lucro líquido sem vendas	Moderada – existência de resultados convergentes de relação entre OM e desempenho
PERIN (2001)	541 organizações da Indústria Eletroeletrônica afiliadas a ABINEE	MARKOR	Subjetiva	Novos produtos, crescimento das vendas, lucratividade e desempenho geral	Positiva
MENNA (2001)	10 principais empresas do varejo de confecções masculinas de Porto Alegre	MARKOR	Objetiva	Venda média por funcionário, lucro líquido, crescimento das vendas e desempenho geral	Positiva
URDAN (2004)	246 maiores empresas privadas de capital nacional ou estrangeiro operando no Brasil.	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Oportunidade de crescimento no setor, intensidade da concorrência e frequência das guerras de preço do setor	Positiva
GALÃO E DA CAMARA (2009)	62 empresas de vestuário de Londrina	MARKOR	Subjetiva	Crescimento do faturamento, lucro líquido e retorno do investimento	Positiva
ABBADE, ZANINI E SOUZA (2012)	123 empresas da região central do RS	MARKOR	Subjetiva	Percepção de lucratividade da organização	Positiva

Fonte: Perin (2001)

2.6 RELAÇÃO ENTRE A RSC E O DF

Diversos estudos teóricos e empíricos foram desenvolvidos com o objetivo de averiguar a existência de uma relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, com resultados que variam de relações positivas, negativas e neutras.

O interesse em pesquisar essa relação surgiu por meio do estudo de Moskowitz (1972), que selecionou uma amostra de 14 firmas com uma postura socialmente responsável segundo sua própria visão e calculou a taxa de retorno das ações ordinárias para os primeiros seis meses do ano de 1972.

Posteriormente, observou que as 14 ações tinham apreciado uma média percentual de 7,28%, enquanto que o maior índice de mercado, como o *Dow-Jones Industrial*, tinha apreciado um resultado de 4,4%. Esse resultado Moskowitz (1972) deu suporte à sua visão, de que uma administração socialmente responsável permite uma empresa superior em *performance* financeira tradicional.

Com a intenção de descobrir as formas em como o desempenho social e o desempenho financeiro tinham sido operacionalizados até então, os autores Cochran e Wood (1984) iniciariam pesquisas registrando que a maioria das medidas de *performance* financeira caíam em duas categorias gerais: retorno ao investidor e retorno (lucros) contábil.

No contexto nacional, existem algumas medidas de desempenho social que foram criadas na intenção de possibilitar a mensuração da RSC, e como consequência relacioná-la com o desempenho da organização.

O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial e o da BOVESPA foram criados em 2005, em parceria com várias instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente – para ser um referencial para os investimentos socialmente responsáveis. O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro (BOVESPA, 2005).

Outro exemplo é o Balanço Social que foi desenvolvido pela primeira vez em 1997, pelo IBASE – Instituto de Análises Sociais e Econômicas - em parceria com

técnicos, pesquisadores e pesquisadoras e representantes de instituições públicas e privadas, resposta a necessidade de uma ação social e ambiental mais efetiva por parte das empresas públicas e, principalmente, das empresas privadas.

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade (IBASE, 2013). É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. A estratégia do IBASE foi a de criar um modelo básico, mínimo e inicial, construído à base do consenso e que pudesse ser lançado rapidamente.

No que concerne ao resultado da relação entre RSC e desempenho financeiro no Brasil, Borba (2005) realizou um estudo empírico acerca da relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas brasileiras. O resultado mais frequente, na maioria dos períodos analisados, foi relações com predominância neutra quando utilizado indicadores de desempenho financeiro de mercado ou contábeis e de desempenho social. O autor ainda afirma que as relações significativas, entre RSC e desempenho financeiro, encontradas foram de cunho positivo, especialmente quando utilizado indicador financeiro contábil.

Analisando a relação da *performance* social e ambiental e a *performance* financeiro das empresas com ações negociadas na BOVESPA e que publicam regularmente balanço Social no IBASE, Cesar et. al. (2009) encontraram relação estatisticamente significativa entre os indicadores sociais e externos, no entanto, não encontraram evidências de uma relação entre a *performance* financeira e os indicadores ambientais. Nesse estudo a *performance* financeira foi pedida por meio do ROA (retorno sobre ativos) e do ROE (retorno sobre o patrimônio líquido).

Atualmente, os resultados de estudos que buscam uma relação entre a RSC e o desempenho financeiro são conflitantes e impedem um consenso claro a respeito do tema, uma vez que são utilizadas diferentes metodologias para mensurar tais desempenho, principalmente no que se refere a *performance* da RSC (VALCEMIRO, ET. AL., 2009).

2.7 MODELO CONCEITUAL

O modelo teórico proposto (figura 11) nesse estudo é composto pela orientação para o mercado baseada em Kohli, Jaworski e Kumar (1993), responsabilidade social corporativa, proposta por Austin (2000), e a satisfação com o desempenho financeiro por Agus, Krishnan e Akadir (2000).

Na avaliação do grau de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR, amplamente requisitada em estudos que envolvam o desempenho financeiro e a orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Na avaliação do grau da responsabilidade social corporativa, foi baseado no modelo de Austin (2000) adaptado por Silva (2010).

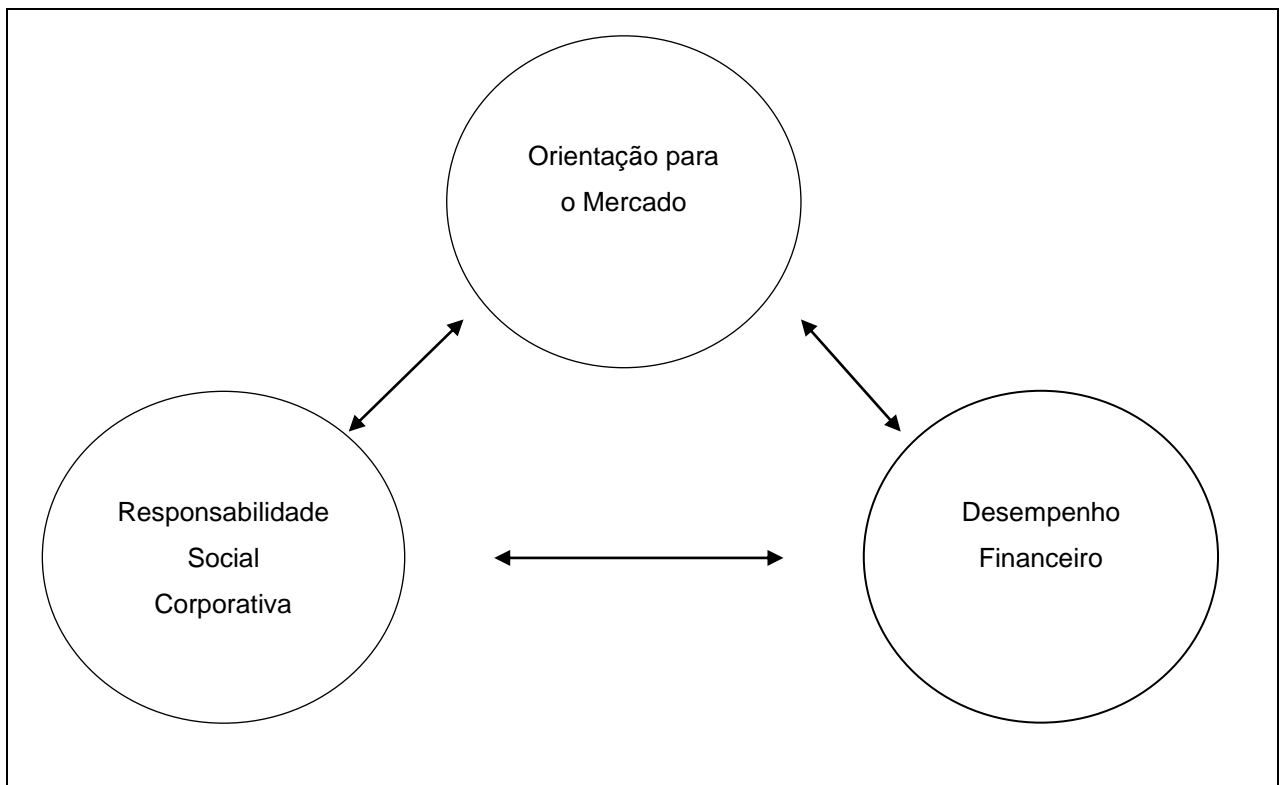


Figura 11 – Modelo teórico da pesquisa
Fonte: a autora

O modelo de Austin (2000) possui três estágios da ação colaborativa conforme intensidade: filantrópico, transacional e interativo. Os estágios são classificados de acordo com o nível de relacionamento, conforme quadro 3.

Por fim, a respeito do desempenho financeiro, utilizando medidas subjetivas, uma vez que essas solucionam o problema relacionado à informação de dados das organizações, utilizou-se o modelo de Agus, Krishnan e Akadir (2000). As medidas subjetivas empregadas por esse modelo são: o desempenho financeiro, lucratividade e crescimento da taxa de retorno da organização em comparação aos seus concorrentes.

Quadro 3 – Níveis de Colaboração

Natureza do relacionamento	Estágios				
	Filantropico	Transacional			Integrativo
Nível de engajamento	Baixo	→	→	→	Alto
Importância da missão	Periférica	→	→	→	Estratégica
Magnitude de recursos	Pequena	→	→	→	Grande
Escopo das atividades	Limitadas	→	→	→	Abrangentes
Nível de interação	Pouco frequente	→	→	→	Intenso
Complexidade de gestão	Simple	→	→	→	Complexo
Valor estratégico	Modesto	→	→	→	Elevado

Fonte: Austin (2000)

2.8 TURISMO NO BRASIL

Para a Organização Mundial do Turismo - OMT (2013) o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas a lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com fins de lazer, negócio ou outros.

Englobando essas características, o turismo, no século XXI, transformou-se em uma atividade que movimenta milhares de pessoas e uma grande quantidade de recursos financeiros, tornando-se uma das maiores atividades econômicas mundiais.

Segundo Dias (2007), a atividade turística é o setor da economia que mais cresce atualmente, atingindo o *status* de principal atividade econômica no mundo, superando setores tradicionais, como a indústria automobilística, a eletrônica e a petrolífera.

Embora, a economia mundial atravessasse um período de transformação, acarretado principalmente pela crise financeira internacional e após uma fase de turbulência, retorna-se gradativamente à trajetória de crescimento equilibrado e de aumento nos fluxos comercial e de capital, e apesar das dificuldades, o Turismo continua sendo uma importante alavanca para a economia mundial, representando parte significativa dos empregos e do produto interno bruto global (MTUR, 2010).

Segundo a OMT (2000), o Turismo é responsável pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo, além de ser uma das atividades econômicas que demanda o menor investimento para a geração de trabalho. Ainda, o mercado formal de trabalho nas Atividades Características do Turismo – ACTs, no Brasil, passou de 1,71 milhões de pessoas empregadas, em 2002, para 2,27 milhões de pessoas empregadas em 2008, o que representa um crescimento da ordem de 32,70% em seis anos (MTUR, 2010).

Com tanto potencial de crescimento econômico, o turismo é uma atividade que possibilita aos países emergentes, como é o caso do Brasil, o seu desenvolvimento, os quais, em épocas passadas, eram apenas exportadores de turistas. Um estudo divulgado pela OMT (2011) projeta que o turismo sul-americano deve mais que dobrar até 2030, informação importante aos países emergentes sul-americanos.

Dada a crescente demanda da atividade turística no Brasil, e a criação do Ministério do Turismo e a reativação do Conselho Nacional de Turismo, em 2003, a atividade vem ganhando o devido reconhecimento como um importante vetor de desenvolvimento socioeconômico. Institucionalmente, isso se reflete na confiabilidade que o Ministério do Turismo tem obtido na formulação e implementação das políticas públicas para o setor, no âmbito de um processo aberto e democrático decorrente de uma proposta de gestão descentralizada (MTUR, 2010).

Segundo a EMBRATUR (2012), o Brasil recebeu mais de 5,4 milhões de turistas estrangeiros e fechou o ano de 2011 com mais de US\$ 6,5 bilhões de entrada de divisas oriundas da atividade (MTUR, 2012). As expectativas de crescimento na importação de turistas tenderão a crescer ainda mais, pois o Brasil sediará a Copa do Mundo de 2014, assim como a Copa das Confederações nesse ano, e a realização da Olimpíada no Rio de Janeiro em 2016.

Esses são os maiores eventos esportivos do mundo, com forte apelo de mídia e significativa capacidade de geração de emprego e renda para os setores envolvidos, em sua realização direta ou indiretamente, principalmente àqueles vinculados ao Turismo. A herança desse nível de evento deve ultrapassar a promoção dos atrativos turísticos nacionais, bem como a melhoria da infraestrutura e a qualidade dos serviços turísticos, no entanto, é preciso criar as condições necessárias para que tais eventos sejam capazes de consolidar o Brasil como um dos principais destinos turísticos mundiais (MTUR, 2010).

A realização de eventos internacionais é um fator que detona a expansão do mercado internacional do Turismo no Brasil, que galgou posições no ranking *da International Congress and Convention Association – ICCA* relativo aos maiores captadores de eventos no mundo. O Brasil passou da 19ª posição em 2003 para a 7ª posição em 2009, quando foram realizados 293 eventos internacionais (MTUR, 2010).

Tais circunstâncias são estímulos ao desenvolvimento da infraestrutura do turismo brasileiro, especialmente à superestrutura do turismo que é o subsistema superior que regula todo o sistema turístico, ou seja, todos os organismos tanto públicos como da atividade privada, responsáveis pela organização do turismo. Setores como de: hospedagem, transportes, agenciamento, alimentação, entretenimento, eventos, entre outros; compõem a superestrutura do turismo brasileiro e são os primeiros a receber o impacto do crescimento da atividade no país.

2.8.1 Meios de Hospedagem no Brasil

Os meios de hospedagem no Brasil são regulamentados pela Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002, da EMBRATUR, através do anexo Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem (RHM). Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira (RHM, 2002).

O ramo dos meios de hospedagem, como prestadores de serviços, possui características que precisam ser consideradas nos seus processos de planejamento

e gestão, e que diferenciam o setor. Segundo Petrocchi (2007), os serviços de hospedagem, mesmo ocorrendo em um conjunto de instalações físicas que influenciam no seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar ou sentir, isto é, são intangíveis. Sendo o fator humano o principal recurso para a competitividade da empresa de hotelaria.

Outra questão peculiar desse setor, para o autor, é a impossibilidade de fazer estoque, uma vez que o consumo de serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção, e ainda a produção e consumo são fisicamente unidos – criados e entregues na hora.

O setor, atualmente, possui um desempenho considerado bastante favorável, registrando elevação do faturamento na faixa compreendida entre 12,0% e 23,5% no período 2004/2008, já em relação ao ano de 2009 e ao vislumbrado para 2010, os incrementos são menos amplos, mas igualmente positivos -2,9% e 7,6%, respectivamente (MTUR, 2010).

Existe otimismo por parte dos empresários em relação à estimativa de evolução do faturamento dos meios de hospedagem no último trimestre do ano de 2012 (BDET, 2012). Nos meios de hospedagem, as atividades/áreas que deverão ser beneficiadas prioritariamente pelos investimentos são: melhoramentos na infraestrutura das instalações das empresas, tecnologia de informação, e marketing e promoção de vendas (BDET, 2012).

Segundo últimos dados disponibilizados pelos MTUR (2010), há um contínuo aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamentos temporários formalizados no Brasil, existindo entre o período de 2002 a 2008, um crescimento de 31,01%, conforme figura 12.

