

**UNIVERSIDADE DE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA CLAUDIA MANCUELHO MALTA**

**A SUSTENTABILIDADE APLICADA NA GESTÃO DOS  
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM CAMPO  
GRANDE, MS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAMPO GRANDE/ MS**

**MARÇO/ 2012**

**MARIA CLAUDIA MANCUELHO MALTA**

**A SUSTENTABILIDADE APLICADA NA GESTÃO DOS  
EMPREENHIMENTOS HOTELEIROS EM CAMPO GRANDE,  
MS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Área de concentração em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani, Dr.

**CAMPO GRANDE / MS**

**MARÇO/ 2012**

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

MALTA, Maria Claudia Mancuelho. **A Sustentabilidade Aplicada na Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros em Campo Grande, MS.** 111f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2012.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si os outros direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser produzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada à fonte.

### Ficha Catalográfica

Malta, Maria Claudia Mancuelho. A Sustentabilidade aplicada na Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros Em Campo Grande, MS/ Maria Claudia Mancuelho Malta – Campo Grande – MS, 2012.

111 f.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Mato grosso do Sul, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade. 2. Turismo. 3. Empreendimentos Hoteleiros

**MARIA CLAUDIA MANCUELHO MALTA**

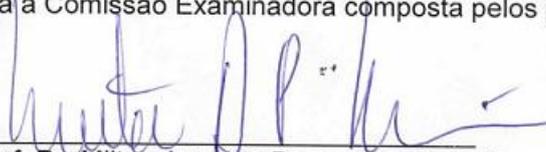
## A SUSTENTABILIDADE APLICADA NA GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM CAMPO GRANDE, MS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de pós- Graduação stricto sensu em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 23 de março de 2012.

---

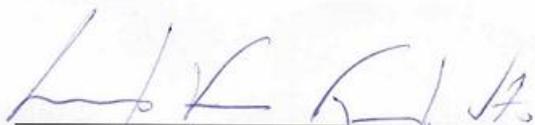
Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:



---

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani  
(UFMS – Campo Grande – MS)  
Orientador



---

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto  
(UFMS – Campo Grande – MS)



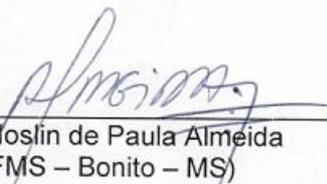
---

Prof. Dr. Marçal Rogério Rizzo  
(CPTL/UFMS- Três Lagoas – MS)



---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz  
(UFMS – Campo Grande – MS)



---

Prof. Dr. Nostlin de Paula Almeida  
(CPBO/UFMS – Bonito – MS)

**“O que a ciência menos sabe é o que é a realidade, por isso ela é necessária”  
Pedro Demo**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Milton Augusto Pasquotto Mariani, o carinho, a atenção e a valiosa orientação.

A minha mãe Maria Eda Mancuelho Malta e ao meu pai Claudio Ribeiro Malta o auxílio e o incentivo sem os quais essa meta não teria sido alcançada.

A minha avó, Engracia dos Santos Mancuelho, o carinho e orações devotadas que tanto me fortaleceram.

Ao meu irmão Ricardo Mancuelho Malta e a todos os meus amigos que me ajudaram e incentivaram nos momentos necessários, em especial a turma da educação a distância, Naira, Jong Hee, Renan, Deise e Daiana.

A todos os professores do curso de Administração e Economia da UFMS, que por vezes me incentivaram em iniciar e concluir o curso, de especial maneira aos professores Cícero, Dario, Luiz Antônio e Maira.

Aos professores e professora constituintes da banca: Adriane, Leonardo, Noslin e Marçal que corroboraram com a qualidade do presente trabalho.

A Deus, por tudo.

## RESUMO

MALTA, Maria Claudia Mancuelho. **A Sustentabilidade aplicada na gestão dos empreendimentos hoteleiros em Campo Grande, MS.** 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Defesa: 23/03/2012

Tendo em vista que o meio ambiente, a sociedade e a cultura são um ativo para a atividade turística, e conseqüentemente para os hotéis, e que há fraquezas na infraestrutura deste setor. Este trabalho propõe analisar as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, MS. Especificamente pretende-se: i) Correlacionar normas voltadas para sustentabilidade à gestão dos hotéis estudados da cidade de Campo Grande; ii) Identificar as práticas sustentáveis presentes na hotelaria de Campo Grande; iii) Caracterizar um perfil da sustentabilidade aplicada no setor hoteleiro de Campo Grande. Para tanto, foi proposta uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, em forma de estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas aos gerentes de seis empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, MS. As entrevistas foram transcritas e analisadas através da análise de conteúdo, encontraram-se diversas práticas sustentáveis e caracterizou-se um perfil da sustentabilidade na hotelaria da cidade de Campo Grande, qual seja: sustentabilidade em estado inicial, porquanto falta informação acerca do conteúdo dela, ao passo que a maior quantidade de informações e práticas sustentáveis ocorrem nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes. Sendo ela correlacionada pelos gestores dos hotéis apenas à dimensão ambiental, os gestores precisam se dirigir aos demais fatores presentes na sustentabilidade, de especial maneira, ao cultural.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade, Turismo, Empreendimentos Hoteleiros.

## ABSTRACT

MALTA, Maria Claudia Mancuelho. **A Sustentabilidade aplicada na gestão dos empreendimentos hoteleiros em Campo Grande, MS.** 116f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Defesa: 23/03/2012

In view that the environment, society and culture are actives to the touristic activity. And consequently to the hotels; there are also weaknesses to this sector infrastructure. This work propounds to analyze the sustainability practices in the management of the hotel ventures from the city of Campo Grande, Brazil, specifically, it intended to: Correlate standards that are turned to sustainability to the management of the studied hotels from Campo Grande, Brazil; Characterize the sustainable actions placed in the hospitality from Campo Grande. Characterize a profile to the applied sustainability on the hospitality sector from Campo Grande. For that, it was proposed an exploratory research of qualitative approaching in way of a case study. Containing semi-structured interviews to the managers of six relevant hospitality ventures of Campo Grande, Mato Grosso do Sul; the interviews were transcribed and analyzed through content analysis. Many sustainable practices were found and a profile of sustainability were characterized in the hospitality from the city of Campo Grande, which is: Sustainability in initial ways, inasmuch as there is little information about its contents while the most part of information and sustainable actions runs in hospitality ventures belonging to networks. Sustainability's been correlated by the managers only to the environmental dimension. The administrators need to head to the others factors of that dimension, specially to the cultural one.

**Key-Words:** Sustainability, Tourism, Hotels

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
1.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE .....	15
1.1.1 ORIGENS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL OU SUSTENTABILIDADE.....	15
1.1.2 TRIPÉ DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
1.1.3 CRÍTICAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	26
1.1.4 INSTRUMENTOS GERENCIAIS SUSTENTÁVEIS E SUA COMPETITIVIDADE.....	28
1.2 SUSTENTABILIDADE APLICADA AO TURISMO E A HOTELARIA.....	33
1.2.1 ORIGENS DO TURISMO SUSTENTÁVEL.....	33
1.2.2 PRÁTICAS E GESTÃO SUSTENTÁVEIS APLICADAS AO TURISMO E A HOTELARIA .....	37
1.3 A DINÂMICA DO TURISMO E DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM CAMPO GRANDE .....	44
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>53</b>
<b>3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>61</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>81</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- O Triple Bottom Line .....	22
Figura 2- Tereré .....	46
Figura 3 - Sobá.....	46
Figura 4 - Morada dos Baís .....	47
Figura 5 - Casa do Artesão .....	48
Figura 6 - Mercado Municipal.....	49
Figura 7 - Parque das Nações Indígenas.....	50
Figura 8 - Feira Central .....	51
Quadro 1- A evolução da preocupação ambiental .....	18
Quadro 2- Alguns Instrumentos normativos de gestão sustentável .....	30
Quadro 3: Protocolo de estudo de caso .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIH**- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- ABNT**- Associação Brasileira de Normas e Técnicas
- CMMAD** - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CNtur** – Confederação Nacional do Turismo
- DS** – Desenvolvimento Sustentável
- FNRH** – Ficha Nacional de Registro de Hóspede
- FUNDTUR** - Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDEC** - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
- IH**- Instituto de Hospitalidade
- ISO** – International Organization for Standardization
- NBR** – Norma Brasileira
- OECD** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OMT**- Organização Mundial do Turismo
- PIB** – Produto Interno Bruto
- SEDESC** - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, de Ciência e Tecnologia e do Agronegócio
- SISGRAN** - Sistema Municipal de Indicadores Georreferenciados para o Planejamento e a Gestão de Campo Grande/MS
- UFMS** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
- UNEP** – United Nations Environment Programme
- WBCSD** – World Business Council for Sustainable Development
- WTO** – World Tourism Organization
- WTTC** – World Travel & Tourism Council

## INTRODUÇÃO

A escassez de recursos naturais sempre foi uma das maiores preocupações da humanidade. Mas foi a partir da revolução industrial que esta questão se fortificou tendo em vista o questionamento acerca da oferta de alimentos em função do crescimento populacional. Intensificada nas últimas três décadas do século XX, a preocupação ambiental entrou definitivamente na agenda dos governos e mais recentemente no âmbito empresarial (BARBIERI, 2007).

Os efeitos do desequilíbrio ecológico provocados pela industrialização aumentam a cada dia, trazendo consequências para toda a cadeia de distribuição, desde a extração de matérias-primas e a elaboração dos produtos até sua distribuição por meio dos canais. O impacto dos danos cada vez maiores causados ao meio ambiente provoca um gradativo aumento da consciência ecológica mundial, com repercussões diretas nas empresas e na condução de seus negócios (CAVALCANTI, 2006).

A degradação dos recursos naturais renováveis e não-renováveis, a poluição (água, solo, ar) e a criação de situações de risco e desastres ambientais se intensificaram desde os anos 60. A consequência da relação do desenvolvimento e da qualidade de vida e bem-estar da sociedade levou a criação do conceito de sustentabilidade. Este sendo definido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras em atenderem às suas próprias necessidades (NASCIMENTO, 2008).

A preocupação com o desenvolvimento sustentável levou a um dos maiores desafios que o mundo enfrenta neste novo milênio: fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos num quadro harmonioso de regulamentação. Esse novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Assim sendo, o crescimento das organizações na atualidade, propõe a adoção de medidas gerenciais pautadas na consciência ambiental e social, com finalidade de agregar vantagens competitivas e conseqüentemente financeiras.

Nesse contexto, o turismo se apresenta como uma atividade que deve ser essencialmente voltada à sustentabilidade, pois, o seu entorno deve ser suficientemente atrativo para ser visitado e paradoxalmente, seu desenvolvimento contribui para sua deterioração (Llull et al.(2008) Apud Fons et al.(2009)). Sendo o meio ambiente e cultural um dos seus principais ativos, o turismo deve propor ferramentas de gestão que minimizem seus danos.

Seguindo este caminho as empresas hoteleiras também devem ser adeptas ao conceito de sustentabilidade e se adequarem às ações socioambientais com o intuito de diminuir custos, criar diferencial, focalizar público, e, principalmente, se autopromover, transformando em renda o patrimônio ambiental e natural.