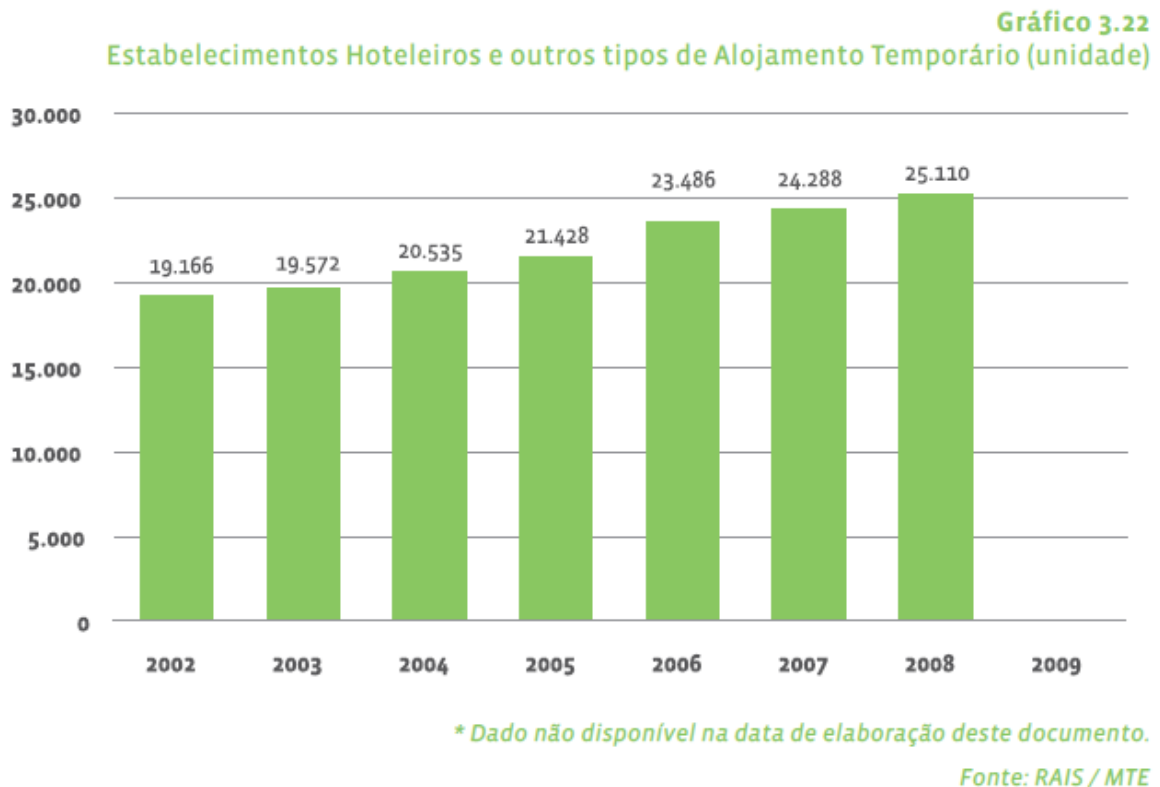


Figura 12 – Estabelecimentos Hoteleiros e outros tipos de Alojamento Temporário (unidade)

Fonte: MTUR (2010)

Tendo em vista os preparativos para a Copa do Mundo de Futebol FIFA 2014, importantes investimentos por parte do Ministério do Turismo estão sendo realizados nos meios de hospedagem. O setor obteve importantes conquistas na política de aplicação dos recursos do BNDES e dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte (FNO), Nordeste (FNE) e Centro-Oeste (FCO). Desde o ano de 2010, as programações de financiamento dos Fundos já disponibilizam maior volume de recursos para o setor, além de ampliar o prazo de pagamento nas operações com meios de hospedagem, que passou a ser de até 20 anos, incluída a carência de até cinco anos. Em ação articulada com o BNDES, foi criada a linha de crédito Pró-Copa Turismo, dedicada ao setor hoteleiro para reforma, ampliação e construção de novos hotéis. A linha oferece condições favoráveis em termos de taxa de juros, prazo de pagamento e limite financiável. (MTUR, 2010).

2.8.1.1 Meios de Hospedagem no Estado do Paraná

Com base em estimativas da SETU (Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, 2011), cerca de 13 milhões de pessoas visitam o Paraná, e contribuem na movimentação da economia local. Cada visitante gasta em média 62 dólares por dia ao usufruir da oferta turística disponibilizada, formada por atrativos, serviços e equipamentos.

Como oferta de hospedagem a esses turistas que visitam o Estado do Paraná, há 486 estabelecimentos cadastrados, sendo a maior oferta na cidade de Curitiba com 102 estabelecimentos (CADASTUR, 2013).

No Estado, o setor vem sendo acompanhado com a análise e codificação de dados provenientes do BOH (Boletim de Ocupação Hoteleira) e da FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspedes) enviados pelos hotéis cadastrados. Essas fichas são documentos preenchidos pelos hóspedes quando fazem check-in nos hotéis, tendo como objetivo delinear um perfil dos mesmos e os boletins são uma forma de controle da movimentação de hóspedes.

O fluxo de hóspedes brasileiros vem diminuindo com relação ao ano de 1998 e 2001, sendo a maior queda registrada no ano de 2004, quando 406.437 hóspedes estiveram no Paraná, já o fluxo de hóspedes estrangeiros vem aumentando desde 1998 (SETU, 2003).

No período compreendido entre 2009 e 2011, as taxas de ocupação de leito e de unidades habitacionais nos equipamentos hoteleiros no Paraná subiram 0,8%, já com relação à permanência média mensal nos estabelecimentos no mesmo período manteve-se o valor de 2,2 dias para todos os anos analisados.

O setor de meios de hospedagem, principalmente da cidade de Curitiba e região metropolitana, tem um futuro promissor, visto que receberá a Copa do Mundo da FIFA de 2014. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-PR, 2013) Curitiba e região possuem atualmente 18 mil leitos, quando é exigido pela FIFA 12.500.

2.8.1.2 Meios de Hospedagem no Estado de Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina possui a Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte, como representante do turismo no Estado. O órgão oficial de turismo do Estado, a Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR) é responsável pela

política de promoção, divulgação e apoio à comercialização do produto turístico catarinense; o mesmo é mantido pelo Fundo de Incentivo ao Turismo (Funturismo).

As cidades catarinenses recebem mais de cinco milhões de visitantes por ano, considerando as pessoas que vêm de outros países, de outros estados do Brasil e também aquelas que circulam dentro do próprio território catarinense para conhecer nossas belezas naturais e atrações culturais (SANTUR, 2013).

O CADASTUR (2013) possui em seu cadastro 334 meios de hospedagem catarinenses, embora segundo a ABIH-SC o estado conte com 2.470 ao total, que suprem, principalmente, a demanda de turistas que vem ao Estado durante a temporada de verão, entre dezembro e fevereiro, atraídos por quase 500 quilômetros de litoral. A cidade de Florianópolis, com 535 empreendimentos hoteleiros, é a maior oferta do Estado no quesito hospedagem (ABIH-SC, 2011).

A média do estado na taxa de ocupação em 2011 foi de 44, 58%, sendo entre os meses de dezembro, janeiro e fevereiro as médias mais altas (ABIH-SC, 2011).

3 METODOLOGIA

Nas áreas do conhecimento científico “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (GIL, p. 17, 2002). A metodologia adotada é de vital importância a fim de validar a construção do conhecimento de forma empírica. Assim, se faz necessário um conjunto de escolhas e direcionamentos de quais tipos de pesquisas: exploratórias, descritivas ou explicativas serão adotadas; quais formas de investigação, coleta de dados e análises serão utilizadas; com o intuito de alcançar da melhor forma possível o objetivo de pesquisa proposto.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Existem certas regras práticas para a formulação de problemas científicos que auxiliam o pesquisador a direcionar sua pesquisa para o caminho correto. Primeiramente, o problema deve ser estabelecido como pergunta, de forma clara e precisa, além de ser empírico e suscetível de solução e, por fim deve ser delimitado a uma dimensão viável (GIL, 2002).

Há como se especificar o problema de pesquisa abarcado na introdução do presente trabalho, da seguinte forma: **Qual a relação entre a responsabilidade social corporativa, a orientação para o mercado e o desempenho financeiro no setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina?**

3.1.1 Hipóteses de pesquisa

A hipótese de pesquisa, segundo Goode e Hatt (1972) é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade. A hipótese é uma afirmação que pode ser comprovada quanto a sua autenticidade, pode ser aceita ou refutada, porém, tais resultados só são revelados ao final do processo da pesquisa científica. Ainda podem ser “um enunciado conjectural das relações entre duas ou

mais variáveis” (KELINGER, p. 38, 1980).

As hipóteses testadas nesse estudo estão descritas conforme representado na Figura 10.

H1: A responsabilidade social corporativa está correlacionada positivamente com a orientação para o mercado dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

H2: A orientação para o mercado tem uma correlação positiva com o desempenho financeiro apresentado pelos meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

H3: Existe correlação positiva entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

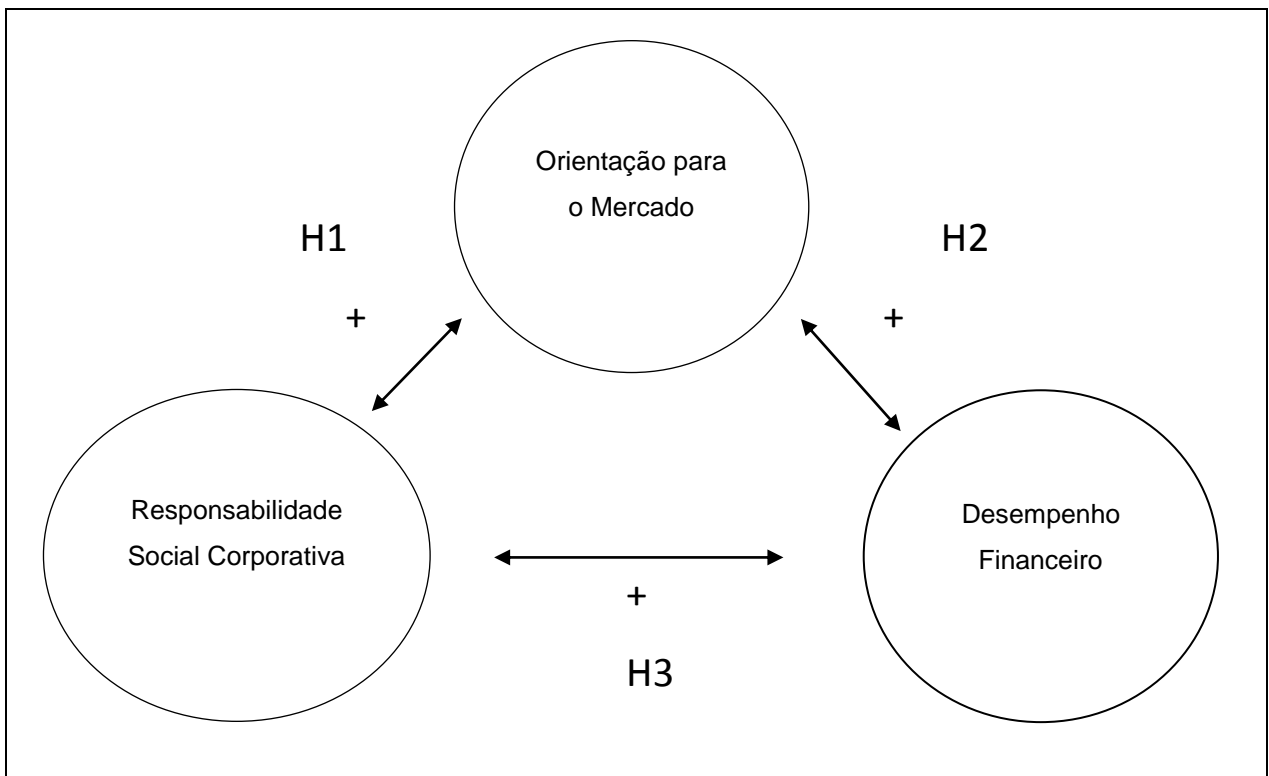


Figura 13 – Modelo teórico e hipóteses
Fonte: a autora

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

A fim de que as variáveis contempladas neste estudo possam ser

corretamente relacionadas é necessário ter claro os conceitos de cada uma, para que não haja divergências de interpretações.

As variáveis podem ser classificadas como constitutivas e operacionais, dentre as adotadas neste trabalho – orientação para o mercado, responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro- serão analisadas por meio da relação de assimetria, que segundo Rosemberg (1976), são as mais significativas nas ciências sociais.

a) Orientação para o Mercado:

-DC: A orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado através da organização como um todo visando às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação dessa inteligência através de todos os departamentos, e ação responsiva por parte da organização como um todo (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

-DO: Será mensurada por vinte indicadores da escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), que possui três dimensões: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e capacidade de resposta ao mercado.

b) Responsabilidade Social Corporativa:

-DC: Responsabilidade social corporativa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Assim, como pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2012).

-DO: Será mensurada por meio de um questionário em escala *Likert* de 5 pontos, baseado nas variáveis de RSC do modelo de Austin, (2000); adaptado por Silva (2010).

c) Desempenho Financeiro:

-DC: O desempenho financeiro é uma medida subjetiva que uma empresa pode usar para verificar como seus ativos são empregados e geram receitas. Este termo é também utilizado como uma medida geral da saúde financeira

de uma empresa durante um determinado período de tempo, e pode ser usado para comparar as empresas de um mesmo setor ou até mesmo em diferentes indústrias ou setores (INVESTOPÉDIA, 2012).

-DO: Será mensurado por: desempenho, lucratividade e taxa de retorno em relação aos concorrentes, itens propostos por Agus, Krishnan e Akadir (2000), classificados em uma escala *Likert* de 5 pontos.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa social é “como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.” (GIL, p. 26, 2008). Sendo a pesquisa um processo formal do desenvolvimento do método científico, foi necessário o seu planejamento quanto às suas características, a fim de que seja visualizada as suas delimitações.

Com esse caráter de planejar adequadamente o método de pesquisa, se verifica na sequência quais foram as formas de delimitação da pesquisa com o delineamento, a população e a amostra, o levanto e a forma da coleta de dados, bem como a forma como foram tratados, avaliados e validados.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Assim, quanto ao delineamento, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória: proporciona visão geral, acerca de determinado fato e descritiva: descreve as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecem relações entre variáveis, sendo assim, perfeitamente adequada para o intuito da pesquisa (GIL, 2008).

Quanto à configuração de pesquisa por tempo, a pesquisa foi seccional, uma vez que busca obter informações em um dado momento no tempo, a fim de explicar a relação causa-efeito do objeto estudado, em diferentes contextos. Visando também classificar quanto aos tipos de investigação, a pesquisa se utilizou de

levantamento, pesquisa bibliográfica e documental.

O levantamento ou *survey* visa descrever sobre alguma população, descobrindo suas características (BABBIE, 1999). As pesquisas de levantamento possuem vantagens tais como conhecimento direto da realidade, praticidade e rapidez e podem ser de caráter quantificáveis. Já a pesquisa bibliográfica é utilizada a fim de proporcionar embasamento e fundamentação teórica ao trabalho.

A pesquisa documental se justifica por ser ter sido necessário a utilização de documentos das diferentes empresas pesquisadas, podendo ser classificados como documentos de primeira mão, que não receberam tratamento analítico ou de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados (GIL, 2008).

No que tange à abordagem do problema, esta é uma pesquisa de caráter quantitativo:

As técnicas estatísticas disponíveis constituem notável contribuição não apenas para a caracterização e resumo dos dados, como também para o estudo das relações que existem entre as variáveis e também para verificar em que medida as conclusões podem estender-se para além da amostra considerada. (GIL, p.160, 2008).

Portanto foram utilizadas ferramentas estatísticas para alcance do objetivo proposto.

3.2.2 População e Amostra

Em pesquisas nas ciências sociais, verifica-se, muitas vezes, ser quase impossível abranger todo o universo de elementos e considerá-los em sua totalidade. A amostragem se mostra uma técnica eficaz na escolha de uma parte do universo, de modo que ela seja o mais representativamente possível do todo, sendo possível a partir dos resultados atingidos inferir nos resultados da população total (MARKONI; LAKATOS, 2006).

A população dessa pesquisa é constituída pelas empresas do setor de meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina, cadastrados no CADASTUR. Esse é um sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo, executado pelo Ministério do Turismo em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades da Federação (CADASTUR, 2013).

Já a amostra foi todos os meios de hospedagem dos Estados do Paraná e Santa Catarina cadastrados no CADASTUR que participaram da pesquisa, ou seja, amostragem essa por adesão e conveniência, não probabilística que segundo Gil (2008), consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

3.2.3 Dados: fonte, coleta e tratamento

Visando classificar quanto aos tipos de investigação, a pesquisa abrangeu a coleta de dados primários e secundários.

3.2.3.1 Dados primários

Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas abertas realizadas junto a 10 gerentes dos meios de hospedagem cadastrados no CADASTUR do Estado do Paraná e de Santa Catarina. Além dos questionários fechados (apêndice), em escala *Likert* de 5 pontos, que promoveram uma melhor codificação dos dados para o pesquisador, sendo mais fácil o preenchimento para o respondente, o que por sua vez possibilitou um maior retorno de questionários preenchidos adequadamente (RICHARDSON, 1999).

3.2.3.2 Dados secundários

Os dados secundários foram advindos de pesquisa bibliográfica e documental. Foi realizado um primeiro levantamento bibliográfico de toda a literatura disponível a respeito dos temas RSC, OM e desempenho financeiro, utilizando-se de artigos, livros, trabalhos científicos, sites da *internet*. Sendo justificável o uso da pesquisa bibliográfica para compor maior vigor a fundamentação teórica da pesquisa.

Visando informações para descrição do setor de meios de hospedagem paranaense e catarinense foram analisados documentos dos empreendimentos que acrescentem informações relevantes à pesquisa, assim como do CADASTUR.

3.2.4 Instrumento de coleta

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, apresentado no apêndice, composto por perguntas abertas e fechadas. As respostas foram obtidas diretamente dos pesquisados, via e-mail, por utilização da ferramenta *Qualtrics* ou ainda por questionário preenchido diretamente pelo respondente.

O questionário está dividido em 4 blocos, sendo o primeiro bloco- Informações Gerais- com perguntas abertas, que teve por intuito saber informações que pudessem classificar os meios de hospedagem quanto à cidade, UHs (unidades habitacionais), ano de atividade, cargo do respondente e informações para possível contato com o respondente caso necessário.

Os blocos 2, 3 e 4 são perguntas fechadas com respostas construídas dentro da Escala *Likert*, desde 1, discordo totalmente até 5, concordo totalmente. Essa escala permite descobrir níveis de opinião, medindo atitudes e comportamentos por meio de respostas que variam de um extremo a outro, ao invés de uma simples questão de resposta sim ou não.

O bloco 2 diz respeito à orientação para o mercado, sendo composto por 20 perguntas da escala MARKOR, que possui três dimensões: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e capacidade de resposta ao mercado. Composto por 35 perguntas e baseado nas variáveis de RSC do modelo de Austin, (2000); adaptado por Silva (2010), teve-se o bloco 3. Finalizou-se a coleta de dados com o bloco 4 que aborda a satisfação com o desempenho financeiro, mensurado por desempenho, lucratividade e taxa de retorno em relação aos concorrentes, itens propostos por Agus, Krishnan e Akadir (2000).

3.2.5 Fase operacional da pesquisa empírica

Visando uma representatividade adequada na pesquisa foi utilizado o CADASTUR, ferramenta nacional que permite obter e-mail direto das empresas turísticas cadastradas. A pesquisa também pode contar com o apoio da Secretária de Estado do Turismo do Paraná no envio dos questionários aos meios de hospedagem do Paraná.

Com o intuito de compreender a RSC no setor de meios de hospedagem e, por conseguinte adequar o questionário, foram realizadas 10 entrevistas individuais com gerentes de empresas desse setor. Posteriormente, foi executado um pré-teste de todos os blocos do questionário com os mesmos 10 gerentes para verificação e possíveis ajustes do processo. Utilizando-se desse momento também para resolução de possíveis dúvidas e alterações necessárias.

A versão final do questionário foi enviada a 476 meios de hospedagem paranaenses, menos 10 do total, uma vez que 10 foram os utilizados para pré-teste; e 334 catarinenses mediante correio eletrônico, por meio de três ondas, a cada 15 dias, e 4 ondas a cada 10 dias. Paralelamente foram realizadas outras abordagens, como visitas aos empreendimentos, contato por telefone e e-mail para esclarecimento de dúvidas ou dificuldades no preenchimento do questionário.

Verificou-se que alguns fatores poderiam prejudicar a análise dos dados, assim alterações foram realizadas e os questionários respondidos por cargos que não tivessem função estratégica no empreendimento foram descartados.

O número total de meios de hospedagem que participaram da pesquisa foram 109, sendo 28 catarinenses e 71 paranaenses. Testes estatísticos e a análise e interpretação dos dados foram realizados com esses 109 questionários, o que corresponde a 13,5% do total de meios de hospedagem dos estados.

3.2.5.1 Preparação dos dados

Considerando que a pesquisa tem por objetivo descobrir a relação de três constructos não dependentes e que se utiliza a escala *Likert*, conclui-se que a técnica de análise multivariada é a mais adequada. A análise multivariada proporciona um conjunto de técnicas capazes de englobar esse vasto domínio de questões relativamente complexas de forma específica e precisa, possibilitando a condução de pesquisas teoricamente significativas (HAIR JR ET. AL., 2009).

Realizou-se paralelamente a análise multivariada, a análise descritiva, que visa explorar a existência de relações entre as variáveis. Os dados coletados foram selecionados, codificados e tabulados eletronicamente, analisados em sua maioria a luz da análise estatística, por meio do *software* SPSS versão 18.0, buscando relação entre as variáveis propostas nas hipóteses desse estudo.

3.2.6 Validação dos constructos

Para se testar a validade de um constructo é necessário mensurar a sua consistência interna, por indicadores múltiplos (HAIR JR ET. AL., 2009). Segue-se a análise multivariada realizada nos constructos desse estudo.

3.2.6.1 Alpha de Cronbach

O *Alpha de Cronbach* é a medida mais comum de confiabilidade (FIELD, 2009). Seu coeficiente varia de 0 a 1, sendo o limite inferior de aceitabilidade de 0,6 a 0,7, valores inferiores indicam uma escala não confiável (HAIR JR ET. AL, 2009).

A intensidade de associação pode ser classificada como baixa, se alfa menor que 0,6; moderada, se alfa apresentar valor entre 0,6 e 0,7; boa, para valores entre 0,7 e 0,8; muito boa, se alfa apresentar valor entre 0,8 e 0,9; e excelente, para alfa acima de 0,9. Caso alfa apresente valor acima de 0,95, deve-se verificar se os itens de fato abordam aspectos diferentes de um mesmo conceito (HAIR JR. ET AL., 2005).

3.2.6.2 Correlação

A correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis (FIELD, 2009), ou seja, determina um número que expressa uma medida numérica do grau da relação encontrada (BRUNI, 2009). Basicamente é verificado se as mudanças em uma variável correspondem a mudanças similares na outra variável, portanto,

quando uma variável se desvia de sua média é esperado que a outra variável se desvie da sua média de maneira similar (FIELD, 2009).

Um coeficiente de correlação varia entre -1 e +1, indicando um relacionamento perfeito +1, um relacionamento negativo perfeito indica -1 e um coeficiente 0 indica a inexistência de relacionamento linear (FIELD, 2009).

O coeficiente de correção linear simples denominado r de *Pearson* é resultado do grau de relação numérica linear entre duas variáveis contínuas e aleatórias e com distribuição de frequência normal (BRUNI, 2009). O coeficiente de *Pearson* é definido como a razão entre covariância e os produto dos desvios padrão, sendo um teste classificado como paramétrico (FIELD, 2009).

No entanto, caso os dados não sejam distribuídos de forma normal o coeficiente de correlação de *Spearman* é o teste não-paramétrico indicado. O teste de *Spearman* trabalha classificando os dados em primeiro lugar e após aplicando a equação de *Pearson* aos dados ordenados (FIELD, 2009). Assim, sabendo-se que os dados desse estudo não possuem distribuição normal, foi utilizado o coeficiente de *Spearman*.

3.2.6.3 Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica que fornece ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações entre grande número de variáveis, definindo um conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidas como fatores (HAIR JR ET. AL., 2009). É uma técnica de análise exploratória de dados que busca descobrir e analisar uma estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas, com intuito a construir uma escala de medida para fatores, que representem as variáveis originais (MARÔCO, 2011).

Para Field (2009), a análise de fatores é uma técnica que identifica grupos ou agrupamentos de variáveis, e possui três usos principais: i) entender a estrutura de um conjunto de variáveis; ii) construir um questionário para medir uma variável subjacente; e iii) reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável enquanto se retém o máximo de informação original possível.

Esse último uso principal da análise de fatores, pressupõe a existência de vários coeficientes de correlação altos entre subconjuntos de variáveis e sugere que

essas variáveis podem estar medindo aspectos de uma mesma dimensão subjacente, conhecidas como fatores:

Pela redução de um conjunto de dados a partir de um grupo de variáveis inter-relacionadas em um conjunto menor, a análise de fatores obtém a parcimônia explicando a quantidade máxima de variância comum em uma matriz de correlação utilizando um número menor de conceitos explanatórios. (FIELD, p. 554, 2009).

Vale ressaltar que a análise fatorial pode alcançar seu objetivo em uma perspectiva exploratória ou confirmatória, sendo a exploratória útil na busca da estrutura de um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados, já no caso da perspectiva confirmatória o pesquisador deseja avaliar o grau em que os dados satisfazem a estrutura esperada (HAIR JR ET. AL., 2009).

Na análise dos fatores, o interesse principal é no encontro de dimensões subjacentes comuns dentro dos dados, dessa forma o interesse é na variância comum. A medida de proporção da variância explicada pelos fatores extraídos é a comunalidade (FIELD, 2009). Isto é, a comunalidade é “a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” (HAIR JR ET. AL, p. 101, 2009). Ao identificar uma variável que não tem uma variância específica, a comunalidade é mais próxima de 1 ou igual a 1, e a variável que não compartilha sua variância com qualquer outra variável tem a comunalidade mais próxima de 0 ou igual a 0 (FIELD, 2009).

No quesito de avaliação da qualidade dos dados, garantindo que as correlações sejam satisfatórias para justificar a aplicação da análise fatorial, diversas medidas empíricas podem ser utilizadas.

Para Marôco (2011) a medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) é o método mais aceito para avaliar a qualidade dos dados. É uma alternativa a ser usada que representa a razão da correlação ao quadrado para a correlação parcial ao quadrado entre as variáveis (FIELD, 2009). A métrica KMO varia entre 0 e 1, e ainda não existe um teste rigoroso para os valores de KMO, mas de uma forma geral, estes valores podem ser adjetivados conforme quadro 4 (MARÔCO, 2011).

Outro teste é o de esfericidade de *Bartlett* que identifica a significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis (HAIR JR ET. AL., 2009), no entanto, o teste produz

escores imparciais e que se correlacionam apenas com seu próprio fator (FIELD, 2009).

Quadro 4 – Análise dos valores KMO

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AF
] 0,9; 1,0]	Excelente
] 0,8; 0,9]	Boa
] 0,7; 0,8]	Média
] 0,6; 0,7]	Medíocre
] 0,5; 0,6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Marôco (2011, p. 477).

Uma terceira medida para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial é a medida de adequação da amostra (MSA), índice que varia entre 1 e 0, sendo valores acima de 0,5 indicação de adequação (HAIR JRET. AL., 2009).

No que concerne a respeito da solução de um modelo fatorial, uma ferramenta importante para produzir uma solução interpretável é determinar a rotação de análise, que pode ser ortogonal ou oblíqua (MARÔCO, 2011). A rotação oblíqua representa o agrupamento de variáveis com maior precisão, todavia, as rotações ortogonais são mais utilizadas, pois, os procedimentos analíticos para rotações oblíquas não são tão bem desenvolvidos e ainda estão sujeitos a considerável controvérsia (HAIR JR ET. AL., 2009).

Existem vários métodos para efetuar a rotação ortogonal, contudo, um dos mais populares é o método VARIMAX, no qual os eixos são mantidos a 90 graus (HAIR JR ET. AL., 2009). O método tem por objetivo alcançar uma estrutura fatorial, na qual uma apenas das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes (MARÔCO, 2011).

Depois de obtida uma solução fatorial, a questão fundamental é qual o número de fatores que deve reter de forma a representar e sumarizar, adequadamente, a informação presente nas variáveis originais (MARÔCO, 2011). Para Marôco (2011) existem regras que podem, e devem ser utilizadas em conjunto para auxiliar o pesquisador na decisão de qual o número apropriado de fatores:

- Critério de Kaiser: regra já definida na análise de componentes principais, fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação (variância) estandardizada de uma variável original devem ser retidos.

Entretanto, a regra por si só pode levar a retenção de mais ou menos fatores que os realmente adequados.

- Critério do *Scree plot*: representa graficamente os fatores onde é possível perceber qual a importância relativa de cada fator para explicar a variância total das variáveis originais.
- Variância extraída de cada fator e variância extraída total: frequentemente utilizada, é reter os fatores que extraiam pelo menos 5% da variância total, ou extrair um número mínimo de fatores de forma a explicar 50% da variância total das variáveis originais.
- Ajustamento significativo: Se o método da máxima verossimilhança for utilizado na extração de fatores, é possível utilizar a estatística do χ^2 .

Para Hair Jr et. al. (2009) na prática a maioria dos pesquisadores raramente usa apenas um critério para determinar fatores que devem ser extraídos. Para o autor existem alguns critérios que podem ser usados:

- Critério da raiz latente: técnica simples, onde qualquer fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável se o mesmo há de ser mantido na interpretação. Logo, apenas os valores que têm raízes latentes ou autovalores maiores que 1 são considerados significantes. No entanto, usar autovalor para estabelecer a extração de fatores é mais confiável quando o número de variáveis está entre 20 e 50.
- Critério a priori: o pesquisador instrui o computador a parar a análise quando o número desejado de fatores tiver sido extraído, uma vez que o pesquisador já sabe quanto fatores extrair antes de aplicar a análise fatorial.
- Critério do teste *scree*: é usado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura de variância comum.
- Critério de percentagem de variância: é uma abordagem baseada no alcance de um percentual cumulativo especificado da variância total extraída dos fatores sucessivos. Nas ciências sociais não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total como satisfatória.

Na interpretação de uma matriz fatorial é necessária a checagem das cargas fatoriais (variam entre +1 e -1), que representam as correlações entre cada uma das variáveis originais e os fatores extraídos. As cargas fatoriais $\pm 0,30$ a $\pm 0,40$ são

minimamente aceitáveis, já valores $\leq 0,50$ é moderadamente importante para significância prática (HAIR JR ET. AL., 2009).

Ainda segundo o pesquisador, com o objetivo estabelecido de conseguir um nível de poder de 80%, o uso de um nível de significância de 0,05 e a inflação proposta dos erros padrão das cargas fatoriais, a Tabela 1 contém os tamanhos de amostra necessários para cada valor de carga fatorial a ser considerado significativo.

Tabela 1 – Diretrizes para identificação de cargas significativas com base em tamanho de amostra.

Carga Fatorial	Tamanho da amostra necessária para significância
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Fonte: Adaptado de Hair Jr et. al. (2009, p. 120).

Contudo, essas são orientações muito conservadoras, assim devem ser usadas como ponto de partida na interpretação de cargas fatoriais necessários para inclusão de uma variável para futura consideração (HAIR JR ET. AL., 2009).

4 RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise descritiva da amostra, análise dos constructos e seus indicadores, validação dos constructos, hipóteses e modelo teórico final.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A população da pesquisa nesse estudo foi de 476 meios de hospedagem paranaenses e 334 catarinenses. Dentre os meios de hospedagem, 109 questionários apresentaram a qualidade necessária para análise dos dados, tornando-se assim a amostra do estudo.

Dos questionários respondidos, segundo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), 4 meios de hospedagem são classificados como Cama e Café, 2 como Flat / Apart Hotel, 2 Hotéis Fazenda, 3 Resorts, 39 Pousadas e 59 Hotéis.

Tabela 2 – Classificação dos meios de hospedagem

Classificação SBClass	Frequência	Porcentagem %
Cama e Café	4	3,6
Flat / Apart Hotel	2	1,8
Hotel	59	53,2
Hotel Fazenda	2	1,8
Pousada	39	35,1
Resort	3	2,7

Fonte: Coleta de dados (2013)

A porcentagem mais alta é da categoria de hotéis, com 53,2% do total de respondentes. Fato justificável pela categoria ser responsável por cerca de 69,8% de representação da população dos meios de hospedagem paranaenses, e 62,3% da população dos meios de hospedagem catarinenses.

Na tabela 3, é possível visualizar a composição final dos questionários quanto à cidade e Estado. A maior participação é notada pela cidade de Curitiba com 15,3%

dos questionários, em seguida a cidade de Foz do Iguaçu participando com 10,8% do total de respostas e com 9,9% a cidade de Paranaguá, ambas do Estado do Paraná.

A maior participação do Estado do Paraná também se reflete na soma de cidades que participaram com apenas 1 questionário, classificadas como Outras - PR, correspondendo a 16,2% do total de respostas da pesquisa.