Apesar do segmento hoteleiro não exercer influência significativa sobre os problemas ambientais da atualidade, este está diretamente ligado ao impacto ambiental, pois, muitos hotéis estão situados em áreas naturais, em cidades históricas e em regiões de delicado equilíbrio ambiental. Desta forma, o seguimento hoteleiro não pode deixar de influenciar e ser influenciado pelo meio ambiente ao qual está inserido (GONÇALVEZ, 2004).

Além das influências dos impactos ambientais, o setor hoteleiro está diretamente relacionado aos impactos socioculturais das regiões onde se localizam. A hotelaria funciona como receptora e disseminadora de cultura, tendo em vista que o turista traz e leva informações culturais.

Percebido então, a importância e as características da sustentabilidade aplicada ao turismo e ao cenário hoteleiro, e que Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, dispõe de turismo voltado aos negócios, eventos (SISGRAN, 2011) e que é corredor e ponto de apoio para o turismo de dois destinos turísticos importantes do Brasil - Pantanal e Bonito-, objetiva-se através desta pesquisa analisar a aplicação das práticas sustentáveis presentes na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, mensurando pois, seus pontos fortes e fracos. Desta forma, procurar-se-á responder: **Como se manifestam as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande?**

A sustentabilidade é um conceito muito presente nas discussões contemporâneas e ao mesmo tempo é um dos conceitos menos compreendidos (COOPER, 2007). Muitas são as situações em que a sustentabilidade é inserida,

mas nem sempre se conhece a dinâmica do conceito (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009) e as profundas decorrências desse termo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Possuindo atividade econômica relevante e singular (IBGE, 2011), o turismo e os produtos turísticos ainda estão em desenvolvimento, e por isso urge pesquisas sobre estes. Incorporados as novas tecnologias gerenciais, como a sustentabilidade, o turismo e seus produtos constituem um novo paradigma ainda a ser explorado.

Aliar sustentabilidade à hotelaria revela-se essencial tendo em vista que o meio natural, seja ele, ambiental, social ou cultura, é um ativo para a atividade turística (LLULL et al., 2008 apud Fons et al., 2009) e, portanto, matéria- prima para essa indústria.

Segundo o documento “Turismo no Brasil 2011 a 2014”, uma das fraquezas apontadas é a falta de infraestrutura adequada e a governança regional e municipal deste setor. Levando em conta, também, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, uma das propostas para o fortalecimento da atividade ao longo desses três anos, é levantar e acompanhar a estrutura de consumo dos diversos setores vinculados à cadeia produtiva do turismo.

Pode-se destacar que tanto o governo quanto a fundação de turismo do estado de Mato Grosso do Sul assinalam a importância da infraestrutura hoteleira como engodo para o turismo do estado. Segundo o governador André Puccinelli “A infraestrutura logística hoteleira é importante para dar suporte à quantidade de pessoas que queremos que venham nos conhecer” (GLOBO, 2011). Assim sendo, o estudo da infraestrutura do setor hoteleiro do estado de Mato Grosso do Sul, e principalmente de sua capital, Campo Grande, se torna cogente.

Segundo a Lei 6938 de 31 de agosto de 1981, um dos objetivos da política nacional do meio ambiente é o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias orientadas para o uso racional e à proteção de recursos ambientais. Deste modo, cabe à universidade levantar e discutir teorias e conceitos com esse objetivo, tais como a sustentabilidade, e compará-los às práticas de cada setor e contexto, neste caso, turismo e hotelaria, a fim de que através do conhecimento da realidade os agentes públicos possam normatizar políticas em pró do bem comum.

Sendo pautado por uma pesquisa qualitativa, este estudo induzirá um perfil hoteleiro da cidade de Campo Grande no que tange à sustentabilidade. E

disponibilizará os pontos fracos desta análise aos empreendimentos hoteleiros, ajudando-as a se autopromover.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, MS. Como objetivos específicos estabeleceram-se: i) Correlacionar normas voltadas para sustentabilidade à gestão dos empreendimentos hoteleiros estudados da cidade de Campo Grande; ii) Identificar as práticas sustentáveis presentes na hotelaria de Campo Grande; iii) Caracterizar um perfil da sustentabilidade aplicada no setor hoteleiro de Campo Grande.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O capítulo 1 é dividido em três partes. A primeira discute a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável, apresentando, pois, sua história, definição e importância. A segunda parte identifica a sustentabilidade no contexto do turismo e, por conseguinte, da hotelaria, esclarecendo sua singularidade. A terceira traz à tona as características do turismo e da hotelaria da cidade de Campo Grande.

O capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização desse trabalho. Menciona, pois, a abordagem da pesquisa, o tipo de pesquisa utilizada, as fontes para a coleta de dados e a forma utilizada para a análise dos mesmos.

O capítulo 3 apresenta a análise dos dados obtidos com a pesquisa, e aborda os resultados alcançados com a mesma. Por fim, o capítulo 4 aborda as considerações finais do estudo, expondo contribuições, limitações e sugestões para as pesquisas futuras.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta revisão teórica acerca das questões: i) desenvolvimento sustentável e sustentabilidade; ii) sustentabilidade aplicada ao turismo e hotelaria; e, por fim, iii) turismo e empreendimentos hoteleiros de Campo Grande, indispensáveis à discussão da manifestação das práticas de sustentabilidade nos hotéis de Campo Grande, MS.

### 1.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

Esta seção aborda as origens do desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade; a tridimensionalidade da sustentabilidade; as críticas destinadas a esse conceito e; os instrumentos gerenciais sustentáveis. Destina-se, pois, ao entendimento do conceito da sustentabilidade e, portanto, de seus objetivos.

#### 1.1.1 Origens do Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade

A relação do ser humano com o meio ambiente gerou transformações no ambiente natural do planeta. A atividade humana, com seus avanços tecnológicos, causou impactos negativos nos recursos disponíveis e, até então, considerados inesgotáveis pelo homem.

Com a revolução agrícola e posteriormente com a revolução industrial, rompeu-se a relação de troca permanente entre o homem e a natureza, passando a natureza a ser objeto de manipulação e transformação com o objetivo de atender aos interesses da humanidade. Assim pode-se entender a crise ecológica como uma crise decorrente do desenvolvimento da cultura humana, em que esta se coloca diante da natureza numa perspectiva de dominação e não de convivência e complementariedade. Portanto, a deterioração ambiental é provocada pelos comportamentos, atitudes e valores da raça humana no estágio em que se encontram. A sociedade atual está baseada em um crescimento contínuo de consumo, requerendo meios gigantescos de produção, logística e gestão de resíduos. Esses meios repousam sobre a exploração dos recursos fósseis e minerais, ultrapassando as capacidades finitas do planeta (DIAS, 2008).

Assim o desenvolvimento vem entrando em conflito com a degradação ambiental, ocasionada pela exploração desenfreada dos recursos da natureza. Neste contexto, por volta do final do século XIX, ocorreram os primeiros sinais de preocupação com o planeta, ocorrendo manifestações para a formação de sociedades de proteção e o surgimento de parques nacionais (COOPER et al.,2007).

A escala produtiva elevou a quantidade de resíduos gerados principalmente a partir da Revolução Industrial, o que fez surgir uma diversidade de substâncias e materiais que não existiam na natureza. A maneira como a produção e o consumo estão sendo conduzidos desde então exige recursos e gera resíduos, ambos em quantidades vultosas, que ameaçam a capacidade de suporte do próprio planeta (BARBIERI, 2007).

A constatação de que os recursos naturais são esgotáveis e que é necessário levar em consideração o meio ambiente e a sociedade na produção de bens e serviço, abriu caminho para a busca de soluções que contivessem o desenvolvimento com equilíbrio econômico, social e ambiental, o que se conceituou mais tarde como Desenvolvimento Sustentável. As evidências deixaram claro que sem o controle das questões relacionadas à sustentabilidade o ambiente físico e a qualidade de vida poderiam sofrer grandes perdas ou até chegarem a sua completa destruição (CARDOSO, 2005).

A década de 1960 presenciou, então, os primeiros grandes movimentos no sentido de preocupações com o planeta em resposta ao período de rápido desenvolvimento do pós-guerra (COOPER et al, 2007). Com a divulgação do livro de Rachel Carlson "*A primavera silenciosa (Silent spring)*", publicado em 1962, a humanidade foi alertada para os efeitos negativos dos agrotóxicos no ambiente natural. Em seu trabalho, Carlson apontou os efeitos deletérios do DDT na natureza, e estudos posteriores comprovaram que ia muito além das fronteiras norte americanas, afetando a fauna de regiões situadas mais ao norte, como os ursos polares (DIAS, 2008).

Mas foi na década de 1970 que se testemunhou a primeira conferência das Nações Unidas sobre o meio-ambiente (COOPER et al, 2007). Naquele ano, houve a divulgação do relatório do Clube de Roma, que alertava à humanidade para o esgotamento de recursos naturais dos quais dependia a espécie humana, num prazo relativamente curto, caso continuasse o mesmo modelo de desenvolvimento

(DIAS, 2008). A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, que as nações começaram a estruturar seus órgãos ambientais e estabelecer suas legislações, visando o controle da poluição ambiental. Nesta época também se constatou preocupações com racionalização de energia e busca de combustíveis mais puros. Em 1978 surge o primeiro selo ecológico, o Anjo Azul, destinado aos produtos ambientalmente corretos (NASCIMENTO, 2008).

Considerado o próximo marco em termos de sustentabilidade, em 1987, o relatório de Brundtland denominado “Nosso Futuro Comum”, foi o primeiro a vislumbrar evitar a degradação ambiental e não apenas corrigi-las. Este relatório não apenas apontou que seria possível alcançar maior desenvolvimento sem destruir os recursos naturais conciliando o crescimento econômico com a conservação ambiental, como também, disseminou mundialmente o conceito de Desenvolvimento Sustentável (NASCIMENTO, 2008). Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991, p.46) o desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”.

Cinco anos após o relatório de Brundtland, a “Cúpula da Terra” foi realizada no Rio de Janeiro em 1992, estabelecendo um marco para a sustentabilidade na forma de grandes ações estratégicas conhecida como agenda 21 (COOPER et al, 2007). Nesta conferência o desenvolvimento sustentável é legitimado por 182 nações, e são definidas algumas de suas finalidades. De forma geral, define-se a necessidade de considerar os seres humanos no centro do conceito do desenvolvimento sustentável, visando vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza, combatendo a pobreza e respeitando às gerações presentes e futuras. Além disso, define-se a necessidade de preservar o equilíbrio planetário e os recursos ambientais para um desenvolvimento de longo prazo, favorecendo os modos de produção e de consumo sustentáveis (CRUZ, 2007).

Em 1997 ocorre a terceira grande data relacionada ao desenvolvimento sustentável, definindo-se o protocolo de Kyoto, cujo objetivo era a redução da emissão dos gases poluentes nos países industrializados (CRUZ, 2007). Peattie e Charter (2005) apud Dias (2008) apontam as diferenças entre o ambientalismo da década de 70 e da década de 90:

<b>Fator</b>	<b>Ambientalismo da década de 1970</b>	<b>Ambientalismo da década 1990</b>
<b>Ênfase</b>	Em problemas ambientais	Em problemas subjacentes dos nossos sistemas sociais, econômicos, técnicos e legais
<b>Foco Geográfico</b>	Em problemas locais (poluição)	Em questões globais (aquecimento global)
<b>Identidade</b>	Estreitamente ligado a outras causas contra os sistemas vigentes	Um movimento separado abraçado por muitos elementos do sistema vigente
<b>Fonte de suporte</b>	Uma elite intelectual e os que estavam à margem da sociedade	Uma base ampla
<b>Base da campanha</b>	Usava previsões de crescimento exponencial para prever futuros problemas ambientais (limites de crescimento)	Usava evidências da agregação ambiental corrente (buraco da camada de ozônio)
<b>Atitudes em relação às empresas</b>	A empresa é o problema. Geralmente adversária	Empresas vistas como parte da solução. Mais parcerias formadas
<b>Atitudes em relação ao crescimento</b>	Desejava crescimento zero	Desejava crescimento sustentável
<b>Visão da interação ambiente/empresa</b>	Focalizada nos efeitos negativos da atividade empresarial sobre o meio ambiente	Focalizava as inter-relações dinâmicas entre empresas, sociedade e meio ambiente

**Quadro 1-** A evolução da preocupação ambiental

Fonte: Adaptado de Peattie e Charter (2005, p.519) apud Dias (2008).

No ano de 2000, é realizada a declaração do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU) em Nova York, onde foram reafirmados alguns objetivos internacionais para o desenvolvimento, quais eram: reduzir a pobreza extrema e a fome; assegurar a educação primária para todos; promover a igualdade do sexo e a autonomia feminina; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV e outras doenças; assegurar um ambiente sustentável; estabelecer parcerias mundiais para o desenvolvimento (CRUZ, 2007).

As ações para implementar as resoluções produzidas no encontro de 1992 foram o foco principal da cúpula de Johannesburg em 2002 (COOPER et al, 2007). Esta cúpula reconhece o papel das empresas na aplicação do desenvolvimento sustentável. Foi a partir desse chamado que alguns setores se mobilizaram e se

comprometeram a engajarem-se em iniciativas que promovessem o desenvolvimento sustentável através de suas estratégias (CRUZ, 2007).

Tendo em vista que “qualquer forma de produção ou consumo tem implicações de sustentabilidade” (COOPER, 2007, p. 268), um dos maiores desafios que o mundo enfrentará, será fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos, num quadro harmonioso de regulamentação (TACHIZAWA, 2008).

Para Cooper (2007), a responsabilidade sobre a sustentabilidade não deve ser apenas dos governos e das organizações internacionais, mas também das indústrias e dos consumidores. Nesse sentido, Tachizawa (2008) complementa que o novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável.

Assim, para Jappur et al. (2008), a sustentabilidade corporativa deve incluir, entre seus objetivos estratégicos, o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas e a constante melhoria da sua própria reputação. Nesse sentido, Holliday; Schmidheiny e Wantts (2002) afirmam que a organização sustentável deve ir além do modelo tradicional de retorno sobre os ativos financeiros, devendo, pois, envolver o sucesso da comunidade e dos *stakeholders*<sup>1</sup>. Para eles o ambiente natural e cultural da empresa são tão preciosos quanto à tecnologia empregada na organização e as habilidades de seus funcionários.

A inclusão do conceito de desenvolvimento sustentável no mundo corporativo das empresas, foi definida pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), como o alcance do equilíbrio entre as três dimensões que balizam a sustentabilidade corporativa, que são: a econômica; a ambiental e a social. Estas dimensões influenciam todas às organizações constituintes de uma cadeia produtiva, e não somente uma organização ou empresa. Talvez isso ocorra pelo fato de que a exaustão de matérias-primas oriundas de recursos naturais não renováveis, sob a ótica da dimensão ambiental, pode, por exemplo, gerar uma crise estendida às

---

<sup>1</sup> Em português quer dizer parte interessada, termo usado em administração para designar elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

outras dimensões ao longo de toda cadeia produtiva do negócio (JAPPUR, et al., 2008).

Para Cruz (2007), a estratégia organizacional com incorporação do desenvolvimento sustentável, propõe a eliminação dos possíveis processos “insustentáveis”. Para este autor, o referencial sustentável visa o longo prazo, o desenvolvimento de competências internas, a diversificação na forma de gerenciar os riscos envolvidos no negócio, a preocupação com a gestão social dos funcionários e a preocupação com o impacto ecológico das estratégias empreendidas pela organização. Diferentemente do referencial financeiro que incita um horizonte em curto prazo, simplificador, padronizador dos modelos de crescimento, que busca o controle e a concentração de riscos, e a submissão a procedimentos formais.

Apesar de parecer um conceito simples, as decorrências da sustentabilidade são profundas, implicam o reconhecimento de que o crescimento econômico ilimitado em um planeta com recursos finitos só pode levar a um desastre (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). Assim sendo, o desenvolvimento sustentável trata de como aprender a valorizar, manter e desenvolver o nosso patrimônio ambiental de tal maneira que possamos viver de sua renda e não de seu capital (NASCIMENTO, 2008). No que tange ao corporativo, Holliday; Schmidheiny e Wantts (2002) afirmam que a transformação da empresa em prol da sustentabilidade amplia o sucesso, o valor e a flexibilidade da empresa a longo prazo.

Falando em decorrências da sustentabilidade, e sabendo, pois, que a sociedade deve se direcionar para a melhor utilização de suas riquezas, é essencial abordar o consumo atrelado a ela. Segundo a ONU através do documento “Diretrizes das Nações Unidas para a Proteção do Consumidor”, de 2003, “Consumo sustentável significa que as necessidades de bens e serviços das gerações presentes e futuras se satisfazem de modo tal que possam sustentar-se desde o ponto de vista econômico, social e ambiental”. O consumidor sustentável, então, é aquele que possui uma consciência ecologicamente mais seletiva, que desenvolve dentro do seu cotidiano novos hábitos de consumo mais responsáveis, com menor volume de desperdício, educando-se para a redução, reutilização e reciclagem (ORTIGOZA, 2002). Segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC (2004, p. 11):

A atitude dos consumidores está mudando. Além de preço e qualidade, eles estão cada vez mais atentos a aspectos relacionados ao comportamento das empresas, como o respeito aos direitos humanos, trabalhistas e dos consumidores; a normas de preservação ambiental; à ética na publicidade e nas práticas empresariais; a promoção do bem-estar social; etc. A transparência das empresas em relação a essas informações também passa a ser valorizada, tornando-se a principal ferramenta para o consumo consciente e cidadão.

Segundo esse mesmo instituto, IDEC (2004), para que haja maior conscientização por parte dos consumidores é necessário que o consumidor tenha acesso à informação referente às atividades corporativas, exercendo melhor o seu poder de escolha, e preferindo as empresas socialmente responsáveis e comprometidas com a preservação do meio ambiente. Constata-se então, que a informação é fundamental no processo de mudança de comportamento por parte do consumidor e neste processo as atividades corporativas tem papel fundamental.

Assim, diante da mudança de paradigma que a sustentabilidade propõe em favor da qualidade de vida e do bem-estar da sociedade, torna-se importante analisar esse conceito de forma mais profunda, discutindo, pois, suas dimensões.

### **1.1.2 Tripé do Desenvolvimento Sustentável**

Por ser um conceito dinâmico, muitos esquemas de desagregação por dimensões foram propostos à sustentabilidade. O número de suas dimensões varia de acordo com o autor. Ignacy Sachs, um dos mais conhecidos, subdividiu a sustentabilidade em: Social, Econômica, Ecológica, Espacial e Cultural. Posteriormente houve a inclusão de outras dimensões como a política e a institucional. Entretanto, no âmbito das organizações o núcleo duro da sua contribuição para com o desenvolvimento sustentável passou a consistir em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. A redução das dimensões não implica perda ou abandono das outras dimensões, mas sim a concentração delas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

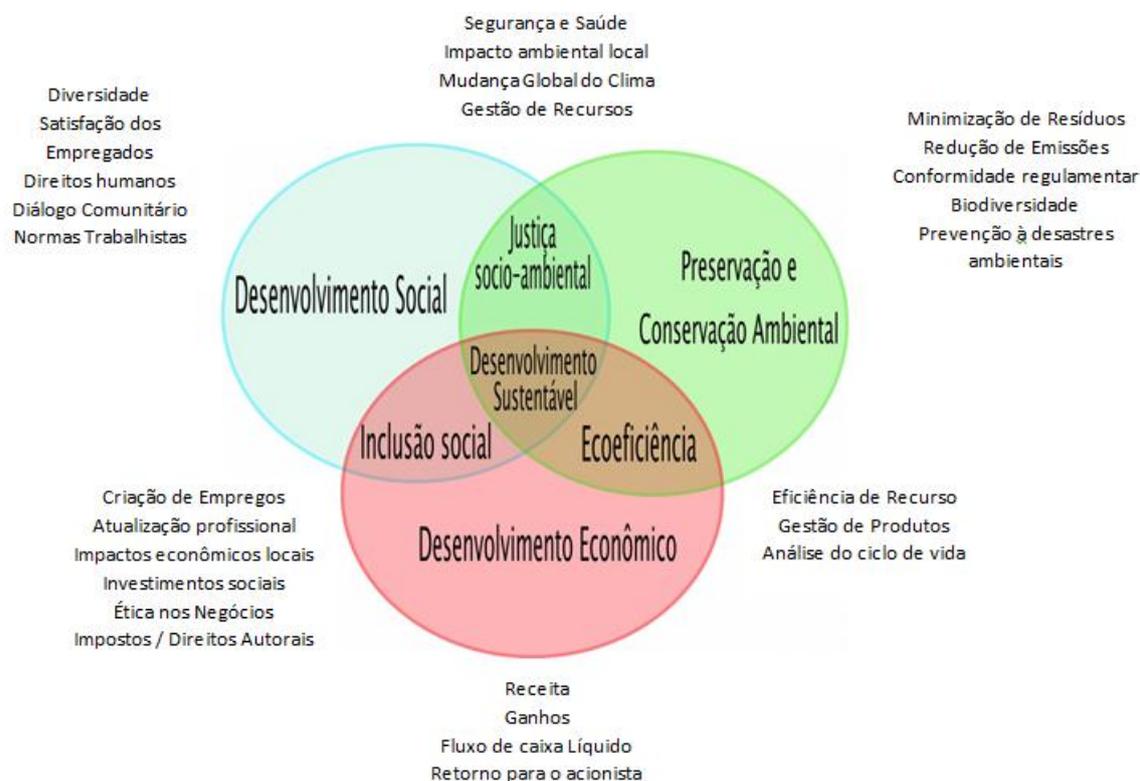
Desta forma, este trabalho adotou a visão tridimensional, conhecida também por Triple- Bottom Line. Este modelo, segundo Barbieri e Cajazeira (2009), foi desenvolvido pela empresa de consultoria *Sustainability* e tornou-se popular com o livro *Cannibals with forks*, de John Elkington em 1997. Para Elkington (1994) apud Fons et al. (2009) o paradigma da sustentabilidade se impõe em quase todas as

áreas de conhecimento. Este paradigma trabalha com um tripé objetivo, referindo-se à responsabilidade das empresas, instituições e organizações para com a comunidade, não só em termos econômicos, mas também ambiental e social.