Tabela 3 – Classificação quanto a cidade

Cidade	Frequência	Porcentagem %
Balneário Camboriú - SC	4	3,6
Bombinhas - SC	5	4,5
Campo Largo - PR	2	1,8
Cascavel - PR	3	2,7
Curitiba - PR	17	15,3
Florianópolis - SC	4	3,6
Foz do Iguaçu - PR	12	10,8
Guaratuba - PR	4	3,6
Londrina - PR	2	1,8
Matinhos - PR	2	1,8
Morretes - PR	6	5,4
Outras - PR	18	16,2
Outras - SC	12	10,8
Paranaguá - PR	11	9,9
Ponta Grossa - PR	2	1,8
Rio Branco do Sul - PR	2	1,8
Urubici - SC	3	2,7

Fonte: Coleta de dados (2013)

Quanto ao Estado de Santa Catarina, a cidade de Bombinhas obteve a maior porcentagem de respostas com 4,5% dos questionários, seguida por Balneário Camboriú e Florianópolis com respectivos 3,6% de participação. As cidades que tiveram apenas a participação de 1 meio de hospedagem somaram ao todo 10,8% da pesquisa, sendo classificadas como Outras –SC.

Sumarizando a participação das cidades em termos de Estado, o Paraná obteve 74,3% dos questionários da pesquisa, deixando o Estado de Santa Catarina em segundo lugar, com a porcentagem de 25,7% de respostas.

A pergunta a seguir do questionário investigava o ano de início de atividade dos meios de hospedagem. Foi descoberto que 41,4% dos empreendimentos começaram sua atividade a partir do ano de 2001.

Tabela 4 – Ano de início de atividade

Início de Atividade	Frequência	Porcentagem %
1960 - 1980	10	9
1981 - 1990	18	16,2
1991 - 2000	34	30,6
2001 - 2013	46	41,4
2002 - 2013	1	0,9

Fonte: Coleta de dados (2013)

Ainda é possível observar que, a partir do ano de 1991, os meios de hospedagem quase dobraram em quantidade, comparados ao período anterior (1981-1990). O contexto que pode explicar esse resultado, é o fim do processo inflacionário e o começo de um novo ciclo de crescimento econômico a partir de 1994, onde se iniciou uma fase de expansão da demanda hoteleira no Brasil (BNDES, 2005).

Tabela 5 – Porte por número de Uhs

Porte	Frequência	Porcentagem %
Grande Porte	16	14,7
Médio Porte	23	21,1
Pequeno Porte	70	64,2

Fonte: Coleta de dados (2013)

Classificando a amostra quanto ao porte dos meios de hospedagem na tabela 5, observar-se com 64,2% a maior parte sendo de pequeno porte. Classificação

segundo SEBRAE, na qual indica que pequeno porte é um meio de hospedagem que tenha até 50 Uhs (unidades habitacionais), médio porte de 51 a 100 Uhs e acima de 100 Uhs grande porte.

Corroborando com a tabela 5, a classificação de acordo com o porte de empresas na qual se utiliza a relação do número de funcionários registrados para indicar o porte do empreendimento (SEBRAE), visualiza-se que 83,5% da amostra são empresas de porte pequeno, segundo a tabela 6.

Tabela 6 – Porte das empresas

Porte	Frequência	Porcentagem %
Pequena Empresa	91	83,5
Média Empresa	12	11,0
Grande Empresa	6	5,5

Fonte: Coleta de dados (2013)

No quesito da gestão nos meios de hospedagem, se nota na tabela 7 que a maioria é Independente representando 84,7% do total de empresas, restando 13,5% para meios de hospedagem com gestão de rede.

Tabela 7 – Tipo de gestão

Tipo de Gestão	Frequência	Porcentagem %
Independente	94	84,7
Rede	15	13,5

Fonte: Coleta de dados (2013)

Informação que pode ser associada com as tabelas 5 e 6 que indicam na amostra a grande quantidade de meios de hospedagem de pequeno porte, e poucos de grande porte, já que hotéis de pequeno porte têm maior tendência a serem independentes e os de grande porte compor redes.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES

Na análise dos constructos é avaliado primeiramente o padrão médio para cada uma das variáveis, usando medidas de tendência central. Como o estudo

utilizou de escala *Likert* “a mediana e a moda medem a tendência central com mais eficácia do que a média aritmética” (LEVINE ET. AL, p. 85, 2008), sendo as medidas adotadas nesse estudo.

4.2.1 Orientação para o Mercado

No modelo utilizado para o constructo orientação para o mercado, os autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) designaram três variáveis: geração de uma inteligência de mercado, que trata das necessidades atuais e futuras dos clientes; a disseminação da inteligência de mercado, que é a comunicação entre os departamentos da organização; e capacidade de resposta da organização a essa inteligência. As variáveis são apresentadas conforme tabelas 8, 9 e 10 na sequência.

Tabela 8 – Indicadores de Geração de Inteligência de Mercado

Inteligência de Mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM1 Em nosso meio de hospedagem perguntamos sempre aos clientes se foram bem atendidos ou se algo os desagradou.	2	5	5	5
OM2 Fazemos constantemente pesquisas de mercado.	1	5	4	4
OM3 Somos lentos para identificar as necessidades dos nossos clientes. (R)	1	5	4	1
OM4 Avaliamos pelo menos uma vez ao ano a qualidade dos serviços.	1	5	4	5
OM5 Somos lentos para identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividades. (R)	1	5	4	1
OM6 Revisamos e acompanhamos os efeitos das mudanças: concorrência, legislação, tecnologias, lançamentos de serviços ou promoções.	2	5	4	4

Fonte: Coleta de dados (2013)

As medidas de tendência central dos indicadores de geração de inteligência de mercado, tabela 8, permitiu ao estudo especular a grande preocupação dos meios de hospedagem em acompanhar como está a satisfação dos clientes (OM1), a realizar pesquisas de mercado constantemente (OM2), avaliar seus serviços e acompanhar constantemente os efeitos de algumas mudanças externas em seu

empreendimento (OM4 e OM6). Essa conclusão é justificada quando se visualiza a mediana e a moda dessas medidas e se percebe que os meios de hospedagem se enquadram em respostas como concordo e concordo totalmente, com maior frequência.

É possível, também, confirmar tal posicionamento por meio das medidas em uma escala reversa, a OM3 e a OM5, que com maior frequência demonstram que esse setor é ágil na procura de respostas quanto às necessidades dos seus clientes e às mudanças importantes no seu ramo de atividades.

Quanto à variável disseminação de inteligência de mercado, observa-se pela tabela 9, a forte tendência no setor em propagar informações, por meio de realizações de reuniões periódicas (OM7), discussão entre os setores e diretorias sobre as necessidades da empresa (OM8), disseminação de informação quanto às ocorrências com clientes (OM9) e da satisfação dos clientes repassadas aos funcionários (OM10).

Tabela 9– Indicadores de Disseminação de Inteligência de Mercado

Disseminação de Inteligência de Mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM7 Realizamos reuniões periódicas com nossas equipes para discutir tendências de mercado, concorrência, etc...	1	5	4	4
OM8 A Direção, o Marketing, o Comercial estão sempre discutindo sobre necessidades futuras do meio de hospedagem.	1	5	4	4
OM9 Quando acontece algo importante relativo aos clientes todos os profissionais são alertados sobre o ocorrido.	2	5	5	5
OM10 Os dados de satisfação dos clientes são disseminados por todo o meio de hospedagem.	1	5	4	5
OM11 Quando se descobre algo sobre a concorrência, somos lentos para alertar a todos os envolvidos em nosso meio de hospedagem. (R)	1	5	4	1

Fonte: Coleta de dados (2013)

Pode-se considerar que a velocidade de informação é uma prática considerada importante ao setor, informação que pode ser apoiada pela medida OM11. Quando o assunto é ser lento em disseminar informação da concorrência aos envolvidos no meio de hospedagem os respondentes discordaram.

Analisando seus indicadores, percebe-se que a variável resposta ao mercado é constantemente desenvolvida e aplicada ao setor, que já demonstrou ser bastante

ágil com outros indicadores, conforme tabela 10. E não é diferente com a medida OM14 que reflete uma rápida resposta às necessidades dos clientes, o que pode ser explicado pela proximidade maior do setor com os seus clientes, uma vez que são prestadores de serviços. Já a medida OM15 demonstra que a ação de resposta rápida ocorre pela agilidade em reuniões e decisões, que por consequência faz com que a medida OM16 tenha imediata resposta aos concorrentes.

Essas ações ocorrem pelas atividades dos funcionários serem coordenadas (OM17), existir um canal de comunicação do mercado com o empreendimento (OM18) e identificação e prestação velozes em atender às mudanças externas (OM20).

Tabela 10– Indicadores de Resposta ao Mercado

Resposta ao Mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM12 Demoramos muito tempo para acompanhar preços da concorrência. (R)	1	5	4	2
OM13 Tendemos a demorar a atender a solicitações por melhoria nos serviços desejados pelos nossos clientes. (R)	1	5	4	2
OM14 Procuramos rever os serviços oferecidos aos nossos clientes de acordo com o desejo deles.	1	5	4	4
OM15 Realizamos reuniões com as gerências e chefias para planejar resposta as mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.	1	5	4	4
OM16 Se houvesse uma campanha de algum concorrente para conquistar nossos clientes, teríamos uma resposta imediata.	1	5	4	4
OM17 As atividades dos funcionários são bem coordenadas.	2	5	4	4
OM18 Existe um tratamento adequado aos canais de atendimento ao cliente, como ouvidoria, reuniões periódicas com os recepcionistas.	1	5	4	4
OM19 Mesmo que tivéssemos planos adequados e bem formulados, seríamos incapazes de colocar em funcionamento no tempo adequado. (R)	1	5	4	1
OM20 Quando identificamos um desejo por mudanças ou criação de um novo serviço, ou melhoria, a equipe procura agir rápida e coordenadamente para atender.	1	5	4	4

Fonte: Coleta de dados (2013)

Nas medidas reversas OM12, OM13 e OM19 a resposta dos gestores dá suporte a especulação da preocupação desse setor em acompanhar as tendências

do mercado, dos seus clientes e seus concorrentes, que por consequência denota em uma ação rápida em propor e aplicar novos planos.

4.2.2 Responsabilidade Social Corporativa

O constructo responsabilidade social corporativa (RSC) foi construído com base no modelo de Austin (2000), que analisou a natureza das parcerias estratégicas de empresas americanas realizadas de forma colaborativa. Austin (2000) classifica as alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos em três categorias: filantrópica, transacional e integrativa.

O autor replica a ferramenta na América Latina em *Social Partnering in Latin America* (2004), e a fim de medir e analisar as ações de responsabilidade social corporativa das organizações usando fatores como: nível de engajamento, importância da missão, magnitude de recursos, escopo das atividades, nível de interação, confiança, complexidade da gestão e o valor estratégico dessas ações.

Portanto, o modelo utilizado nesse estudo se desenvolveu a partir das mesmas categorias e dos mesmos fatores, mensurados por meio do questionário de Silva (2010) aplicados ao setor dos meios de hospedagem nos Estados do Paraná e Santa Catarina, tendo o intuito de avaliar a visão e a forma como essas empresas estão trabalhando a RSC na indústria do Turismo. Na sequência é possível visualizar as respostas obtidas por meio das tabelas 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17.

O nível de engajamento (tabela 11) é mensurado pelas ações de responsabilidade social, e de maneira geral tanto a mediana quanto a moda obtiveram escores altos nessa variável. Isso indica que os funcionários e chefias são a favor de tais ações e apoiam iniciativas nessa área (RSC2), assim como, as sugestões partindo da direção ou chefias possuem suporte em todos nos níveis do empreendimento (RSC3), há atenção às sugestões em assuntos ligados à comunidade (RSC4) além de terem uma direção que se posiciona sempre à frente das ações (RSC5).

Contudo, a medida RSC1 mostrou resultado neutro no que concerne a iniciativa própria dos funcionários em sugestões de ações de RSC. Talvez essa resposta induza que os funcionários esperam ações de responsabilidade social de seus superiores e, assim participem apenas com apoio. Ou ainda, os mesmos não

tenham no meio de hospedagem um incentivo a propor iniciativas, sentindo-se pouco à vontade em sugerir ações. Ainda assim, o valor do escore é 3, o que indica a possibilidade de desenvolvimento do quesito, por meio de treinamento e instrução aos funcionários.

Tabela 11– Nível de Engajamento

Nível de Engajamento	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC1 Sentimos que os funcionários são participativos as iniciativas de ação social por conta própria.	1	5	3	3
RSC2 Os funcionários e chefias gostam e apoiam todas as iniciativas de ação social.	1	5	4	4
RSC3 Sentimos que as iniciativas partindo da direção ou das chefias são sempre apoiadas em todos os níveis do meio de hospedagem.	1	5	4	4
RSC4 Recebemos sugestões dos funcionários, chefias e direção em assuntos ligados a comunidade que sempre procuramos dar atenção.	1	5	4	4
RSC5 A direção do meio de hospedagem tem posicionamento e orientação de sempre estar a frente das atividades de RSC em nosso meio de hospedagem.	1	5	4	4

Fonte: Coleta de dados (2013)

A importância da missão (tabela 12) é uma variável que chama atenção por possuir um escore alto principalmente nas medidas RSC9 e RSC10. É translúcida a importância que o meio de hospedagem dá a comunidade ao seu entorno, relevando que o desenvolvimento da mesma interfere no seu, assim como o seu desenvolvimento interfere na comunidade, fazendo com que a empresa mantenha algumas prioridades nos negócios. Essa questão vem sendo desenvolvida intrinsecamente na indústria do Turismo, sendo aplicada pelo Turismo Sustentável.

O Turismo Sustentável é o turismo que leva em conta seus atuais e futuros impactos econômicos, sociais e ambientais, atendendo as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e as comunidades ao seu entorno (OMT, 2013). As medidas RSC6, RSC7 e RSC8, refletem que RSC está inserida na missão do meio de hospedagem, em seus valores e em seus planos de gestão.

Tabela 12 – Importância da Missão

Importância da Missão	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC6 Temos missão clara em nosso meio de hospedagem e a responsabilidade social corporativa faz parte dela.	1	5	4	4
RSC7 Dentre nossos valores existe a preocupação com a responsabilidade social.	1	5	4	4
RSC8 Para nosso meio de hospedagem, questões ligadas ao meio ambiente, a ética, a responsabilidade social, o respeito as pessoas (funcionários, clientes, fornecedores) são fatores essenciais ao nosso negócio.	2	5	4	5
RSC9 Acreditamos que se a comunidade em torno do meio de hospedagem melhora, nossos negócios também melhoram.	1	5	5	5
RSC10 É muito importante em nossos negócios mantermos prioridades relativas a comunidade, a ética, a sustentabilidade do negócio, ao meio ambiente, a honestidade, o compromisso com nossos fornecedores e governo.	3	5	5	5

Fonte: Coleta de dados (2013)

Analisando a percepção dos respondentes ao próximo fator, magnitude de recursos (tabela 13), adverte-se que o indicador RSC11 onde os meios de hospedagem assumem que possuem recursos próprios e em quantidade satisfatória para suas ações de responsabilidade social corporativa entra em controvérsia com o indicador RSC13. Pois, quando indagados sobre a carência desses recursos e sua gestão eficaz a resposta mais frequente é concordo. Porque os respondentes assumem dispor de recursos próprios satisfatórios, mas também assumem ter recursos escassos, mas bem administrados? Possivelmente os respondentes devem ter levado em conta a boa administração dos recursos, sejam eles satisfatórios ou escassos.

Uma posição clara sobre os indicadores RSC12, RSC14 e RSC15 também não é evidente para os meios de hospedagem. Recursos para ações de RSC sejam próprios ou parcerias com fornecedores e entidades, obteve escore Neutro, assim como falta ou insuficiência dos recursos para ações de RSC, embora haja a vontade de trabalhar a mesma. Fato que mais uma vez coloca em questão as respostas dos indicadores anteriormente discutidos sobre esse assunto. Não permaneceu evidente se os recursos são ou não satisfatórios, o que pode ocorrer devido à divergência de opiniões dos respondentes, mau entendimento das perguntas, ou viés de resposta.

Tabela 13 – Magnitude dos Recursos

Magnitude dos Recursos	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC11 Dispomos de recursos próprios e em quantidade satisfatória para nossas ações de RSC em nosso meio de hospedagem.	1	5	4	4
RSC12 Sempre conseguimos recursos para ações de RSC, as vezes nossos as vezes com parcerias com fornecedores e entidades.	1	5	3	3
RSC13 Nossos recursos são escassos, porém muito bem administrados sempre que se pensa em responsabilidade social corporativa. (R)	1	5	2	4
RSC14 Em nosso meio de hospedagem os recursos são insuficientes, embora tenhamos muita vontade de trabalhar a RSC. (R)	1	5	3	3
RSC15 Não dispomos de recursos para ações de RSC em nosso meio de hospedagem.	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados (2013)

Segundo Malhotra (2006) em testes não-paramétricos o teste da mediana e o teste de Kogomorov-Smirnov são os mais recomendados, dessa forma na variável escopo das atividades (tabela 14), que apresentou um conjunto de indicadores com maiores divergências entre as medidas de medianas e moda em todo o estudo, foram levadas em conta para a interpretação dos dados a medida de tendência central mediana.