Visando promover a harmonia entre os seres humanos e entre a humanidade e a natureza, o desenvolvimento sustentável é composto por três importantes dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Portanto, a atividade econômica, o meio ambiente, e o bem-estar da sociedade formam o tripé básico no qual se apoia a ideia de desenvolvimento sustentável (NASCIMENTO, 2008).

Percebe-se, logo, que a estrutura do trabalho analítico da sustentabilidade é ampla (COOPER et al., 2007). E quando se fala em desenvolvimento sustentável aplicado à corporação, torna-se necessário a inclusão das dimensões da sustentabilidade nos vários elos que formam a cadeia produtiva de uma empresa, desde a jusante até a montante de sua rede interempresarial (JAPPUR et al., 2008).

É interessante destacar o caráter harmonioso entre a proteção ambiental e o desenvolvimento social e econômico que a sustentabilidade propõe. O equilíbrio de todas as vertentes que compõe a sustentabilidade e a inovação tende a ser desafiador.



**Figura 1- O Triple Bottom Line**  
 Fonte: Baseado em IPIECA/ API 2005

Atendendo a uma das dimensões da sustentabilidade, a questão ambiental toma destaque no cenário empresarial. Para Barbieri (2008), a gestão ambiental é entendida como diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle e alocação de recursos e outras, realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente quer, reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, ou evitando que eles surjam.

Sendo importante a manutenção e ampliação do montante total de capital para a empresa, independente de quais sejam seus componentes, julga-se conveniente que o capital natural também seja contemplado. O capital natural envolve os recursos naturais que são a origem de tudo que os humanos produzem para suprir suas necessidades. A palavra recurso deve ser entendida de modo pleno, envolvendo bens e serviços ambientais. Os bens ambientais referem-se às fontes de matérias-primas, sendo em geral classificados como renováveis ou não renováveis (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

O bem ambiental é interpretado pela organização empresarial como insumo, e as apropriações desses insumos são realizadas em porções cada vez maiores nos moldes capitalistas de acumulação (ZAMBON; VINHA e OLIVEIRA, 2009).

Da relação entre produção e sociedade extraem-se fatores como emprego e renda, e no sentido oposto, consumo. Da mesma forma, a relação entre população, produção e recursos naturais, permite o surgimento de problemas identificados pela economia do meio ambiente como externalidades negativas (ZAMBON; VINHA e OLIVEIRA, 2009).

O efeito estufa, o aquecimento do planeta, a elevação dos níveis dos oceanos, a extinção de espécies da fauna e da flora, a poluição do ar, da água e da terra, a escassez de energia e dos recursos naturais, a contaminação dos alimentos e a crise do lixo são problemas que cada vez mais desafiam e desafiarão empresas e sociedade na busca de soluções (CAVALCANTI, 2006).

Mas a questão ambiental não se restringe às emissões atmosféricas, a coleta de lixo, ao tratamento de esgotos e ao abastecimento de água potável. Existem outros impactos ambientais, tais como ruídos e poluição visual que também causam problemas e preocupam as autoridades e a sociedade (NASCIMENTO, 2008).

Com relação à conscientização ambiental, Dias (2008) acredita que ela se dê através das organizações ambientalistas que levam as pessoas a adotarem comportamentos identificados com os princípios ecológicos e a pressionarem as organizações públicas a adotarem as medidas de proteção ao ambiente. Segundo esse autor, a divulgação regular de temas ecológicos, principalmente pelas ações das ONGs, gradativamente vai contribuindo com a formação da consciência ambiental do cidadão comum, e a médio prazo, vai interferindo na atividade de muitas empresas. Neste mesmo sentido, Kagohara et al.(2010, p. 80) corroboram:

O consumidor tem convivido cada vez mais com um volume maior de informações a respeito dos problemas socioambientais que o levam a exigir das organizações públicas e privadas a formulação de políticas e estratégias que culminem no desenvolvimento econômico, social e ambiental, ou seja, adotar medidas para que o desenvolvimento seja sustentável.

Ainda explorando a dimensão ambiental, vale ressaltar a pesquisa divulgada em março de 2006 pelo ministério do meio ambiente, considerando o período de 1992 a 2006, onde se aponta um crescimento da consciência ambiental no Brasil. No entanto, esse crescimento não foi acompanhado de mudanças significativas de hábitos e atitudes. Portanto, a pesquisa revelou que o crescimento da consciência ecológica ainda não se traduz em um envolvimento concreto das pessoas (DIAS, 2008).

Tal como a dimensão ambiental, a dimensão social deve ser fonte de atenção pela humanidade. Ela consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo os ambientes interno e externo da empresa (ALMEIDA, 2002).

Para Barbieri e Cajazeira (2009) a sustentabilidade social, além de se pautar na saúde, habilidade e educação, deve também, incluir criação de riquezas para a sociedade. Sendo a confiança dos *stakeholders* internos e externos uma das características da organização social e, portanto, um dos fatores-chave para a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Sendo assim, melhorar as condições de vida das populações pobres, eliminando a fome e a miséria, as crianças dos postos de trabalho, preservando o meio ambiente, torna mais sustentável o desenvolvimento dessas localidades. E isso não

é de interesse apenas do estado, mas também das empresas privadas que buscam mercado (NASCIMENTO, 2008).

Para Ashley (2005) a responsabilidade social de uma empresa se apresenta como compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, agindo pró ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade à sua prestação de contas com ela. Segundo ela, a responsabilidade social das corporações é mais importante nos dias atuais do que nunca, já que a ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global.

Considerando, pois, o conhecimento que a sociedade possui sobre a dimensão social ou sobre a Responsabilidade Socioambiental, Kagohara, Spers e Spers (2010) afirmam que é pobre o conhecimento da população sobre este assunto. Para eles muitos têm dificuldade em entender o real significado e os tantos atributos que a responsabilidade socioambiental possui. Assim, segundo esses autores, os apelos com relação às duas dimensões acima citadas ainda não estão fortes o suficiente para que as pessoas comecem a mudar seu comportamento a fim de escolher um produto e/ou empresa ambientalmente e socialmente corretos.

Entretanto, a sustentabilidade não se ocupa apenas com aspectos de uma nação, um dos seus princípios básicos é permitir um melhor nível de equidade e oportunidade entre diferentes países. De modo que, além da plataforma de igualdade intrageracional, a plataforma intergeracional também deve ser instrumento de debate dela (COOPER et al., 2007).

A sustentabilidade econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). A dimensão econômica não inclui apenas a economia formal, mas também as atividades informais destinadas a indivíduos e grupos e que proporcionam aumento de renda monetária e de padrão de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2002).

No âmbito empresarial a dimensão econômica que uma empresa precisa é dar lucro e ter seu valor de mercado aumentado gerando riquezas para seus acionistas. Porém, o conceito de lucro contábil, uma das linhas de resultados líquidos apurados de maneira convencional, não é suficiente quando o que está em pauta é o desenvolvimento sustentável. Este deve levar em conta que o capital

econômico é constituído de capital físico, financeiro e humano, além de outras formas de conhecimento amparadas pela legislação de propriedade intelectual como as marcas e patentes. Também não se pode deixar de mencionar que a contabilidade convencional também não registra os custos sociais e ambientais. Em síntese, é necessário que a empresa avalie os passivos ocultos para considerá-los a fim de obter resultado líquido referente a dimensão econômica da sustentabilidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Constata-se então, que o empreendimento pode estar realizando lucro, mas nem por isso ele estará sendo eficiente. Os bens podem não estar sendo corretamente alocados. As competências e habilidades dos funcionários podem não estar sendo aproveitadas. Os custos das externalidades negativas possivelmente podem não estar sendo calculados.

A sustentabilidade econômica está relacionada com o crescimento econômico e há quem veja nisso uma impossibilidade no longo prazo pelo fato de serem recursos limitados (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Nesta lógica inicia-se a pauta de crítica ao desenvolvimento sustentável, para tanto será proposto um item, para este capítulo, destinado a esclarecer as várias perspectivas que expressam oposição às ideias românticas sobre sustentabilidade.

### **1.1.3 Críticas ao Desenvolvimento Sustentável**

Críticas ao desenvolvimento sustentável não faltam, desde as amigáveis que aceitam a ideia, as quais levantam dúvidas quanto sua efetividade, até as mais duras, como as que entendem ser uma trapaça do capitalismo, razão pela qual muitas empresas aderiram aceleradamente ao movimento. Ou seja, não há consenso sobre muitas questões substantivas relativas ao desenvolvimento sustentável, o que não impede de este ser o maior movimento global da atualidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Discute-se a sustentabilidade numa sociedade que é movida pela produção e consumo insaciável. A própria ONU, através da Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo em 2002, afirmou que para se alcançar o desenvolvimento sustentável a nível mundial é indispensável introduzir mudanças fundamentais na forma em que produzem e consomem as sociedades (DIAS, 2008), o que se é julgado bem complexo no atual paradigma capitalista.

Assis (2003) explica que no atual modo de produção capitalista, o espaço e o tempo são considerados custos de produção que devem ser minimizados para que a produção do capital consiga, sempre, maiores lucros. Explica, também, que a natureza é concebida como mercadoria e como matéria-prima, que cada vez mais é artificializada pela ação humana, e que a mídia e o marketing “criam” o desejo e a “necessidade” de consumo da sociedade, manipulando o necessário e o supérfluo.

Para Zaneti, Sá e Almeida (2009), só pode existir proposta de sustentabilidade a partir da negação dos fundamentos da lógica do capital. Segundo eles é lamentável que a maioria dos autores que adotam a ótica da sustentabilidade não perceba a contradição entre os termos "desenvolvimento" e "sustentabilidade" nem o sentido profundo da insustentabilidade intrínseca do sistema do capital. Assim, seguindo essa linha de raciocínio, a sustentabilidade no atual modo de produção capitalista se constituiria uma utopia.

Ter acesso aos discursos conservadores que questionam a eficácia da sustentabilidade é importante para a discussão do que realmente será viável para o planeta. Neste sentido, Holden (2010), diz que estimular uma abordagem pragmática ao pensamento e ação da sustentabilidade requer esforços de sustentabilidade que se oriente tanto para a mudança quanto para a preservação do *status quo* da sociedade, pois, mover-se em direção à sustentabilidade pode apresentar ameaças tão graves como os de não agir.

Por possuir um universo muito amplo, o conceito de sustentabilidade recebe questionamentos sobre sua falta de objetividade e de critérios mensuráveis. Para os autores Claro, Claro e Amâncio (2008) as inúmeras definições levam à argumentação de que sustentabilidade é um conceito sem significado algum e com muitos ao mesmo tempo. Cooper (2007) também acredita que há imprecisões nas definições de desenvolvimento sustentável. Segundo ele, esta condição não tem contribuído para a implementação de práticas sustentáveis, já que os objetivos sustentáveis, como qualquer outro objetivo, devem possuir características como: ser claro, não ambíguo, não conflitante, mensurável e atingível.

Nesta mesma linha de raciocínio Dias, Teodósio e Barbieri (2007), quando se é perguntado sobre o que é sustentabilidade, afirmam que é difícil obter instantaneamente uma resposta clara e significativa. Segundo eles a assimilação do discurso sobre a sustentabilidade por parte de diferentes grupos sociais com

diferentes interesses, alguns deles conflitantes entre si, remete à idéia de polissemia. E essa polissemia, ou múltipla conceituação da sustentabilidade, adota um caráter multi, trans ou mesmo interdisciplinar e, portanto, conflitos em torno da sua apropriação se amplificam.

Com relação à incorporação do conceito de sustentabilidade pelas empresas, Afonso (2006) afirma que maioria das empresas tem incorporado o conceito de sustentabilidade em seu discurso sem, contudo, modificar qualquer um de seus processos de produção. Ela ainda argumenta que as políticas nacionais brasileiras, orientadas por critérios de eficiência econômicas típicos do mercado, não estão conduzindo à redução das desigualdades sociais nem ao uso racional dos recursos naturais. Portanto, ainda há muito a se conquistar para que se transforme a realidade em favor da sustentabilidade pretendida.

Para Barbieri e Cajazeira (2009) outra questão problemática se refere à operacionalização dos modelos de sustentabilidade empresarial em relação à necessidade de fazer com que as três dimensões caminhem em sincronia. Ou então que a dimensão econômica não acabe sendo privilegiada em relação às demais dimensões, facilitando, pois, a hipocrisia por parte das empresas. Mas, segundo esses autores, a boa notícia é que existe uma grande quantidade de princípios e instrumentos de gestão criados para dar suporte a uma gestão compromissada com a ideia de organização sustentável.

Isto posto, torna-se cogente que haja formas para se mensurar as dimensões da sustentabilidade aplicadas em diferentes setores. Para tanto, as normas, certificações e instrumentos de gestão devem ser discutidos com o intuito de tornar essa finalidade atingível.

#### **1.1.4 Instrumentos Gerenciais Sustentáveis e sua competitividade**

Sabendo, pois, que uma organização sustentável busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente os critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), abordar-se-ão, neste item, as formas de gestão que levam em consideração os aspectos sustentáveis, bem como a competitividade gerada através delas.

A preocupação com o meio ambiente e com a sociedade transcendeu a questão ética e passou a ocupar lugar nas organizações como forma de gestão. Neste sentido Gonçalves (2004) aponta que na dimensão ambiental houve um deslocamento da visão ética e social da questão para atender a questão normativa, institucional e produtiva.

Para que os comprometimentos da sustentabilidade se tornem efetivos, diversos instrumentos gerenciais foram elaborados. Se reportando ao nível operacional da gestão, esses instrumentos são compatíveis com as várias instâncias da gestão empresarial e se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Um dos instrumentos gerenciais aplicáveis é o indicador, que para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa (OECD, 1993). Para Guimarães e Feichas (2009) os indicadores se constituem uma carta de navegação na medida em que apontam a situação atual e o destino a ser alcançado e possibilitam a correção de rumos e mudanças de comportamento.

O surgimento de indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável é fruto do reconhecimento de que outras dimensões devem medir o desenvolvimento de um território, rompendo com a hegemonia do uso de indicadores econômicos como critério para a tomada de decisões individuais ou coletivas (GUIMARÃES e FEICHAS, 2009). Van Bellen (2004) aponta os índices *Ecological Footprint Method*, *Dashboard of Sustainability* e *Barometer of Sustainability* como as ferramentas mais relevantes no contexto internacional para a avaliação da sustentabilidade.

No setor empresarial são aplicados índices e indicadores de sustentabilidade nacionais e internacionais. Entre eles, podemos destacar a Global Reporting Initiative (GRI), os Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e os Environmental Performance Indicators (EPI's). A Global Reporting Initiative (GRI) é uma rede internacional que elaborou o modelo para relatórios de sustentabilidade mais usado no mundo atualmente. O conjunto de princípios, protocolos e indicadores desenvolvido pela GRI torna possível gerir, comparar e comunicar o desempenho das organizações nas dimensões social, ambiental e econômica. Com relação aos relatórios da GRI, o

Brasil conta com o terceiro maior número mundial, no ano de 2010 foram mais de 160 relatórios (ALENCASTRO et al. 2011; GRI, 2012).

Como indicadores sustentáveis também se podem mencionar as séries ISO 9001(gestão da qualidade), ISO 14001(gestão ambiental), AS 8000 (gerenciamento social), ABNT NBR 16001(gestão da responsabilidade social) e mais recentemente a ISO 26000 (Responsabilidade Social empresarial). Estas séries tem o objetivo de orientar as empresas quanto à implementação e manutenção de seus sistemas de gestão. Barbieri e Cajazeira (2009) apresentam um quadro que contem alguns instrumentos normativos de gestão sustentável (quadro 1).

Objetivos	Exemplos
Prover orientações processuais específicas para implementar e manter sistemas de gestão, programas e atividades, facilitando a mensuração de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma ISO 9001</li> <li>• Norma ISO 14001</li> <li>• Norma AS 8000</li> <li>• Norma AA 1000</li> <li>• Norma OHASA 18001</li> <li>• Norma ABNT NBR 16001</li> <li>• Norma AFNOR SD 21000</li> <li>• Norma ISO 26000</li> </ul>
Garantir a transparência da comunicação com suas partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanço Social</li> <li>• Indicadores Ethos de responsabilidade Social</li> <li>• GRI- Global Reporting initiatives</li> <li>• ISE- Indicadores de Sustentabilidade Empresarial (Bovespa)</li> <li>• Norma ISO 14063</li> </ul>
Garantir integração e compatibilidade entre sistemas de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Sigma</li> <li>• Guia ISO 72</li> <li>• Norma ISO/TC207/TC176/ N180</li> </ul>

**Quadro 2-** Alguns Instrumentos normativos de gestão sustentável

Fonte: Adaptado de Zadek e Ligteringen (2005) apud Barbieri e Cajazeira (2009).

As normas podem demonstrar conformidade por meio da certificação. A certificação é entendida como procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os registros especificados (BARBIERI, 2007). Neste sentido Gonçalves (2004, p.9)

afirma que “há nos últimos anos crescente preocupação com o estabelecimento e a disseminação de sistemas de gestão associados a certificações de qualidade que tenham validade e autoridade internacionais”.

Segundo Tachizawa e Andrade (2008) a responsabilidade socioambiental torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico. A sustentabilidade deixou de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se também uma função da administração. Essa atividade dentro da organização passou a ocupar interesse dos presidentes e diretores e a exigir uma função na estrutura administrativa, que pudesse abrigar corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado.

Sendo um assunto estratégico dentro das organizações, a gestão de uma das dimensões da sustentabilidade, a ambiental, tem se tornado um fator importante de competitividade. Para Truffi, Zen e Camargo (2010) a implantação da Gestão Ambiental gera inúmeros benefícios, dentre eles: a melhoria da imagem perante os diversos atores que integram o empreendimento; redução dos custos ambientais; menores riscos de infrações e multas; aumento da produtividade; melhoria da competitividade e surgimento de alternativas tecnológicas inovadoras. Se destacando como um diferencial competitivo para as organizações dos mais variados portes e segmentos, agindo dentro de um contexto de legislação cada vez mais exigente.

Acrescentando as outras dimensões, Gomes e Moretti (2007) dizem que ao incorporar ações sustentáveis as empresas tornaram seus produtos mais competitivos em preços, já que existe uma fração mínima de custos incorporados; produzem certa imunidade tributária e criam um instrumento a mais na publicidade de seus produtos, ampliando assim o mercado de consumidores atendidos.

Segundo Dias (2008), no processo para tornar o produto sustentável competitivo, o marketing terá um grande papel a desempenhar. Segundo eles o marketing deverá promover modos mais sustentáveis de viver e consumir, bem como buscar soluções racionais para incorporar no preço dos produtos os custos ecológicos. Faz-se indispensável, no entanto, acrescentar a essa afirmação à necessidade da incorporação dos custos sociais ao preço do produto sustentável. Entretanto, para Peattie e Charter (2005) apud Dias (2008) criar estratégias de marketing mais

sustentáveis continuará sendo uma batalha enquanto a maioria dos consumidores continuar ignorando do que se trata a sustentabilidade e permanecer em dúvida quanto à habilidade das empresas de contribuir para ela. Para esses autores, vencer essa batalha será um desafio importante para os profissionais de marketing do novo milênio e o resultado terá impacto significativo sobre a qualidade de vida dos consumidores e cidadãos durante as gerações vindouras.

Não se pode deixar de mencionar, que para um desenvolvimento sustentável econômica, social e ecologicamente, necessita-se contar com executivos e profissionais que incorporem tecnologias de produção inovadoras e regras de decisão estruturadas em torno de princípios socioambientais requeridos no contexto em que se insere a organização (TACHIZAWA; ANDRADE; 2008).

Evidenciou-se, segundo Tachizawa e Andrade (2008), que as práticas de responsabilidade socioambiental são incipientes devido a sua complexidade e recente valorização nas atividades produtivas; os procedimentos associados às questões ambientais variam de acordo com o porte da organização; exigências de licenciamento e a legislação ambiental são mais importantes que as motivações associadas à redução de custos; o tempo gasto pelo gestor nas questões socioambientais tende a aumentar; os impactos ambientais nas organizações e as estratégias ambientais a serem adotadas são diferenciados em função do tipo de empresa; a responsabilidade social deixou de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se uma função estratégica; o selo verde tende a se transformar em instrumento gerencial estratégico; o conceito de ecoeficiência ganha importância no processo de redução do uso de energia, de recuperação ou reciclagem de água por quantidade de produto fabricado e que pode melhorar a imagem perante a sociedade.

Cada setor é constituído de instrumentos gerenciais pertinentes a ele, neste sentido, o setor de turismo e hotelaria não será exceção. No entanto, antes de abordar as ferramentas gerenciais sustentáveis aplicadas ao turismo e aos empreendimentos hoteleiros, procurar-se-á contextualizar o setor do turismo e o produto dele, a hotelaria, diante a sustentabilidade.

## 1.2 SUSTENTABILIDADE APLICADA AO TURISMO E A HOTELARIA

Esta seção faz menção à aplicabilidade da sustentabilidade ao turismo e a hotelaria. Ele aborda o conceito de turismo sustentável e suas origens, bem como as práticas de gestão desempenhadas pelos empreendimentos hoteleiros e, por conseguinte, pelo turismo. Sendo relevante em função da natureza do trabalho, dos objetivos da pesquisa, que preveem a comparação entre as ações de sustentabilidade abordadas na pesquisa teórica e as ações efetuadas pelos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, MS, na pesquisa empírica.

### 1.2.1 Origens do turismo sustentável

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define turismo como sendo o conjunto de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares distintos do seu entorno habitual, por um período de tempo inferior a um ano, com fins de lazer, negócios e outros motivos não relacionados (OMT, 2011).