Primeiramente, a medida RSC16 que corresponde a forma como os principais dirigentes do setor realmente pensam, obteve valor da mediana 3. Embora, por outros fatores avaliados até o momento, a responsabilidade social corporativa se mostrou ser mais ampla como parte da estratégia dos meios de hospedagem, nessa medida as respostas apontam para uma zona de neutralidade. Os dirigentes não demonstram saber qual a amplitude do escopo das atividades de RSC em seu meio de hospedagem.

Porém, os respondentes possuem uma avaliação clara que outras iniciativas complementares são necessárias como a contratação de portadores de necessidades especiais, idosos e mulheres (RSC 17).

Ainda, mesmo não possuindo uma opinião clara quanto ao escopo das ações de RSC, os meios de hospedagem concordaram que se preocupam em atuar na comunidade com ações específicas (RSC18) e com foco definido em determinada área de atuação (RSC20), ou seja, otimizando os recursos.

Tabela 14– Escopo das Atividades

Escopo das Atividades	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC16 Em nosso meio de hospedagem a RSC está limitada a gerar emprego, pagar impostos, funcionários e fornecedores, mantendo a sustentabilidade do negócio.	1	5	3	4
RSC17 Além da responsabilidade de manter o negócio, atuamos de maneira clara e objetiva em contratação de portadores de necessidades especiais, idosos e mulheres.	1	5	4	3
RSC18 Temos preocupação em atuar na comunidade e escolhemos de maneira clara este tipo de ação: Por exemplo, (educação, alimentação, auxílio a entidades).	1	5	4	4
RSC19 Não temos definido em específico uma área de atuação. Trabalhamos conforme surgem as necessidades ou nos procuram. (R)	1	5	3	4
RSC20 Procuramos trabalhar com foco definido em determinada área de atuação para utilizar melhor os recursos disponíveis.	1	5	4	4

Fonte: Coleta de dados (2013)

Entretanto, surge uma controvérsia com a medida RSC19 que obteve escore de mediana 3, mostrando neutralidade na questão de não ter definido uma área específica de atuação de responsabilidade social corporativa. Por se tratar de uma escala reversa, o que pode ter acontecido é um mal-entendido por parte dos respondentes, que em outras duas medidas anteriores afirmaram ter foco definido em determinadas áreas de atuação.

O conjunto de indicadores nível de interação buscaram medir em que nível se encontra o alinhamento das ações de RSC com as necessidades das comunidades ao entorno do meio de hospedagem, conforme tabela 15. O primeiro indicador (RSC21) identificou um posicionamento integrado dos respondentes quanto ao conhecimento da comunidade e suas necessidades.

Contudo, o nível de interação dos meios de hospedagem não foi um indicador com respostas claras e definidas, uma vez que: discussão de ações com a comunidade (RSC22), participação dos funcionários no dia a dia das comunidades ao entorno, ou até integrantes de entidades ajudadas (RSC23), ações de RSC feitas por funcionários em trabalhos voluntários (RSC24), trabalho conjunto das ações de RSC e o envolvimento de todos na sua implementação (RSC25), obtiveram escore 3. Demonstrando opiniões neutras por parte dos dirigentes quanto aos indicadores

descritos. Pode ser que a neutralidade seja falta de informação sobre esses indicadores por parte do respondente do meio de hospedagem.

Tabela 15– Nível de Interação

Nível de Interação	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC21 Estamos integrados a comunidade e sabemos das suas necessidades.	1	5	4	3
RSC22 As ações são sempre discutidas com representantes da comunidade.	1	5	3	3
RSC23 Nossos funcionários participam do dia a dia das comunidades no entorno. Podem até fazer parte de algumas entidades que ajudamos.	1	5	3	3
RSC24 Existem ações de funcionários em trabalhos voluntários de responsabilidade social em nosso meio de hospedagem.	1	5	3	3
RSC25 As ações de RSC no meio de hospedagem são trabalhadas em conjunto desde o planejamento até a execução e apuração dos resultados com a participação e envolvimento de todos os parceiros.	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados (2013)

A gestão das ações de responsabilidade social corporativa foi medida pela dimensão complexidade da gestão (tabela 16), e os indicadores apontam para uma gestão simples e descomplicada, porém, realizada no âmbito da gerência da unidade ou chefia, ou seja, o nível estratégico é responsável pela administração da RSC.

No entanto, não é transparente a existência de cargos específicos de RSC nos empreendimentos, e nem se as ações são simples e de fácil gestão. O que entra em confronto com a medida RSC26 em que os respondentes concordaram em administrar a RSC de maneira simples e descomplicada. Mais uma vez pode ser justificado esse resultado pelo não entendimento em sua totalidade das perguntas ou falta de informação por parte do respondente.

Quando a ao conjunto de indicadores de valor estratégico (figura 17) a ideia que se pode ter é que ser alinhado a RSC parece ser um diferencial perante a concorrência, porém, não é claro se os clientes, funcionários, fornecedores, parceiros ou o governo dão o valor adequado a esse quesito na hora de avaliar a imagem do empreendimento.

Tabela 16– Complexidade da Gestão

Complexidade da Gestão	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC26 Administramos pessoalmente as ações de RSC em nosso meio de hospedagem de maneira simples e descomplicada.	1	5	4	4
RSC27 A gerência da unidade ou uma chefia se encarregam de fazer a gestão das nossas ações de responsabilidade social corporativa.	1	5	4	4
RSC28 Temos pessoas que se encarregam das ações de RSC em nosso meio de hospedagem. Apenas o acompanhamento é realizado nas unidades pelas chefias e gerências.	1	5	3	3
RSC29 Temos pessoas que cuidam da RSC no meio de hospedagem, administram parcerias com fornecedores e com as entidades.	1	5	3	3
RSC30 As ações são simples e de fácil gestão, com poucos envolvidos na administração dos recursos disponíveis.	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados (2013).

Talvez ainda falte conscientização, principalmente do público alvo e funcionários a respeito da importância do investimento que o meio de hospedagem realiza adotando a RSC como parte da estratégia do negócio.

Tabela 17– Valor Estratégico

Valor Estratégico	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
RSC31 Nossos clientes cobram que tenhamos ações de responsabilidade social corporativa.	1	5	3	3
RSC32 Ser um meio de hospedagem com RSC é um diferencial perante a concorrência.	1	5	4	4
RSC33 Os clientes preferem empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa.	1	5	3	3
RSC34 Acreditamos que os clientes poderiam até pagar mais por um produto ou serviço de um meio de hospedagem socialmente responsável.	1	5	3	3
RSC35 Sempre comunicamos interna ou externamente as ações que realizamos. É importante para a imagem perante clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, governos.	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados (2013)

4.2.3 O desempenho financeiro

Levando-se em conta a percepção dos respondentes quanto ao desempenho financeiro do seu meio de hospedagem, foram utilizadas três medidas do modelo de Agus, Krishnan e Akadir (2000). As medidas subjetivas empregadas por esse modelo são: o desempenho financeiro, lucratividade e crescimento da taxa de retorno da organização em comparação aos seus concorrentes. Utilizar a percepção, nesse caso é a melhor forma de obter respostas, uma vez que a maioria dos meios de hospedagem mantêm dados financeiros como estratégicos, por isso, confidenciais, essencialmente em um segmento tão ágil a respostas ao mercado, como constatado anteriormente.

Tabela 18 – Indicadores do Desempenho Financeiro

Desempenho Financeiro	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
DF1 Acredito que o nosso desempenho financeiro tem superado o de nossos concorrentes.	1	5	3	3
DF2 Nossa lucratividade tem superado a de nossos concorrentes.	1	5	3	3
DF3 O crescimento de nossa taxa de retorno tem superado a de nossos concorrentes.	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados (2013)

A dúvida, no entanto, domina esse setor que não tem certeza quanto à superação de desempenho (DF1), da lucratividade (DF2), e da taxa de retorno comparado ao dos concorrentes. Pode-se atribuir a esse fato a falta de informações disponíveis, deixando a dúvida quanto ao desempenho dos empreendimentos. Isso ocorre devido a maioria dos meios de hospedagem do segmento ser de capital fechado, não sendo obrigados a divulgar ou prestar informações sobre seu desempenho financeiro.

4.3 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

Para a validação dos constructos e verificação da confiabilidade da escala de medição, utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, nas variáveis de orientação para o mercado, responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro.

Quadro 5 – *Alpha de Cronbach* para OM, RSC e DF.

Constructos	<i>Alpha de Cronbach</i>	Variáveis	Número de Itens	Intensidade da Associação (HAIR JR et. al, 2005).
Orientação para o Mercado	0,892	OM1 – OM20	20	Muito Boa
Responsabilidade Social Corporativa	0,903	RSC1 – RSC35	35	Excelente
O Desempenho Financeiro	0,927	DF1 – DF3	3	Excelente

Fonte: Coleta de dados (2013)

Os constructos responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro apresentaram índice de 0,903 e 0,927 respectivamente, considerado como intensidade de associação excelente. O constructo Orientação para o Mercado obteve índice de 0,892 considerado como intensidade de associação muito boa. Todos os constructos ficaram acima do limite inferior de aceitabilidade.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

4.4.1 Análise Fatorial da Orientação para o Mercado

Na análise do constructo orientação para o mercado, com o objetivo de utilizar um parâmetro para adequação do modelo, utilizou-se a medida de adequação da amostra (MSA), que é um índice que varia entre 0 e 1, sendo 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. Segundo Hair et. al. (2009) se há variáveis com valor MSA abaixo de 0,5 então se deve excluí-las. Logo, seguiram-se várias análises, conforme quadro 6, para retirada de valores indesejados para comunalidade, quando foram eliminadas as variáveis: OM17 (As atividades dos funcionários são bem coordenadas), OM19 (Mesmo que tivéssemos planos adequados e bem formulados, seríamos incapazes de colocar em funcionamento no tempo adequado), OM4 (Avaliamos pelo menos uma vez ao ano a

qualidade dos serviços) e OM16 (Se houvesse uma campanha de algum concorrente para conquistar nossos clientes, teríamos uma resposta imediata).

Quadro 6 – Análises fatoriais para OM

Análise Fatorial	Variáveis Retiradas	Valor MAS da variável
1ª Análise	OM17	0,436
2ª Análise	OM19	0,480
3ª Análise	OM4	0,466
4ª Análise	OM16	0,496

Fonte: Coleta de Dados (2013)

Após a retirada dessas variáveis, mesmo com o teste KMO, teste Bartlett e as comunalidades dentro dos valores aceitáveis, na análise da matriz fatorial rotacionada surgiram problemas, as cargas cruzadas. Nesse caso segundo o autor Hair Jr. et. al. (2009) é aconselhável ignorar o cruzamento de cargas, eliminar a variável para evitar o cruzamento, usar outra técnica de rotação ou diminuir o número de fatores. Optou-se, então, pela exclusão das variáveis com cargas cruzadas.

As variáveis OM8 (A Direção, o Marketing, o Comercial estão sempre discutindo sobre necessidades futuras do meio de hospedagem), OM13 (Tendemos a demorar a atender a solicitações por melhoria nos serviços desejados pelos nossos clientes), OM15 (Realizamos reuniões com as gerencias e chefias para planejar resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios) e OM7 (Realizamos reuniões periódicas com nossas equipes para discutir tendências de mercado, concorrência, etc.) foram excluídas na análise fatorial final do constructo de orientação para o mercado, uma vez que possuíam cargas cruzadas, compondo mais de um fator.

Quadro 7 – Teste de KMO e Bartlett para OM

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,814
Bartlett's Test of Sphericity	Aproximate Chi-Square	632,806
	df	91
	Sig.	0,000

Fonte: Coleta de dados (2013)

O teste KMO (0,814) e o teste Bartlett (0,000) finais revelaram adequação da amostra para o constructo OM, uma vez que segundo Marôco (2011) o resultado está entre os valores 0,8 e 0,9 e assim pode ser considerado bom.

As comunalidades da análise fatorial final do constructo OM apresentaram valores significantes, ou seja, todas as cargas fatoriais tiveram valor superior a 0,55 ao nível de significância de 5%, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Comunalidades de OM

Variável	Initial	Extraction
OM1 Em nosso meio de hospedagem perguntamos sempre aos clientes se foram bem atendidos ou se algo os desagradou.	1	0,815
OM2 Fazemos constantemente pesquisas de mercado.	1	0,785
OM3 Somos lentos para identificar as necessidades dos nossos clientes.	1	0,792
OM5 Somos lentos para identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividades.	1	0,778
OM6 Revisamos e acompanhamos os efeitos das mudanças: concorrência, legislação, tecnologias, lançamentos de serviços ou promoções.	1	0,722
OM9 Quando acontece algo importante relativo aos clientes todos os profissionais são alertados sobre o ocorrido.	1	0,639
OM10 Os dados de satisfação dos clientes são disseminados por todo o meio de hospedagem.	1	0,711
OM11 Quando se descobre algo sobre a concorrência, somos lentos para alertar a todos os envolvidos em nosso meio de hospedagem.	1	0,778
OM12 Demoramos muito tempo para acompanhar preços da concorrência.	1	0,837
OM14 Procuramos rever os serviços oferecidos aos nossos clientes de acordo com o desejo deles.	1	0,556
OM18 Existe um tratamento adequado aos canais de atendimento ao cliente, como ouvidoria, reuniões periódicas com os recepcionistas.	1	0,615
OM20 Quando identificamos um desejo por mudanças ou criação de um novo serviço, ou melhoria, a equipe procura agir rápida e coordenadamente para atender.	1	0,586

Fonte: Coleta de dados (2013)

Primeiramente foi utilizado o método de rotação ortogonal VARIMAX, considerado superior a outros métodos de rotação fatorial ortogonal para conseguir uma estrutura fatorial simplificada (HAIR ET. AL, 2009). Por esse método foi estabelecido uma solução com 4 fatores. No entanto ao analisar o *Scree plot*, que retém os fatores até aquele em que o ganho da variância total explicada já é considerável (MARÔCO, 2011), observou-se uma solução com 5 fatores, que foi adotada.

Para o constructo OM a variância total final então, foi de 71,78%, valor acima do mínimo considerado de 60%, para que a solução fatorial tenha validade, segundo Hair Jr. et. al. (2009). Conforme a tabela 19 é possível observar a variância por fator.

Tabela 19– Variância Total dos valores de OM

Componente	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,245	18,711	18,711
2	1,845	15,378	34,089
3	1,698	14,146	48,235
4	1,666	13,885	62,120
5	1,160	9,666	71,786

Fonte: Coleta de dados (2013)

Uma nova coleção de variáveis foi estabelecida para cada fator. O primeiro fator do constructo OM responde por 18,71% da variância total, é representado por 4 variáveis, onde 2 dizem respeito a disseminação de inteligência de mercado e 2 são sobre a capacidade de resposta ao mercado.

O segundo fator, cuja variância representa 15,38% da variância total é composto por 3 variáveis, sendo 2 a respeito da geração de inteligência de mercado e 1 sobre capacidade de resposta ao mercado. Já as duas variáveis que compõem o terceiro fator, correspondente a 14,15% da variância total, estão relacionadas com a disseminação de inteligência de mercado.

O quarto fator corresponde a 13,88% da variância total e é composto por 2 variáveis de geração de inteligência de mercado. Por fim o quinto fator composto por 1 variável que explica 9,66% da variância total, é relacionado a geração de Inteligência de mercado.

No quadro 9 estão representados todos os componentes do constructo rotacionado e suas respectivas variáveis. Os fatores retidos foram nomeados como: 1- Capacidade de resposta às necessidades do cliente; 2- Acompanhamento das tendências do mercado; 3- Tempo para identificar informações da concorrência; 4- Tempo para identificar mudanças no mercado; e 5- Avaliação da satisfação do cliente.