Servindo como válvula de escape para os indivíduos modernos, o turismo é consumido cada vez com mais intensidade. Atualmente a indústria do turismo vem se desenvolvendo e se caracterizando como uma atividade econômica relevante e singular, chegando a 9% do PIB mundial em 2011 (WTTC, 2011), sendo, portanto, interessante para a economia mundial. No Brasil essa atividade compõe 3,6% do PIB nacional (IBGE, 2011), com de aumentar 7,8% em 2012 (WTTC, 2012).

Para Assis (2003) o turismo é uma atividade complexa que relaciona, além dos elementos naturais e culturais das paisagens, diversos seguimentos da indústria, do comércio e dos serviços, e por isso, seu processo de expansão é tão veloz e dinâmico, que já o reverenciam como o fenômeno mais promissor do século XXI.

Segundo Cândido (2003) o turismo é uma atividade com ampla abrangência de atuação, buscando atingir alguns objetivos, além de recreação, lazer, descanso e diversão, tais como: contribuir para o crescimento e o desenvolvimento tanto econômico como social das comunidades envolvidas no processo; favorecer a evolução dos grupos humanos que residem em espaços de desenvolvimento turístico; proporcionar preservação de espaços naturais intocados ou parcialmente

alterados, como também espaços culturais, históricos que apresentem vestígios de comunidades tradicionais.

Assim a UNEP (2011) tem visto o turismo como um dos dez setores decisivos para a economia verde ou sustentabilidade. Estando sobre a luz dos holofotes da sustentabilidade, pois (a) sua produção e consumo tendem a ter lugar em áreas onde os recursos naturais ou artificiais são frágeis, (b) o ambiente e a cultura são usados como componentes principais do produto (COOPER, 2007).

Complementando esta visão, Rodrigues (2000), afirma que o turismo é uma atividade que precisa ser analisada em sua complexidade, pois “consome” natureza e paisagem, e transforma-se numa espécie de produção destrutiva. Assim, é preciso considerar a questão da sustentabilidade no espaço onde se insere a atividade turística.

Sobre isso, Gilet, Orfila-Sintes e Chuliá (2008) asseguram que o meio ambiente constitui como um dos principais ativos da indústria turística. Para eles, o turismo é uma atividade que requer um entorno que seja suficientemente atrativo para ser visitado, mas paradoxalmente, seu desenvolvimento contribui para sua deterioração.

Ruschmann (2008) acredita que há falta de uma “cultura turística” que compreenda os danos causados por cada um dos turistas ao meio ambiente, diante disso, estão sendo propostas outras formas de turismo, tais como o responsável, o alternativo, o ecológico e mais recentemente o turismo sustentável.

Pretende-se deixar claro que o turismo sustentável não propõe apenas cuidados com a natureza local, mas também com a cultura local. Neste sentido Corsi (2004) afirma:

Temos, hoje, no turismo uma grande expectativa para a melhoria de vida das comunidades, onde a integração turista e população seja tranquila e eficiente com grandes acréscimos de conhecimentos para quem chega e ali permanece por algum tempo, assim como, para aqueles que ali vivem.

O apelo cultural se ampliou e esta presente desde o dito turismo de negócios às contemporâneas propostas de turismo ecológico, porque diferentes categorias de turistas, ao viajar, consomem gastronomia, artesanato, espetáculos artísticos, discos e livros, enfim, cultivam o hábito saudável de ser, fundamentalmente, viajantes com inquietações e desejos de consumo que vão muito além dos produtos industrializados tradicionais (CASTROGIOVANNI et al., 2001).

Segundo Cooper (2007) O turismo é um setor que pode produzir um impacto negativo muito grande nos ambientes culturais e naturais das localidades anfitriãs. Portanto, o planejamento é fundamental e indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, evitando assim, que o turismo destrua as bases que o fazem existir (RUSHMANN, 2008).

Usando a definição de Brundtland, Cooper et al. (2007) assim divulga o turismo sustentável:

O desenvolvimento do turismo sustentável vai ao encontro das necessidades atuais dos turistas e das regiões anfitriãs e, ao mesmo tempo, garante oportunidades para o futuro. É a gestão de todos os recursos de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas mantendo-se, ao mesmo tempo, a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas de apoio a vida.

Para Garrod e Fyall (1998) o turismo sustentável é um enfoque positivo que visa minimizar as tensões e os atritos criados pelas complexas interações entre o *trade*, os visitantes, o ambiente e as comunidades locais que recebem os turistas. Sendo, portanto, uma perspectiva que envolve o esforço para a longa viabilidade e qualidade dos recursos naturais e humanos.

Assim sendo, o turismo sustentável propõe uma divisão mais justa de convivência entre o turismo e o meio ambiente, sem que nenhum dos parceiros venha a sofrer consequências danosas, procurando o equilíbrio entre a questão econômica e a conservação do meio ambiente (CORSI, 2004).

Em complemento a definição de turismo sustentável, a World Tourism Organization (WTO), em conferência no ano de 2004, afirma que as diretrizes e práticas gerenciais do desenvolvimento sustentável do turismo são aplicáveis à todas as formas de turismo e em todos os tipos de destinação, incluindo turismo de massa e os diversos nichos de mercado turístico.

No Brasil estabeleceram-se, através do Conselho Brasileiro pelo Turismo Sustentável (CBTS), princípios que constituem a referência nacional para o turismo sustentável, são eles: Respeitar a legislação vigente, garantir os direitos das populações locais, conservar o ambiente natural e sua biodiversidade, considerar o patrimônio cultural e valores locais, estimular o desenvolvimento social e econômico

dos destinos turísticos, garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes e estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis (NBR 15401, 2006).

Para a Confederação Nacional do Turismo (CNTur) o Brasil ainda está dando os primeiros passos para o turismo sustentável, havendo ainda aqui uma maior preocupação com o ecoturismo (que não é estruturado para preservar o meio ambiente, mas sim apenas para usufruí-lo) do que com primeiro. No entanto, algumas cidades já o adotaram como, por exemplo, a cidade de Bonito situada no Mato grosso do Sul. Sendo um dos grandes destaques do turismo nacional, esta cidade adotou uma política sustentável a partir dos anos 90, quando começou a ser mais visitada e sentiu a necessidade de colocar regras no turismo para que não destruísse seus bens naturais (CNTur, 2011).

A sustentabilidade no turismo envolve, então, um processo de reconhecimento e responsabilidade. Reconhecimento que os recursos utilizados para elaborar os produtos turísticos são caros e vulneráveis. Responsabilidade quando se fala em uso inteligente desses recursos sobre todos os interessados, desde os governos e planejadores, ao setor que presta serviços, até os turistas e moradores locais (COOPER, 2007).

Portanto, o desenvolvimento do turismo sustentável versa gerir os recursos naturais e humanos de modo a proporcionar prazer ao visitante e, ao mesmo tempo, beneficiar a localidade minimizando simultaneamente os impactos negativos da região e da população local.

Para Cooper (2007) a sustentabilidade é um conceito muito presente nas discussões contemporâneas sobre o desenvolvimento do turismo. Ao mesmo tempo é um dos conceitos menos compreendidos e há de se percorrer um longo caminho até que haja um consenso em sua definição. Segundo ele, tal como a definição geral de sustentabilidade, a definição de turismo sustentável também não alcançou maior sucesso. Para ele há centenas de variações sobre a definição de turismo sustentável. No entanto, todas elas requerem considerações apropriadas ao bem estar econômico, ambiental, sociocultural e político de longo prazo.

Cooper (2007) complementa que o turismo não é uma atividade que se enquadre fácil no conceito de sustentabilidade. Segundo ele não há produto no mercado que possa nem de perto ser classificado como turismo sustentável de massa, pois a presença de um número de turistas em altas densidades exige a infra-estrutura

necessária para o transporte, saúde pública e segurança pessoal e pública que desafia as leis da sustentabilidade.

Mesmo com o questionamento sobre a possibilidade de integrar a sustentabilidade ao turismo, este já possui responsabilidade frente às questões ambientais e sociais. Segundo Swarbrooke e Horner (2002), em resposta a duas pressões, demanda dos consumidores por um turismo mais verde e regulação governamental, as organizações de turismo começaram a acenar para um vivo interesse pelo ambiente. No entanto, para esses autores, a atividade da indústria turística em relação à opinião pública mais a conduz do que a reflete, ainda que muitas vezes em nível superficial.

Para Assis (2003), apesar dos percalços, o cenário atual nos permite vislumbrar que é possível remar em busca de um “outro” modelo de desenvolvimento e turismo, socialmente, menos excludente e, ecologicamente, menos devastador. Não importando que adjetivo usar-se-á para designar esse “novo” modelo – se sustentável, ecológico, local, equitativo, endógeno, social, comunitário ou outros. O que importa é a certeza que ainda resta um longo caminho a se percorrer.

Nesse sentido, Barroco (2004) afirma que o desenvolvimento do turismo, de uma forma sustentável, reclama a participação e a interação comunitária dentro dos mecanismos de aperfeiçoamento da ciência. Segundo ele, sem essa participação é quase impossível que haja desenvolvimento turístico. Consagrando tendência da sustentabilidade aplicada ao turismo e, conseqüentemente a hotelaria, produto dele, Ruschmann (2008, p.17), expõe: “o turismo brando, ecológico, naturalista, personalizado e realizado em grupos pequenos de pessoas tende a caracterizar os fluxos turísticos do futuro”.

Resta saber como funciona a sustentabilidade como ferramenta de gestão aplicável ao turismo e a hotelaria, e como ocorre a alocação dos instrumentos gerenciais especificamente nesse setor.

### **1.2.2 Práticas e Gestão sustentáveis aplicadas ao turismo e a hotelaria**

O turismo, que é um dos setores econômicos mais importantes do mundo, tem sido objeto de atenção em relação à sua potencial contribuição para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, quanto aos impactos que pode

provocar nos campos ambiental, sociocultural e econômico. Organizações de todos os tipos no setor do turismo estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho correto em relação à sustentabilidade, gerindo o impacto de suas atividades, produtos ou serviços, levando em consideração sua política e seus objetivos de sustentabilidade (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004).

Atualmente, o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade (CLARO; CLARO e AMÂNCIO, 2008).

Tendo como seus objetivos VIII e IX, respectivamente, a política nacional do turismo prevê: “propiciar a prática de turismo sustentável nas áreas naturais, promovendo a atividade como veículo de educação e interpretação ambiental e incentivando a adoção de condutas e práticas de mínimo impacto compatíveis com a conservação do meio ambiente natural”, assim como “preservar a identidade cultural das comunidades e populações tradicionais eventualmente afetadas pela atividade turística” (BRASIL, 2008). Para tanto, o turismo conta com o apoio de um dos produtos do turismo: a hotelaria.

Não se sabe precisar exatamente a origem da atividade hoteleira no mundo. Indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo e alimentação. Estudos mostram que há registros de construções para esse fim já na Grécia antiga, tendo em vista os jogos olímpicos (ABIH, 2010). Segundo Andrade et al. (2009), o comércio foi o maior responsável pelas formas mais antigas de ofertas hoteleiras, pois a partir das rotas comerciais que foram gerados os núcleos urbanos e os centros de hospedagem para o atendimento aos viajantes.

Com o incremento do turismo na Europa, expansão das ferrovias e desenvolvimento de barcos a vapor nos séculos XVII, XVIII e XIX, foi estimulada a demanda por hotéis. Por sua vez, através do desenvolvimento hoteleiro houve

aumento das atividades comerciais e industriais, melhoria da legislação trabalhista, elevação de renda da população e massificação do transporte (GONÇALVES, 2004).

Com o passar do tempo houve especialização do setor hoteleiro, e já no século XIX os hóspedes se tornaram mais exigentes, portanto, melhores formas de gestão foram necessárias, o que acirrou a competitividade. Segundo Serson (1999) a definição de hotel corresponde à edificação onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados, podendo esse aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação ou outros.

Para Gonçalves (2004), o setor do turismo, em geral, e a hotelaria, em particular, têm obrigação e a responsabilidade de fazer da ética ambiental parte integrante de suas metas organizacionais e gerenciais, já que o sucesso dos seus negócios depende em boa parte da “saúde” do meio ambiente.

Além de pensar no aspecto de que a natureza, a sociedade e a cultura são ativos para o financeiro da empresa, o setor hoteleiro precisa também levar em conta que a abertura de diálogo com o mercado e, principalmente, com o público-alvo, é cada vez mais urgente e necessário (LARA, 2001). Um ponto interessante a convergir é a satisfação dos desejos dos indivíduos e o que é melhor para seus clientes e para a sociedade. Acrescentar a gestão sustentável aumenta o mercado de consumidores atingido, já que há os chamados consumidores verdes, e também traduz o que é melhor para a sociedade.

A responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o “consumidor verde” e ecologicamente correto. A “empresa verde” passou a ser sinônimo de bons negócios e, no futuro, será a principal forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa (TACHIZAWA, 2008, p. 01).

Portanto a medida que o perfil do turista e suas exigências sofrem transformações, o setor precisa usar da criatividade para oferecer produtos que satisfaçam ao novo turista (COOPER et.al, 2007). A qualidade de uma destinação turística vem sendo avaliada com base na originalidade de suas atrações ambientais e no bem-estar que elas proporcionam aos visitantes. Portanto, o marketing ambiental passa a constituir uma importante arma para os responsáveis pela oferta turística das localidades receptoras (RUSCHMANN, 2008).

Para Lenziardi, Mayer e Ferreira (2010), os consumidores de meios de hospedagem percebem um valor maior para os empreendimentos socialmente

responsáveis, e estão dispostos a pagar 10% a mais pelas diárias. Assim, tal qual o marketing ambiental, o marketing social também seria adequado aos empreendimentos hoteleiros.

Portanto, a estratégia competitiva representa a busca de uma posição favorável dentro de um ambiente aonde ocorre à concorrência. Qualquer empresa que queira captar uma sensível fatia dos lucros do mercado de amanhã, necessita desenvolver habilidades e tecnologias que ofereça determinado diferencial aos clientes. Neste sentido, as empresas hoteleiras do século XXI poderão buscar uma nova postura organizacional pautada no desenvolvimento econômico aliado a questão ambiental e social (GONÇALVES, 2004).

As organizações do futuro, incluindo a hotelaria, terão como meta a educação do homem. O executivo do futuro terá como compromisso fazer aflorar o comportamento ético. O trabalho do futuro terá como desafio permanente o atendimento das necessidades individuais e coletivas do funcionário, na mesma proporção. O executivo terá a missão de investir em si mesmo e nos outros, gerando dinamismo constante no ambiente organizacional e extrapolando para o contexto sociocultural vigente (KANAANE; SEVERINO, 2006)

Estudiosos sobre o segmento turístico e hoteleiro como Bissoli (2002), Ruschmann (2002), Araujo (2003) e Sasaki (2003) atestam a necessidade de cada vez mais estimular a formação profissional com foco no desenvolvimento de competências associadas ao mercado de trabalho, ao desenvolvimento das organizações turísticas e hoteleiras e, acima de tudo, sintonizadas pelo senso ético. Tal abordagem implica no redirecionamento do comportamento profissional, contemplando os valores e as normas que regem o bem comum, ou seja, a valorização, o respeito, às diferenças, às minorias étnicas, aos portadores de necessidades especiais, visando à humanização do segmento turístico e hoteleiro. (KANAANE; SEVERINO, 2006).

Autores como Abreu (2001), Amorim e Ramos (2003), De Conto (2005), Barbieri (2004), Campos, Selig e Cury (2001), Ferrari (2006) Souza (2004), Vieira e Hoffmann (2006), entre outros, apontaram benefícios auferidos pelos sistemas de gestão ambiental, uma das dimensões da sustentabilidade, pela correta utilização dos recursos água e energia, dos resíduos sólidos e dos efluentes líquidos e pela

responsabilidade dos fornecedores relativa à educação ambiental (SILVA; DE CONTO, 2007).

Como a hotelaria é um segmento de mercado em expansão que depende diretamente da atratividade exercida pelo meio ambiente saudável, urge agregar em seus valores, política e cultura, a responsabilidade ambiental. Os hotéis que adotam a postura sustentável procuram atitudes menos danosas ao ambiente através da reavaliação de suas ações e da conscientização de seus membros. Sendo tal postura auferida através da otimização do uso dos recursos, do reaproveitamento e reciclagem dos resíduos, maneiras simples de repensar o processo e tentar racionalizá-lo. Em função da contenção do desperdício, economiza-se nos custos operacionais, crescem as oportunidades de mercado derivados das novas práticas ambientais, a imagem da corporação é fortalecida, além de causar um impacto positivo no moral dos empregados, aumentando o comprometimento dos clientes internos e o orgulho em ser parte da corporação (ENZ e SINGUAW, 1999).

Silva, Silva e Enders (2006) confirmaram as relações entre a gestão ambiental e o desempenho organizacional do setor hoteleiro. Segundo esses autores as empresas hoteleiras que demonstram melhores níveis de desempenho organizacional tendem a usar mais as práticas de gestão ambiental.

No âmbito econômico, os gestores do turismo e, conseqüentemente, da hotelaria devem possuir conhecimento detalhado dos impactos econômicos e outros, derivados dessa atividade, uma vez que os turistas gastam seu dinheiro com uma variedade de mercadorias e serviços, tais como: transportes, alimentação, bebida, comunicação e entretenimento (BARROCO, 2004).

Priorizando o aspecto social, os gestores deverão respeitar a autenticidade sócio-cultural das comunidades anfitriãs, conservando seu patrimônio construído, patrimônio cultural e valores tradicionais, contribuindo para o entendimento mútuo e tolerância; assegurar a viabilidade das operações econômicas de longo prazo, proporcionando benefícios socioeconômicos para todos os *stakeholders*, incluindo emprego estável, oportunidades de geração de renda e serviços sociais para as comunidades, contribuindo para a minimização da pobreza; fomentar a informação e participação dos *stakeholders*, para garantir a ampla participação e a construção do consenso; manter a satisfação do turista em níveis elevados e garantir uma

experiência significativa para estes, aumentando a sua consciência sobre as questões relativas à sustentabilidade (OMT apud CARDOSO, 2005).

Para Gonçalves (2004), a questão sustentável se torna a cada dia mais evidente no segmento de hospitalidade tendo em vista as pressões dos consumidores, dos órgãos de regulamentação e das organizações não governamentais. Segundo pesquisa de Han, Hsu e Sheu (2009) os hóspedes, mesmo os que não estão diretamente ligados às práticas ambientais no seu cotidiano, preferem hotéis ambientalmente sustentáveis, e, portanto, os gerentes devem apostar nas atitudes nesse sentido e anunciar as práticas verdes. Seguindo a mesma lógica, a Rede Acoor, em pesquisa realizada com 6973 pessoas dos países Inglaterra, França, Alemanha, China, Brasil e Austrália no ano de 2011, concluiu que 51% dos hóspedes levam em consideração se o empreendimento hoteleiro em que vão ficar, quando viajar, atua de forma sustentável (PAULO, 2011).

Mas atingir o turismo sustentável é um processo que requer monitoramento constante dos impactos, introduzindo as medidas preventivas e/ou corretivas sempre que necessário. Nesse sentido, nos empreendimentos hoteleiros, as normas ISO e NBR 15.401 podem conduzir essas práticas.

A norma da NBR 15.401 é a Norma Oficial Brasileira que prescreve aos quais requisitos os meios de hospedagem devem atender para serem considerados terem gestão sustentável. Estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos. Essa norma prevê uma série de práticas, dentre elas: cuidado com emissões, efluentes e resíduos sólidos; conservação e gestão do uso da água; eficiência energética; seleção e uso de insumos; saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores; qualidade e satisfação do cliente; trabalho e renda; cuidado com comunidades locais; cuidado com aspectos culturais; cuidados com as áreas naturais, flora e fauna; viabilidade econômica; cuidados com impactos luminosos e sonoros; paisagismos com espécies nativas; ações voluntárias; qualificação do profissional; incentivar a venda de artesanatos e produtos típicos; promover a equidade étnica, social e de gênero; áreas devidamente sinalizadas para fumantes; o empreendimento deve dispor de um plano de negócios regularmente atualizado; informações básicas histórico-culturais e

ecológicas da região onde está localizado; informações sobre a disponibilidade ou não de facilidades para atendimento a portadores de necessidades especiais e atendimento a emergências e acidentes (ABNT NBR 15401, 2006).

A revista Guia Quatro Rodas Brasil aderiu a critérios sustentáveis mais específicos, baseados nas regras do Leed - Leadership in Energy and Environmental Design, dos Estados Unidos, e do Green Star Accreditation, da Austrália, para selecionar hotéis sustentáveis. Dentre esses critérios estão: utiliza lâmpadas fluorescentes; chuveiros e vasos sanitários com baixo fluxo de água; recipientes fixos para xampu, condicionador e sabonete; equipamentos eletroeletrônicos com baixo consumo de energia; objetos que decoram os ambientes feitos com material reciclado; madeira de origem certificada de reflorestamento, azulejos ou pisos reciclados; sistema de reciclagem de lixo; reaproveitamento de lixo orgânico como adubo; esgoto tratado; reaproveita a água da chuva na lavanderia, na piscina e na irrigação dos jardins; sistema de energia solar ou eólica; cartão-chave para ativar o controle de luz e regular a temperatura do ambiente; projeto arquitetônico que aproveite a iluminação natural, com paredes envidraçadas e ambientes abertos e bem-ventilados; funcionários treinados a nível sustentável; Investimento na comunidade local; o hóspede escolhe se quer ter as toalhas e os lençóis trocados diariamente; Utiliza alimentos produzidos na região. No ano de 2011 foram selecionados 43 estabelecimentos que possuíam características sustentáveis e que, portanto, foram marcados com o selo de sustentabilidade: um trevo de quatro folhas (NUNES, 2010).

Utilizando-se de práticas sustentáveis a empresa hoteleira pode propor a certificação que lhe garanta atestado sobre as ações aplicadas. Entretanto, para propor uma gestão voltada à sustentabilidade, é interessante que se conheça o ambiente ao qual se está inserido. Nesse sentido Ashley (2005, p. 9) explica:

As organizações não existem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita a valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere.