Quadro 9 – Matriz de componentes rotacionados de OM

Variáveis	1- Capacidade de resposta às necessidades do cliente	2- Acompanhamento das tendências do mercado	3- Tempo para identificar informações da concorrência	4- Tempo para identificar mudanças no mercado	5- Avaliação da satisfação do cliente
OM1 Em nosso meio de hospedagem perguntamos sempre aos clientes se foram bem atendidos ou se algo os desagradou.					0,855
OM2 Fazemos constantemente pesquisas de mercado.		0,801			
OM3 Somos lentos para identificar as necessidades dos nossos clientes.				0,846	
OM5 Somos lentos para identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividades.				0,814	
OM6 Revisamos e acompanhamos os efeitos das mudanças: concorrência, legislação, tecnologias, lançamentos de serviços ou promoções.		0,765			
OM9 Quando acontece algo importante relativo aos clientes todos os profissionais são alertados sobre o ocorrido.	0,765				
OM10 Os dados de satisfação dos clientes são disseminados por todo o meio de hospedagem.	0,743				
OM11 Quando se descobre algo sobre a concorrência, somos lentos para alertar a todos os envolvidos em nosso meio de hospedagem.			0,806		
OM12 Demoramos muito tempo para acompanhar preços da concorrência.			0,875		
OM14 Procuramos rever os serviços oferecidos aos nossos clientes de acordo com o desejo deles.	0,668				
OM18 Existe um tratamento adequado aos canais de atendimento ao cliente, como ouvidoria, reuniões periódicas com os recepcionistas.		0,565			
OM20 Quando identificamos um desejo por mudanças ou criação de um novo serviço, ou melhoria, a equipe procura agir rápida e coordenadamente para atender.	0,671				

Fonte: Coleta de dados (2013)

4.4.2 Análise Fatorial da Responsabilidade Social Corporativa

Na primeira análise do constructo responsabilidade social corporativa, todas as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra (MSA), exceto as variáveis RSC11 (Dispomos de recursos próprios e em quantidade satisfatória para

nossas ações de RSC em nosso meio de hospedagem) e RSC12 (Sempre conseguimos recursos para ações de RSC, as vezes nossos as vezes com parcerias com fornecedores e entidades), que foram eliminadas para dar continuidade aos testes estatísticos.

Embora o teste KMO, teste Bartlett e as comunalidades ficassem dentro dos valores aceitáveis, similar ao constructo OM, o constructo RSC na análise da matriz fatorial rotacionada possuía cargas cruzadas (quadro 10). Seguindo os conselhos do autor Hair Jr. et. al. (2009), devido as variáveis terem cargas cruzadas quase idênticas, foram eliminadas, até ser possível obter uma matriz fatorial rotacionada sem cargas cruzadas. Assim, foram excluídas na primeira análise as variáveis: RSC4, RSC6, RSC7, RSC13, RSC15, RSC17, RSC18, RSC19, RSC21, RSC22 e RSC35.

Quadro 10 – Análises fatoriais para RSC

Análise das cargas cruzadas	Variável com carga cruzada retirada
1ª Análise	RSC4 Recebemos sugestões dos funcionários, chefias e direção em assuntos ligados a comunidade que sempre procuramos dar atenção.
1ª Análise	RSC6 Temos missão clara em nosso meio de hospedagem e a responsabilidade social corporativa faz parte dela.
1ª Análise	RSC7 Dentre nossos valores existe a preocupação com a responsabilidade social.
1ª Análise	RSC13 Nossos recursos são escassos, porém muito bem administrados sempre que se pensa em responsabilidade social corporativa. (R)
1ª Análise	RSC15 Não dispomos de recursos para ações de RSC em nosso meio de hospedagem.
1ª Análise	RSC17 Além da responsabilidade de manter o negócio, atuamos de maneira clara e objetiva em contratação de portadores de necessidades especiais, idosos e mulheres.
1ª Análise	RSC18 Temos preocupação em atuar na comunidade e escolhemos de maneira clara este tipo de ação: Por exemplo, (educação, alimentação, auxílio a entidades).
1ª Análise	RSC19 Não temos definido em específico uma área de atuação. Trabalhamos conforme surgem as necessidades ou nos procuram. (R)
1ª Análise	RSC21 Estamos integrados a comunidade e sabemos das suas necessidades.
1ª Análise	RSC22 As ações são sempre discutidas com representantes da comunidade.
1ª Análise	RSC35 Sempre comunicamos interna ou externamente as ações que realizamos. É importante para a imagem perante clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, governos.
2ª Análise	RSC23 Nossos funcionários participam do dia a dia das comunidades no entorno. Podem até fazer parte de algumas entidades que ajudamos.
2ª Análise	RSC25 As ações de RSC no meio de hospedagem são trabalhadas em conjunto desde o planejamento até a execução e apuração dos resultados com a participação e envolvimento de todos os parceiros.
3 Análise	RSC20 Procuramos trabalhar com foco definido em determinada área de atuação para utilizar melhor os recursos disponíveis.

Fonte: Coleta de dados (2013)

Na segunda análise foram excluídas as variáveis: RSC23, e RSC25, e na terceira análise a variável RSC20.

Com todas essas alterações, dentre 35 variáveis originais, restaram 18 variáveis para o constructo RSC. O coeficiente de KMO (0,779) e de Bartlett (0,000) finais revelaram adequação da amostra para o constructo RSC, pois de acordo com Marôco (2011) o resultado está entre os valores 0,7 e 0,8 considerado médio.

Quadro 11 – Teste de KMO e Bartlett para RSC

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,779
Bartlett's Test of Sphericity	Aproximate Chi-Square	989,032
	df	171
	Sig.	0,000

Fonte: Coleta de dados (2013)

As comunalidades da análise fatorial final do constructo RSC apresentaram valores significantes, onde todas as cargas fatoriais tiveram valor superior a 0,55 ao nível de significância de 5%, conforme quadro 12.

Após a utilização da rotação ortogonal VARIMAX obteve-se uma nova solução com 6 fatores, qual foi estabelecida. A variância total para o constructo RSC foi de 72,80% conforme tabela 20, valor acima do mínimo considerado, uma vez que para que a solução fatorial tenha validade, segundo Hair Jr. et. al. (2009) o mínimo da variância total explicada deve ser de 60%.

Quadro 12 – Comunalidades de RSC

Variável	Initial	Extraction
RSC1-Sentimos que os funcionários são participativos as iniciativas de ação social por conta própria.	1	0,738
RSC2-Os funcionários e chefias gostam e apoiam todas as iniciativas de ação social.	1	0,825
RSC3-Sentimos que as iniciativas partindo da direção ou das chefias são sempre apoiadas em todos os níveis do meio de hospedagem.	1	0,746
RSC5 - A direção do meio de hospedagem tem posicionamento e orientação de sempre estar a frente das atividades de responsabilidadesocial empresarial em nosso meio de hospedagem.	1	0,583
RSC8-Para nosso meio de hospedagem, questões ligadas ao meio ambiente,a ética, a responsabilidade social, o respeito as pessoas(funcionários, clientes, fornecedores) são fatoresessenciais ao nosso negócio.	1	0,745
RSC9-Acreditamos que se a comunidade em torno do meio de hospedagem melhora, nossos negócios também melhoram.	1	0,737
RSC10-É muito importante em nossos negócios mantermos prioridades relativas a comunidade, a ética, a sustentabilidade do negócio, ao meio ambiente, a honestidade, o compromisso com nossos fornecedores e governo.	1	0,635
RSC14-Em nosso meio de hospedagem os recursos são insuficientes, embora tenhamos muita vontade de trabalhar a responsabilidade social.	1	0,806
RSC16-Em nosso meio de hospedagem a responsabilidade social está limitado a gerar emprego, pagar impostos, funcionários e fornecedores, mantendo a sustentabilidade do negócio.	1	0,647
RSC24-Existem ações de funcionários em trabalhos voluntários deresponsabilidade social em nosso meio de hospedagem.	1	0,550
RSC26-Administramos pessoalmente as ações de responsabilidadesocial em nosso meio de hospedagem de maneira simples edescomplicada.	1	0,850
RSC27-A gerência da unidade ou uma chefia se encarregam de fazer a gestão das nossas ações de responsabilidade social.	1	0,720
RSC28 Temos pessoas que se encarregam das ações de RSC em nosso meio de hospedagem. Apenas o acompanhamento é realizado nas unidades pelas chefias e gerências.	1	0,784
RSC29-Temos pessoas que cuidam da responsabilidade social no meio de hospedagem, administram parcerias com fornecedores e com as entidades.	1	0,819
RSC30 As ações são simples e de fácil gestão, com poucos envolvidos na administração dos recursos disponíveis.	1	0,815
RSC31 Nossos clientes cobram que tenhamos ações de responsabilidade social corporativa.	1	0,671
RSC32 Ser um meio de hospedagem com RSC é um diferencial perante a concorrência.	1	0,646
RSC33 Os clientes preferem empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa.	1	0,824
RSC34 Acreditamos que os clientes poderiam até pagar mais por um produto ou serviço de um meio de hospedagem socialmente responsável.	1	0,721

Fonte: Coleta de dados (2013)

O primeiro fator do constructo RSC, explica 15,57% da variância total, foi composto por 4 variáveis, sendo todas relacionadas ao nível de engajamento. Explicando 15,28% da variância total, o fator 2 ficou com 4 variáveis, sendo as mesmas correspondentes ao valor estratégico.

O fator 3 que explicou 12,74% da variância total teve em sua composição 3 variáveis relacionadas a complexidade da gestão. Já o fator 4 restou com 3 variáveis esclarecendo 11,81% da variância total, correspondentes a importância da missão.

Tabela 20 – Variância Total dos valores de RSC

Componente	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,96	15,578	15,578
2	2,904	15,283	30,861
3	2,421	12,741	43,602
4	2,245	11,813	55,415
5	2,134	11,234	66,649
6	1,169	6,154	72,803

Fonte: Coleta de dados (2013)

O fator 5 ficou construído pela composição de 3 variáveis, sendo 1 a respeito do nível de interação e 2 a relacionadas a complexidade da gestão, explicando 11,23% da variância total. Restando 6,15% do esclarecimento da variância total para o fator 6, composto de 2 variáveis relacionadas a magnitude de recursos e escopo das atividades.

A forma como os fatores foram agrupados (quadro 13) teve algumas proximidades da escala já utilizada por Austin (2000). Os novos fatores 1- Nível de Engajamento e 2- Valor Estratégico foram mantidos quase que em sua estrutura total, demonstrando que nessas dimensões o constructo de RSC na indústria do Turismo não possui tantas discrepâncias se comparado a outras.

Apesar disso, se nota algumas diferenças na nova nomeação dos fatores. A dimensão complexidade da gestão ficou constituída em dois novos fatores: 3- Gestão das ações de RSC; 5- Nível de Gestão da RSC. Ainda é possível notar que as variáveis que compuseram a magnitude dos recursos e escopo das atividades foram quase todas eliminadas na análise fatorial, restando apenas 1 de cada dimensão, que foram agrupadas em um único fator: 6- Limitação da RSC. Além da dimensão nível de interação que foi extinta, visto que a sua única variável restante, foi agrupada com o novo fator originário das variáveis da complexidade da gestão.

Quadro 13 – Matriz de componentes rotacionados de RSC

Variáveis	1- Nível de Engajamento	2- Valor Estratégico	3- Gestão das ações de RSC	4- Importância da Missão	5- Nível de Gestão da RSC	6- Limitação da RSC
RSC1 Sentimos que os funcionários são participativos as iniciativas de ação social por conta própria.	0,843					
RSC2 Os funcionários e chefias gostam e apoiam todas as iniciativas de ação social.	0,885					
RSC3 Sentimos que as iniciativas partindo da direção ou das chefias são sempre apoiadas em todos os níveis do meio de hospedagem.	0,790					
RSC5 A direção do meio de hospedagem tem posicionamento e orientação de sempre estar a frente das atividades de RSC em nosso meio de hospedagem.	0,692					
RSC8 Para nosso meio de hospedagem, questões ligadas ao meio ambiente, a ética, a responsabilidade social, o respeito as pessoas (funcionários, clientes, fornecedores) são fatores essenciais ao nosso negócio.				0,777		
RSC9 Acreditamos que se a comunidade em torno do meio de hospedagem melhora, nossos negócios também melhoram.				0,781		
RSC10 É muito importante em nossos negócios mantermos prioridades relativas a comunidade, a ética, a sustentabilidade do negócio, ao meio ambiente, a honestidade, o compromisso com nossos fornecedores e governo.				0,705		
RSC14 Em nosso meio de hospedagem os recursos são insuficientes, embora tenhamos muita vontade de trabalhar a RSC. (R)						0,862
RSC16 Em nosso meio de hospedagem a RSC está limitada a gerar emprego, pagar impostos, funcionários e fornecedores, mantendo a sustentabilidade do negócio.						0,569
RSC24 Existem ações de funcionários em trabalhos voluntários de responsabilidade social em nosso meio de hospedagem.					0,531	
RSC26 Administramos pessoalmente as ações de RSC em nosso meio de hospedagem de maneira simples e descomplicada.			0,846			
RSC27 A gerência da unidade ou uma chefia se encarregam de fazer a gestão das nossas ações de responsabilidade social corporativa.			0,710			
RSC28 Temos pessoas que se encarregam das ações de RSC em nosso meio de hospedagem. Apenas o acompanhamento é realizado nas unidades pelas chefias e gerências.					0,872	
RSC29 Temos pessoas que cuidam da RSC no meio de hospedagem, administram parcerias com fornecedores e com as					0,835	

entidades.						
RSC30 As ações são simples e de fácil gestão, com poucos envolvidos na administração dos recursos disponíveis.			0,878			
RSC31 Nossos clientes cobram que tenhamos ações de responsabilidade social corporativa.		0,750				
RSC32 Ser um meio de hospedagem com RSC é um diferencial perante a concorrência.		0,768				
RSC33 Os clientes preferem empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa.		0,872				
RSC34 Acreditamos que os clientes poderiam até pagar mais por um produto ou serviço de um meio de hospedagem socialmente responsável.		0,813				

Fonte: Coleta de dados (2013)

4.4.3 Análise Fatorial da Satisfação com o desempenho financeiro

Para o constructo desempenho financeiro o teste KMO e o teste Bartlett apresentaram valores de 0,715 e 0,000 respectivamente, que segundo Marôco (2011) pode ser considerado médio.

Quadro 14 – Teste de KMO e Bartlett para DF

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,715
Bartlett's Test of Sphericity	Aproximate Chi-Square	296,844
	df	3
	Sig.	0,000

Fonte: Coleta de dados (2013)

As comunalidades estão representadas no quadro 15, sendo todas com cargas fatoriais com valores superiores a 0,55 ao nível de significância de 5%.

Quadro 15 – Comunalidades de DF

Variável	Initial	Extraction
DF1-Acredito que o nosso desempenho financeiro tem superado o de nossos concorrentes.	1	0,902
DF2-Nossa lucratividade tem superado a de nossos concorrentes.	1	0,928
DF3-O crescimento de nossa taxa de retorno tem superado a de nossos concorrentes.	1	0,800

Fonte: Coleta de dados (2013)

O constructo permaneceu reunido em um único fator, conforme tabela 21, onde seus indicadores demonstrados em um único fator explicam 87,66% da variância total.

Tabela 21 – Variância Total dos valores de DF

Componente	Total	% da Variância	% Acumulado
1	2,63	87,666	87,666

Fonte: Coleta de dados (2013).

Devido ao constructo DF ter gerado apenas um único fator, não pode ser representada a rotação deste fator pelo método VARIMAX.

4.5 VALIDAÇÃO DOS FATORES

O *Alpha de Cronbach* foi utilizado para verificar a confiabilidade dos fatores dos constructos de orientação para o mercado, responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro. O constructo de RSC apresentou um resultado de 0,833, que segundo Hair Jr. et. al. (2005) indica muito boa intensidade de associação. No quadro 16 são representados todos os resultados.

Quadro 16 – *Alpha de Cronbach* para confiabilidade dos fatores OM, RSC e DF

Constructos	Alpha de Cronbach	Variáveis	Número de Itens	Intensidade da Associação (HAIR JR et. al, 2005).
Orientação para o Mercado	0,814	OM1-OM3, OM5, OM6, OM9-OM12, OM14, OM18, OM20.	12	Muito Boa
Responsabilidade Social Corporativa	0,858	RSC1-RSC3, RSC5, RSC8-10, RSC14, RSC16, RSC24, RSC26-34.	19	Muito Boa
Desempenho Financeiro	0,928	DF1 – DF3	3	Excelente

Fonte: Coleta de dados (2013)

A intensidade de associação para o constructo DF foi considerada excelente, com valor de 0,928. O constructo OM, teve resultado similar ao do constructo RSC, ficou com um valor de *Alpha de Cronbach* 0,814, considerada muito boa intensidade de associação.

4.6 HIPÓTESES

O objetivo principal desse estudo foi verificar as correlações entre os constructos de orientação para o mercado, responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, por parte dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e de Santa Catarina.

A análise fatorial da escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) de orientação para o mercado recomendou a extração de 8 dos 20 indicadores do constructo, compondo 5 fatores finais, constituídos de 12 indicadores. O constructo responsabilidade foi baseado no modelo utilizado foi de Austin (2000), composto por 8 dimensões de interação da responsabilidade social corporativa, divididas em 35 variáveis originalmente, restando após a análise fatorial 19 variáveis em 6 fatores. Por fim, o modelo do desempenho financeiro de Agus, Krishnan e Akadir (2000), que continuou com 3 variáveis e um fator.

4.6.1 Hipótese H1 – Correlação de *Spearman*

A hipótese H1 corroborou a existência de forte correlação positiva, com significância de 1% quando há existência de uma probabilidade de menos de 0,001 que o coeficiente de correlação tenha ocorrido por acaso em uma amostra (FIELD, 2009) e coeficiente de *Spearman* de 0,456 entre a responsabilidade social corporativa e a orientação para o mercado, conforme mostrado no quadro 17.

As variáveis finais responsáveis pela formação de 6 fatores do constructo RSC: nível de engajamento, valor estratégico, gestão das ações de RSC, importância da missão, nível de gestão da RSC, e limitação da RSC; foram determinantes na correlação positiva com as variáveis que originaram os fatores do constructo OM: capacidade de resposta às necessidades dos clientes,

acompanhamento das tendências do mercado, tempo para identificar informações da concorrência, tempo para identificar mudanças no mercado e avaliação da satisfação do cliente.

Quadro 17 – Hipótese H1 – Correlação de *Spearman* entre RSC e a OM

			RSC	OM
Spearman's rho	RSC	CorrelationCoefficient	1,000	,456**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	109	109
	OM	CorrelationCoefficient	,456**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	109	109

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Coleta de dados (2013)

A maioria das variáveis finais, do constructo OM nesse estudo foi determinada pela dimensão: geração de inteligência de mercado. Essa dimensão para Kohli, Jaworski e Kumar (1993) é processo de geração da inteligência competitiva, uma vez que é o processo final da análise da organização a respeito do ambiente de negócios, quando há reconhecimento dos sistemas ambientais e das pressões do mercado. Logo, os meios de hospedagem paranaenses e catarinenses em seu processo de geração de inteligência de mercado, foram capazes de reconhecer seu ambiente de negócios, por meio das posturas até então adotadas.

Por meio desse resultado se pode concluir que a responsabilidade social corporativa passou a ser uma nova vertente de atuação para os meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina, orientados para o mercado.

4.6.2 Hipótese H2 – Correlação de *Spearman*

A hipótese H2 não conseguiu estabelecer correlação significativa entre orientação para o mercado e o desempenho financeiro apresentado pelos meios de hospedagem, conforme quadro 18. Essa hipótese demonstra aparentemente que o desempenho financeiro dos meios de hospedagem não é atribuída pela orientação para o mercado.

Nesse estudo foram utilizadas apenas medidas subjetivas, logo se faz necessário a aplicação de outras medidas para avaliar o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro.

Quadro 18 – Hipótese H2 – Correlação de *Spearman* entre OM e DF

Correlations			OM	DF
Spearman's rho	OM	Correlation Coefficient	1,000	,164
		Sig. (2-tailed)	.	,089
		N	109	109
	DF	Correlation Coefficient	,164	1,000
		Sig. (2-tailed)	,089	.
		N	109	109

Fonte: Coleta de dados (2013).

Outra questão importante a ser abordada, segundo Slater e Naver (1994) é que embora a maioria dos estudos dos pesquisadores de OM tenha constatado que os moderadores ambientais têm pouca influência sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, ressalta-se que os benefícios da OM são de longo prazo, enquanto que as condições ambientais são passageiras. Dessa forma faz se necessário um estudo de caráter longitudinal a fim de averiguar melhor o relacionamento dos constructos.

4.6.3 Hipótese H3 – Correlação de *Spearman*

Com significância de 1% denotando a existência de uma probabilidade de menos de 0,001 que o coeficiente de correlação tenha ocorrido por acaso em uma amostra (FIELD, 2009) e coeficiente de *Spearman* de 0,259, a hipótese H3 verificou que há forte correlação positiva entre os constructos responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, conforme quadro 20.

De acordo com Austin (2000), são motivações múltiplas que levam empresas a se envolverem e investirem em projetos de desenvolvimento social. São motivações mistas que combinam o utilitarismo com o altruísmo em diferentes graus. O impulso altruístico frequentemente está associado à filantropia, à caridade,

tomando o investimento social um carácter quase ideológico, sendo este resultante da prática de valores individuais e organizacionais.

Quadro 19 – Hipótese H3 – Correlação de *Spearman* entre RSC e DF

Correlations			RSC	DF
Spearman'srho	RSC	CorrelationCoefficient	1,000	,259**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	109	109
Spearman'srho	DF	CorrelationCoefficient	,259**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Coleta de dados (2013)

O impulso utilitário estaria ainda segundo Austin (2000), mais atrelado ao desenvolvimento do próprio negócio, uma vez que ações de responsabilidade social são meios de motivar e reter funcionários, de conquistar apoio de consumidores e investidores, gerando claras vantagens competitivas. Vantagens essas que se refletiram no desempenho financeiro dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina.

4.7 MODELO TEÓRICO FINAL

O modelo teórico final do estudo demonstra correlação genuína entre os constructos responsabilidade social corporativa e orientação para o mercado e entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, nos meios de hospedagem paranaenses e catarinenses, de forma positiva. Contudo, não pode ser possível o esclarecimento do real relacionamento entre os constructos orientação para o mercado e o desempenho financeiro, conforme figura 11.

O modelo permite interpretar que embora não tenha sido comprovado relacionamento direto entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro, especula-se que esse relacionamento é indireto nos meios de hospedagem.

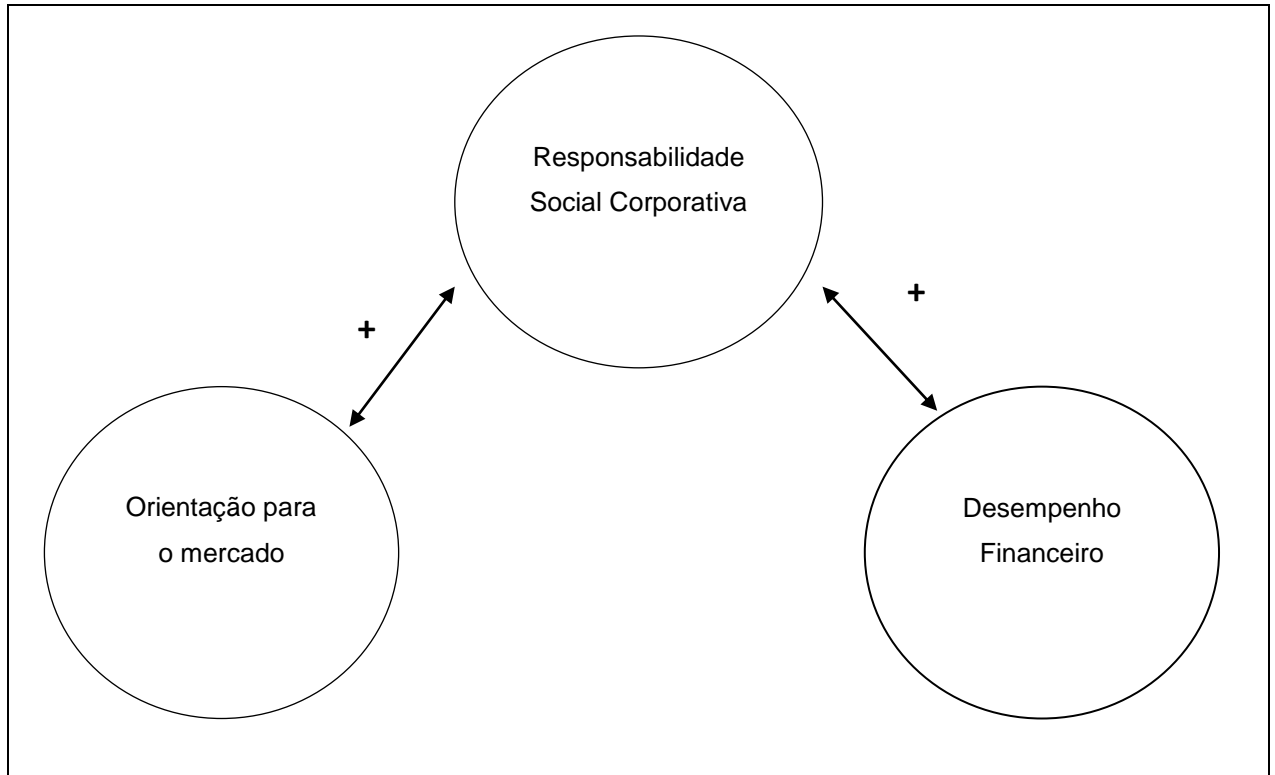


Figura 14 – Modelo teórico final
Fonte: a autora

Os meios de hospedagem paranaenses e catarinenses possuem orientação para o mercado relacionada positivamente com a responsabilidade social corporativa, ou seja, a capacidade de resposta às necessidades dos clientes, o acompanhamento das tendências do mercado, o tempo para identificar informações da concorrência, o tempo para identificar mudanças no mercado e a avaliação da satisfação do cliente, se refletem na forma da gestão da RSC executada pelo meio de hospedagem.

Logo a gestão da RSC adotada por meio do nível de engajamento, do valor estratégico, da gestão das ações de RSC, da importância da missão, do nível de gestão da RSC, e da limitação da RSC, se correlaciona positivamente ao desempenho financeiro dos meios de hospedagem; refletindo a relação indireta entre o constructo orientação para o mercado e o constructo desempenho financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social corporativa se torna cada vez mais discutida no cenário atual, a nível global. Ser uma empresa que desenvolve a responsabilidade social corporativa como uma forma de gestão, é ser uma empresa que adota uma relação ética e transparente perante todos os públicos com os quais ela se relaciona.

A responsabilidade social corporativa impulsiona o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2013).

Essa definição de RSC corrobora com o turismo sustentável, é uma forma de gestão utilizando os princípios da responsabilidade social corporativa. Pois o turismo sustentável se define como a gestão de todos os recursos de forma que possam satisfazer-se as necessidades econômicas, sociais e estéticas, respeitando ao mesmo tempo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas que sustentam a vida (OMT, 2013).

Na constatação da importância do desenvolvimento do turismo sustentável, em 2003 o Brasil começou a contar com o Plano Nacional do Turismo (PNT), que teve como base a ética e a sustentabilidade, e vem auxiliado o governo a tomar atitudes com características sustentáveis. Assim, como resultado os empreendimentos dos setores econômicos que fazem parte da indústria do turismo, vem repensando sua forma de gestão para entrar em consonância com o PNT.

Contudo há uma questão abordada não só pelas empresas, não só as da indústria do turismo, que é a maximização dos lucros adotando a RSC como forma de gestão. Seria possível para esses empreendimentos ser socialmente responsáveis e ao mesmo tempo obter vantagem competitiva? Seria possível ser socialmente responsável a ainda estar orientada para o mercado?

Segundo Carroll (1991) em seu Modelo da Pirâmide Social Corporativa, a responsabilidade econômica é essencial para a sobrevivência no mundo dos negócios, sendo a base da pirâmide da RSC. Essa responsabilidade econômica consistiria, para o autor, em produzir de forma eficiente bens e serviços que a sociedade quer e deseja, a fim de maximizar lucros.

Dessa forma essa pesquisa procurou identificar qual a relação entre a RSC, a orientação para o mercado e o desempenho financeiro dos meios de hospedagem dos Estados do Paraná e Santa Catarina.

A responsabilidade social corporativa foi mensurada nesse estudo por meio do modelo de Austin (2000). Pode-se observar pelas ações encontradas na pesquisa que os meios de hospedagem ainda possuem em sua maioria, o estágio transnacional, onde é estabelecida uma relação de troca na qual são explícitas as expectativas de resultados para ambos os lados. Esse estágio traduz que a clara necessidade dos meios de hospedagem de maior envolvimento nas ações de RSC, procurar conhecer melhor as necessidades da comunidade ao entorno e gerenciar adequadamente e de forma responsável os recursos em sua maioria escassos.

A orientação para o mercado nesse estudo foi medida por meio do modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1990), onde a OM é a geração de uma inteligência de mercado relacionada com as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência entre os departamentos da organização e capacidade de resposta da organização a essa inteligência. As variáveis do constructo OM apresentaram divergências com o modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), devido ao fato do setor de meios de hospedagem ter características próprias.

O desempenho financeiro foi mensurado por três medidas do modelo de Agus, Krishnan e Akadir (2000). Medidas essas subjetivas como o desempenho financeiro, lucratividade e crescimento da taxa de retorno da organização em comparação aos seus concorrentes. As medidas subjetivas foram utilizadas com vis a dificuldade de obter dados financeiros dos empreendimentos.

Por meio das hipóteses da pesquisa foi observado que a responsabilidade social corporativa passou a ser uma nova vertente de atuação para os meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina, orientados para o mercado. Ainda, o modelo de satisfação com o desempenho financeiro de Agus, Krishnan e Akadir (2000) não foi suficiente para encontrar o nível de relacionamento entre o constructo orientação para o mercado e o constructo desempenho financeiro. Sendo, necessária a aplicação de outras medidas para avaliar o relacionamento e um estudo de caráter longitudinal a fim de averiguar melhor o relacionamento dos constructos.

Além disso, os meios de hospedagem paranaenses e catarinenses mostraram compreender as diferentes atividades de RSC e o exercício dessas atividades, que

evidenciam uma convergência entre os objetivos econômicos da empresa e os objetivos da sociedade. Pois, apenas quando as empresas forem capazes de exercerem atividades de responsabilidade social com o apoio dos seus *stakeholders* poderá haver um mercado para a virtude e negócios voltados para a RSC (CARROLL E SHABANA, 2010).

Conclui-se, portanto, nesse estudo que há correlação positiva significativa entre a responsabilidade social corporativa e orientação para o mercado - responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro, dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina.

Tal resultado remete a propagação da utilização das duas ferramentas de gestão no cotidiano dos meios de hospedagem: RSC e OM; considerando que ambas auxiliam no desempenho financeiro das organizações, seja de forma direta, ou indireta.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Mesmo o estudo tendo sido realizado com o apoio da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU), a participação dos meios de hospedagem paranaenses por meio dos questionários respondidos completamente foi uma dificuldade grande a ser vencida, assim como um número mais significativo de retorno com base na população total de meios de hospedagem no Estado do Paraná.

As mesmas dificuldades ocorridas no Estado do Paraná aconteceram no Estado de Santa Catarina com piora, uma vez que não foi possível realizar nenhuma parceria com órgãos oficiais de turismo do Estado, e, por conseguinte, o retorno de questionários completos foi maior a inferioridade.

A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro, época de alta temporada para a maioria dos meios de hospedagem que fazem parte do segmento de praia e sol, dessa forma, a pesquisa se tornou inviável para muitos meios de hospedagem que gostariam de ter participado.

No que concerne a configuração de pesquisa por tempo, a mesma foi seccional, buscou obter informações em um dado momento no tempo, impedindo assim a análise longitudinal das correlações entre os constructos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Considerando-se que futuras pesquisas possam fazer um estudo qualitativo com entrevistas complementares aos gestores desses meios de hospedagem para ter uma visão mais aproximada da realidade da estratégia adotada pelos mesmos com os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Mesmo em pesquisas de cunho quantitativo, é necessária a utilização de outros modelos teóricos do constructo DF quando relacionado com a OM.

A pesquisa pode ser aplicada entre as diferentes categorias de meios de hospedagem, como hotéis, pousadas, cama e café, flat / apart hotel, hotéis fazenda e resorts, de modo que haja um aprofundamento de como os constructos RSC, OM e DF se comportam quando o setor a ser estudado possui maiores similaridades na forma de gestão. Ou ainda, a pesquisa pode ser aplicada a diferentes setores da indústria do turismo, que possui estudos, ainda, muito limitados em termos quantitativos e qualitativos, como exemplo o setor de agências de viagem, eventos, meios de transporte turísticos, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABIH-PR. **Aliança com novo secretário municipal da copa de Curitiba (2013)**. Disponível em: <<http://www.abihpr.com.br/>>. Acesso em 13 fev. 2013.

ABIH-SC. **Dados da Hotelaria 2011**. Disponível em: <<http://www.abih-sc.com.br/>>. Acesso em 13 fev. 2013.

AGUS, A.; KRISHNAN, S. K.; AKADIR, S. L. S. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies. **Total Quality Management**, v. 11, n. 4-6, p. 808-819, 2000.

AUSTIN, J. E. **The collaboration challenge**: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARNETT, M. & R. SALOMON. Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 1101-1122, 2006.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BRUNI, A. L. **SPSS Aplicado à Pesquisa Acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CADASTUR, **Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo**. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br>>. Acesso em: 25 fev.. 2013.

CARROLL, A. B. A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. **Journal of Business Strategic**, v. 4, n. 3, p. 48-57, 1984.

CARROLL, A.; SHABANA, K. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. **International Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 85-104, 2010.

CURI, D. P. **Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional**. 2007. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

DALTON, D. R. et al. Number of directors and financial performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**. v. 42, n. 6, p. 674-686, 1999.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**. v.58, n.4, p. 37-52, 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, J. F. E. Corporate culture, customer orientation, and firm innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.23-37, 1993.

DIAS, Reinaldo. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2007.

EMBRATUR. Disponível

em:<http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/>. Acesso em 12 fev. 2013.

ETHOS, **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre:

Artmed: 2009.

FREIRE, R.; SANTOS, S.; SOUZA, M.; ROSSETTO, C. Responsabilidade Social Corporativa: evolução da produção científica. In. Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 4, 2008. Niterói, RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2008.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **TheNew York Times Magazine**, September 13, 1970, p. 46.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

FOLEY, A.; FAHY, J. Seeing Market Orientation Through a Capabilities Lens. **European Journal of Marketing**. v. 43, n. 1/2, p. 13-20, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GEBHARDT, G. F.; CARPENTER, G. S.; SHERRY JR., J. F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**. v. 70, p. 37-55, 2006.

GERHEIM, A. C. M. **Sustentabilidade empresarial: um mapeamento do movimento da gestão de sustentabilidade empresarial**. Disponível em: http://www.congresso.globalforum.com.br/arquivo/2008/artigos/E2008_T00067_PCN22763.pdf. Acesso em 10 jun. 2012.

GOODE, Willian Josiah; HATT, Paulo K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: NACIONAL, 1972.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre:BOOKMAN, 2009.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre:BOOKMAN, 2005.

INVESTOPEDIA. Financial performance. Disponível em: <http://www.investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp>. Acesso em: 14 de jun. 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. v. 74, n.1, p.75, 1996.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Applications. **Journal of Marketing**. v. 54, April, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, n.4, p.467-477, 1993.

KOLLER, L. **Market Orientation in the REFAP S.A. Refinery: a Exploratory Study**. 2002. Master's thesis - Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

KELINGER, Fred. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LAMBIN, J-J. Changing market relationships in the internet age. Presses Universitaires de Louvain, 2008.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M. L. **Estatística – Teoria e Aplicações**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: ATLAS, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J. A relação entre investimentos sociais e desempenho financeiro. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008. **Anais...** Curitiba, 2008

MARCHI, E. R.; FERREIRA, R. S. **Por que medir a sustentabilidade empresarial?** Disponível em: <<http://www1.sp.senac.br/hotsites/cas/workshopgestaointegrada/files/36.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2012.

MARENS, R. Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility. **Journal of Management History**, v. 14, n. 1, p. 55 – 72. 2008

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. Perô Pinheiro: REPORT NUMBER, 2011.

MARTINS, R. A . **Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: Schmdt (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOURA-LEITE, R. C.; PADGETT, R. C. Historical background of corporate social responsibility. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 4, p. 528 – 539. 2008

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL (2010). **Turismo no Brasil 2011-2014**.

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL. **Boletim de desempenho econômico do turismo (BDET)**. Outubro, 2012.

NARVER, J.; SLATER, S. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v.54, n.4, p.20-35, 1990.

NEELY, A. D.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OMT. **Conceito de Turismo Sustentável**. Disponível em: <<http://www2.unwto.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

OMT. **General Assembly 19th Session, 2011**. <http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PELHAM, A.; WILSON, D. A longitudinal study of the impact of market structure,

firm structure, strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, p. 27-43, 1996.

PETRINI, M., POZZEBON, M., e MEIRELLES, F. Incorporando Gestão da Sustentabilidade aos Sistemas de Inteligência de Negócios. In: 31º **EnANPAD**, 2007.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 1 ed. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa, **Harvard Business Review** – América Latina. v. 80, n. 12, p. 42-54, 2002.

MTUR. **Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/Regulamento_geral_meios_hospedagem.pdf>. Acesso em 15 fev 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

ROSENBERG, Morris. **A lógica da análise do levantamento de dados**. São Paulo: CULTRIX, 1976.

SANTOS, S. R. de O. **Percepção dos Stakeholders da EMBRACO, à luz das dimensões da Responsabilidade Social Corporativa**. 2009. 254 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2009.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO PARANÁ (2003). **Plano de Desenvolvimento do Turismo do Paraná 2004 – 2007.**

SANTUR. **Aspectos socioeconômicos (2013).** Disponível em:<<http://www.santur.sc.gov.br/sc-terra-e-gente/aspectos-socioeconomicos.html>>. Acesso em 13 fev. 2013.

SILVA, M. B. da. **A relação entre responsabilidade social empresarial, orientação para o mercado e a satisfação com o desempenho das empresas varejistas de supermercados do Paraná.** 2010. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2010.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing.** v. 58, p. 46- 55, 1994.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul.** 1997. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

TUZZOLINO, E; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review,** v. 6, n 1, p. 21-18, 1981.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review.** v. 10, p. 758-769, 1985.

WOOD, D. J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **Academy of Management Review.** v. 16, p. 691–718, 1991.

APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa

Eu, Anielly Kristine Dissenha, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração, estou realizando a pesquisa da referente a minha Dissertação de Mestrado. Gostaria de convidar o seu meio de hospedagem a participar dessa pesquisa acadêmica a respeito do setor de Meios de Hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina, realizada em parceria com a SETU – Secretaria de Estado do Turismo do Paraná, e apoio da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Para respondê-la clique no Link abaixo. Estima-se conclusão do questionário em 10 minutos. Caso o Sr(a) não consiga concluir em um dado momento, basta clicar no mesmo Link e seu questionário recomeçará da pergunta onde o Sr(a) parou.

Link para o Estado do Paraná:

https://pucpr.us2.qualtrics.com/SE/?SID=SV_9moeKPZI85PPag5

Link para o Estado de Santa Catarina:

https://pucpr.us2.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0AkOKP4iyp7LKZL

A pesquisa tem como objetivo mensurar “Qual a Influência da Responsabilidade Social Corporativa, a Orientação para o Mercado e o Desempenho Financeiro dos meios de hospedagem do Estado do Paraná e Santa Catarina”. Dessa forma, devido à amplitude do tema, salientamos que é interessante que um funcionário com cargo estratégico a responda como, por exemplo, o gerente do meio de hospedagem.

Os dados são de extrema importância para a geração e disseminação do conhecimento científico, contribuirão para um maior entendimento da área de Responsabilidade Social Corporativa e seu crescente papel no setor de Meios de Hospedagem, podendo vir a ser um importante recurso para decisões na área.

Para dúvidas, por favor, contatar a Mestranda Anielly Dissenha: anielly.dissenha@pucpr.br, (41) 9934 3850.

Desde já agradeço a participação do seu meio de hospedagem.

Bloco 2 – Orientação para o Mercado Práticas adotadas pela empresa							
Nº	Pergunta	DT	1	2	3	4	5 CT
1	Em nosso meio de hospedagem perguntamos sempre aos clientes se foram bem atendidos ou se algo os desagradou.	DT	1	2	3	4	5 CT
2	Fazemos constantemente pesquisas de mercado.	DT	1	2	3	4	5 CT
3	Somos lentos para identificar as necessidades dos nossos clientes.	DT	1	2	3	4	5 CT
4	Avaliamos pelo menos uma vez ao ano a qualidade dos serviços.	DT	1	2	3	4	5 CT
5	Somos lentos para identificar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividades.	DT	1	2	3	4	5 CT
6	Revisamos e acompanhamos os efeitos das mudanças: concorrência, legislação, tecnologias, lançamentos de serviços ou promoções.	DT	1	2	3	4	5 CT
7	Realizamos reuniões periódicas com nossas equipes para discutir tendências de mercado, concorrência, etc...	DT	1	2	3	4	5 CT
8	A Direção, o Marketing, o Comercial estão sempre discutindo sobre necessidades futuras do meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4	5 CT
9	Quando acontece algo importante relativo aos clientes todos os profissionais são alertados sobre o ocorrido.	DT	1	2	3	4	5 CT
10	Os dados de satisfação dos clientes são disseminados por todo o meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4	5 CT
11	Quando se descobre algo sobre a concorrência, somos lentos para alertar a todos os envolvidos em nosso meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4	5 CT
12	OM12 Demoramos muito tempo para acompanhar preços da concorrência.	DT	1	2	3	4	5 CT
13	OM13 Tendemos a demorar a atender a solicitações por melhoria nos serviços desejados pelos nossos clientes.	DT	1	2	3	4	5 CT
14	OM14 Procuramos rever os serviços oferecidos aos nossos clientes de acordo com o desejo deles.	DT	1	2	3	4	5 CT
15	OM15 Realizamos reuniões com as gerencias e chefias para planejar resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.	DT	1	2	3	4	5 CT
16	OM16 Se houvesse uma campanha de algum concorrente para conquistar nossos clientes, teríamos uma resposta imediata.	DT	1	2	3	4	5 CT
17	OM17 As atividades dos funcionários são bem coordenadas.	DT	1	2	3	4	5 CT
18	OM18 Existe um tratamento adequado aos canais de atendimento ao cliente, como ouvidoria, reuniões periódicas com os recepcionistas.	DT	1	2	3	4	5 CT
19	OM19 Mesmo que tivéssemos planos adequados e bem formulados, seríamos incapazes de colocar em funcionamento no tempo adequado.	DT	1	2	3	4	5 CT
20	OM20 Quando identificamos um desejo por mudanças ou criação de um novo serviço, ou melhoria, a equipe procura agir rápida e coordenadamente para atender.	DT	1	2	3	4	5 CT

Bloco 3 – Responsabilidade Social Corporativa							
Natureza do Relacionamento	Nº	Pergunta	DT	1	2	3	4 5 CT
Nível de engajamento	1	Sentimos que os funcionários são participativos as iniciativas de ação social por conta própria.	DT	1	2	3	4 5 CT
	2	Os funcionários e chefias gostam e apoiam todas as iniciativas de ação social.	DT	1	2	3	4 5 CT
	3	Sentimos que as iniciativas partindo da direção ou das chefias são sempre apoiadas em todos os níveis do meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4 5 CT
	4	Recebemos sugestões dos funcionários, chefias e direção em assuntos ligados a comunidade que sempre procuramos dar atenção.	DT	1	2	3	4 5 CT
	5	A direção do meio de hospedagem tem posicionamento e orientação de sempre estar a frente das atividades de RSC em nosso meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4 5 CT
Importância da Missão	6	Temos missão clara em nosso meio de hospedagem e a responsabilidade social corporativa faz parte dela.	DT	1	2	3	4 5 CT
	7	Dentre nossos valores existe a preocupação com a responsabilidade social.	DT	1	2	3	4 5 CT
	8	Para nosso meio de hospedagem, questões ligadas ao meio ambiente, a ética, a responsabilidade social, o respeito as pessoas (funcionários, clientes, fornecedores) são fatores essenciais ao nosso negócio.	DT	1	2	3	4 5 CT
	9	Acreditamos que se a comunidade em torno do meio de hospedagem melhora, nossos negócios também melhoram.	DT	1	2	3	4 5 CT
	10	É muito importante em nossos negócios mantermos prioridades relativas a comunidade, a ética, a sustentabilidade do negócio, ao meio ambiente, a honestidade, o compromisso com nossos fornecedores e governo.	DT	1	2	3	4 5 CT
Magnitude dos Recursos	11	Dispomos de recursos próprios e em quantidade satisfatória para nossas ações de RSC em nosso meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4 5 CT
	12	Sempre conseguimos recursos para ações de RSC, as vezes nossos as vezes com parcerias com fornecedores e entidades.	DT	1	2	3	4 5 CT
	13	Nossos recursos são escassos, porém muito bem administrados sempre que se pensa em responsabilidade social corporativa. (R)	DT	1	2	3	4 5 CT
	14	Em nosso meio de hospedagem os recursos são insuficientes, embora tenhamos muita vontade de trabalhar a RSC. (R)	DT	1	2	3	4 5 CT
	15	Não dispomos de recursos para ações de RSC em nosso meio de hospedagem.	DT	1	2	3	4 5 CT
Escopo das Atividades	16	Em nosso meio de hospedagem a RSC está limitada a gerar emprego, pagar impostos, funcionários e fornecedores, mantendo a sustentabilidade do negócio.	DT	1	2	3	4 5 CT
	17	Além da responsabilidade de manter o	DT	1	2	3	4 5 CT

		negócio, atuamos de maneira clara e objetiva em contratação de portadores de necessidades especiais, idosos e mulheres.	
	18	Temos preocupação em atuar na comunidade e escolhemos de maneira clara este tipo de ação: Por exemplo, (educação, alimentação, auxílio a entidades).	DT 1 2 3 4 5 CT
	19	Não temos definido em específico uma área de atuação. Trabalhamos conforme surgem as necessidades ou nos procuram. (R)	DT 1 2 3 4 5 CT
	20	Procuramos trabalhar com foco definido em determinada área de atuação para utilizar melhor os recursos disponíveis.	DT 1 2 3 4 5 CT
Nível de Interação	21	Estamos integrados a comunidade e sabemos das suas necessidades.	DT 1 2 3 4 5 CT
	22	As ações são sempre discutidas com representantes da comunidade.	DT 1 2 3 4 5 CT
	23	Nossos funcionários participam do dia a dia das comunidades no entorno. Podem até fazer parte de algumas entidades que ajudamos.	DT 1 2 3 4 5 CT
	24	Existem ações de funcionários em trabalhos voluntários de responsabilidade social em nosso meio de hospedagem.	DT 1 2 3 4 5 CT
	25	As ações de RSC no meio de hospedagem são trabalhadas em conjunto desde o planejamento até a execução e apuração dos resultados com a participação e envolvimento de todos os parceiros.	DT 1 2 3 4 5 CT
Complexidade da Gestão	26	Administramos pessoalmente as ações de RSC em nosso meio de hospedagem de maneira simples e descomplicada.	DT 1 2 3 4 5 CT
	27	A gerência da unidade ou uma chefia se encarregam de fazer a gestão das nossas ações de responsabilidade social corporativa.	DT 1 2 3 4 5 CT
	28	Temos pessoas que se encarregam das ações de RSC em nosso meio de hospedagem. Apenas o acompanhamento é realizado nas unidades pelas chefias e gerências.	DT 1 2 3 4 5 CT
	29	Temos pessoas que cuidam da RSC no meio de hospedagem, administram parcerias com fornecedores e com as entidades.	DT 1 2 3 4 5 CT
	30	As ações são simples e de fácil gestão, com poucos envolvidos na administração dos recursos disponíveis.	DT 1 2 3 4 5 CT
Valor Estratégico	31	Nossos clientes cobram que tenhamos ações de responsabilidade social corporativa.	DT 1 2 3 4 5 CT
	32	Ser um meio de hospedagem com RSC é um diferencial perante a concorrência.	DT 1 2 3 4 5 CT
	33	Os clientes preferem empresas comprometidas com responsabilidade social corporativa.	DT 1 2 3 4 5 CT
	34	Acreditamos que os clientes poderiam até pagar mais por um produto ou serviço de um meio de hospedagem socialmente responsável.	DT 1 2 3 4 5 CT
	35	Sempre comunicamos interna ou externamente as ações que realizamos. É importante para a imagem perante clientes,	DT 1 2 3 4 5 CT

	funcionários, fornecedores, parceiros, governos.	
--	--	--

Bloco 4 – Desempenho Financeiro								
Sua percepção a respeito do desempenho financeiro da sua empresa nos últimos 3 anos.								
N ^o	Pergunta	DT	1	2	3	4	5	CT
1	Acredito que o nosso desempenho financeiro tem superado o de nossos concorrentes.	DT	1	2	3	4	5	CT
2	Nossa lucratividade tem superado a de nossos concorrentes.	DT	1	2	3	4	5	CT
3	O crescimento de nossa taxa de retorno tem superado a de nossos concorrentes.	DT	1	2	3	4	5	CT