Castrogiovanni et al. (2001) colabora dizendo que historicamente, o ser humano desloca-se no espaço por motivos de ócio e trabalho. Então, as cidades são espaços privilegiados quanto à concentração de atrações, serviços, simbolismo e produções culturais. Sendo cada cidade é singular, ela oferece um espetáculo

diferenciado, centraliza uma série de possibilidades que criam um grande poder de sedução. Desta forma, faz-se necessário descrever a cultura, as tradições, o turismo e as características da hotelaria do objeto de estudo deste trabalho: A cidade de Campo Grande, MS.

### 1.3 A DINÂMICA DO TURISMO E DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS EM CAMPO GRANDE

O Município de Campo Grande, com 8.096 km<sup>2</sup>, está localizado geograficamente na porção central de Mato Grosso do Sul, ocupando 2,26% da área total do Estado. A sede do município localiza-se nas imediações do divisor de águas das Bacias do Paraná e Paraguai, definida pelas coordenadas geográficas 20°26'34" latitude Sul e 54°38'47" longitude Oeste, e sua altitude varia entre as cotas 500 e 675 metros (SISGRAN, 2011).

Em espaço geográfico privilegiado, com 766. 461 mil habitantes, a cidade de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, é composta por uma economia predominantemente atrelada aos serviços (IBGE, 2011). Despontando como uma das principais capitais com melhor qualidade de vida do Brasil, também se destaca como umas das principais cidades de turismo de eventos. Com realizações de grandes feiras, leilões, congressos e exposições, o município oferece excelentes oportunidades de negócios. Por possuir uma infraestrutura completa, rede hoteleira com mais de quatro mil leitos<sup>2</sup>, aeroporto internacional, agências de viagem, locadoras de veículos, empresas organizadoras de eventos, companhias aéreas, taxistas qualificados, *city tour* regular, boa variedade de restaurantes e modernos centros de convenções, Campo Grande presta-se como importante ponto de apoio aos turistas que seguem para outras regiões do estado, como Bonito e Pantanal. Além disso, essa cidade implementa o turismo cultural e o turismo rural (SEDESC, 2011).

Marcada pela diversidade cultural, Campo Grande é rica em tradições e costumes. A Capital do Estado concentra a segunda maior comunidade indígena do país e uma mistura de influências de diversas etnias, principalmente dos vizinhos fronteiriços paraguaios. Desbravada por mineiros, a cidade morena, como é

---

<sup>2</sup> Leito é um termo utilizado na hotelaria para designar cama.

carinhosamente chamada por causa do tom vermelho de sua terra, acolheu imigrantes árabes, japoneses, espanhóis, italianos e brasileiros de vários estados (SEDESC, 2011).

Campo Grande emerge com a força de uma cultura que tem traços de latinidade, cores metropolitanas interligadas à essência regional que mistura as vivências campestres e indígenas às influências dos migrantes mineiros, nordestinos, paulistas e gaúchos, principalmente, e dos imigrantes italianos, japoneses, árabes, alemães, paraguaios e bolivianos, dentre outros (SISGRAN, 2011).

O artesanato da região contempla peças feitas em cerâmicas, cestarias, argila, dentre outros. A qualidade do artesanato é excelente e a variedade de estilos impressiona. Nos municípios que compõem a região existem diversas associações e grupos familiares que produzem o artesanato, alguns com certificado de origem emitido por entidades competentes. O artesanato indígena também se apresenta na região principalmente por duas etnias, a Kadiwéu e a Terena (FUNDTUR, 2011).

Assim como o estado, Campo Grande tem origem e tradição agropecuária, tem em sua gastronomia uma resultante dos elementos culturais e naturais que construíram suas tradições e costumes: a variedade de peixes que se reflete numa culinária rica e exótica onde o churrasco com mandioca também é muito apreciado, assim como o tereré (espécie de mate gelado considerado patrimônio imaterial de Mato Grosso do Sul); os doces caseiros feitos de frutas típicas da região; da influência fronteiriça, a chipa, a saltenha, a sopa paraguai e o locro. Dentre as manifestações culturais, no artesanato, a expressão indígena é predominante com belíssimas peças rústicas e originais (FUNDTUR, 2011).



**Figura 2-** Tereré

No Brasil, a cidade de Campo Grande/MS, foi a primeira cidade a dispor de restaurantes que servem sobás (um prato originário da Ilha de Okinawa no Japão), trazido por imigrantes, que chegaram à cidade em 1908. Atualmente está presente em outras cidades, mas é em Campo Grande onde mais se encontram restaurantes que servem o Sobá, que passou a ser oferecido também na Feira Central e acabou se tornando uma iguaria típica e tradicional da cidade (FUNDTUR, 2011).



**Figura 3 -** Sobá

Caetano (2006) afirma que os turistas que visitam a cidade de Campo Grande escolhem churrasco, peixe ou sobá orientados pelas práticas hedônicas de consumo, podendo elencar esses produtos como os principais relacionados aos aspectos lúdicos da cidade.

As regiões turísticas da cidade expõe cerca de quarenta e duas atrações, dentre elas: Horto Florestal; Praça das Araras; Morada dos Baís; Obelisco; Casa do Artesão; Parque dos Poderes; Parque das Nações Indígenas; Mercado Municipal; Feira Central; Museu Dom Bosco (SEDESC, 2011).

Em 1913, é construído um dos primeiros sobrados em alvenaria, para residência da família de Bernardo Franco Baís e ocupado posteriormente para outras finalidades, tornando-se conhecido por longo tempo como Pensão Pimentel. Após o período de reformas foi possível restaurar no local afrescos da artista plástica Lídia Baís, filha do patriarca. A recuperação da técnica de pintura sobre o revestimento ainda úmido das paredes tornou-se um dos pontos principais de atração da atual Morada dos Baís, tombada pelo patrimônio histórico da cidade (SISGRAN, 2011).



**Figura 4** - Morada dos Baís

Na confluência das Avenidas Fernando Correia da Costa e Ernesto Geisel, as características de um horto mantiveram-se resguardadas pelo trabalho de Antônio de Albuquerque, funcionário municipal que, do local, arborizou outras ruas e praças de Campo Grande. O Parque Florestal Antonio de Albuquerque, o chamado Horto Florestal, dispõe atualmente de inúmeras opções de lazer com destaque para

conchas de mocha e de medalha, parque infantil, pista de skate, teatro de arena, oficinas artísticas e culturais, além da Biblioteca Municipal Prof<sup>a</sup> Ana Luiza do Prado Bastos (SEDESC, 2011).

Nas proximidades desse estabelecimento situa-se outro valioso bem patrimonial da cidade, a Casa do Artesão, construída na década de 20, em estilo neoclássico. O local foi sede da agência do Banco do Brasil e abrigou a Exatoria de Rendas do Estado destinando-se atualmente à exposição e venda de produtos típicos regionais (SISGRAN, 2011).



**Figura 5** - Casa do Artesão

Na década de 1930 algumas iniciativas de registro da história foram concretizadas resultando em monumentos que passaram a ser símbolos. É o caso do Obelisco, onde está inserido medalhão com a figura do fundador da cidade. A obra foi implantada em agosto de 1933, na Avenida Afonso Pena, esquina com a Rua José Antônio (Prefeitura/ SISGRAN, 2011).

O Mercado Municipal é visita obrigatória para turistas. As especiarias se multiplicam junto com os cheiros e cores. Mais de cem barracas oferecem de tudo um pouco: ervas, flores, queijadinhas, carnes, pastéis, cuias e bombas de tereré e chimarrão, verduras, legumes, tabaco, bugigangas de uso doméstico, queijos, salames, facas e bainhas artesanais, artesanatos, cebolas, alhos e bugalhos (PANOSSO NETTO, 2004).



**Figura 6** - Mercado Municipal

Em meados de 1980 com a instalação do Governo do Estado são construídos edifícios para sediar órgãos da administração pública no Parque dos Poderes, em meio à reserva de cerrado nas cercanias da cidade. O Palácio Popular da Cultura e o Palácio das Comunicações, sede da rádio e TV Educativa são pontos de atração por suas propostas arquitetônicas contrastando com a preservada vegetação circundante (SISGRAN, 2011).

Em reserva ecológica de 119 hectares, nos altos da Avenida Afonso Pena localiza-se o Parque das Nações Indígenas, o mais aprazível logradouro da cidade que abriga em seu meio, a nascente do córrego Prosa. O córrego Prosa, cuja nascente está na reserva natural do Parque dos Poderes, forma ali um grande lago que tem uma pequena ilha e um píer. Suas águas cortam toda a extensão do parque, com pontes para travessia. Embora setenta por cento de sua extensão tenha cobertura em grama, o Parque mantém vegetação nativa e núcleos de árvores ornamentais e frutíferas plantadas pelos antigos proprietários. Vários equipamentos urbanos estão previstos para o local destacando-se as atuais instalações do Monumento ao Índio e Museu de Arte Contemporânea, além dos extensos caminhos de circulação utilizados como pistas de caminhadas. A área do logradouro é monitorada por um pelotão montado da Polícia Florestal do Estado, que tem sua sede no interior do parque (SEDESC, 2011).



**Figura 7** - Parque das Nações Indígenas

Por fim, um dos principais pontos de referência comercial e turística de Campo Grande é a Feira Livre Central. Até 1964 esse mercado livre passou por vários locais da cidade e, desde então, está instalada no seu endereço atual Rua 14 de julho. Sedimentando sua localização e o período de atendimento ao público em determinados dias da semana, a Feira passou a oferecer, gradativamente, novas opções de comércio, como a venda de produtos importados do Paraguai e Bolívia, além de já tradicional variedade de produtos hortifrutigranjeiros. A degustação de pratos típicos da colônia japonesa, como o sobá, além do regional espetinho com mandioca, passou a caracterizar o local como o mais democrático ponto de gastronomia da cidade e importante atração turística da cidade (SEDESC, 2011).



**Figura 8 - Feira Central**

A Rede Hoteleira da cidade de Campo Grande disponibiliza mais de 2.753 unidades habitacionais e 5.524 leitos, a taxa média de ocupação em 2009 foi de 50,2% e a relação hóspede e unidade habitacional ocupada foi de 1,5 (FUNDTUR, 2011).

A entrada de hóspedes registrada no ano de 2009 na capital foi de 344.633 mil, apresentando um aumento de 27,13% em relação ao ano de 2008. Esse turista tem uma permanência média de três dias na cidade, gerando 1.026.377 milhões de pernites. Segundo pesquisa, através da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH), em 2009, 59,6% das viagens para Campo Grande são por motivo de negócios ou convenções, 24,7% vêm à Capital fazer turismo e lazer e 16,0% por motivos diversos, confirmando Campo Grande como um destino de negócios e eventos. Outro indicador apontado na pesquisa é que 28,2% desses hóspedes foram provenientes do Estado de São Paulo (FUNDTUR, 2011).

Para Oliveira e Sottili (2004), Campo Grande deve assumir e fortalecer sua identidade turística. Deve caminhar como corredor turístico, pois algumas cidades não são necessariamente o destino final, mas sim um ponto de apoio para o prosseguimento da viagem.

Nesse sentido a Fundação de turismo de Mato Grosso do Sul (FUNDTUR) prevê estratégias de ação para o setor. Segundo eles, planejamento, estratégia,

sustentabilidade, promoção, pesquisas e cooperação público-privada são necessários para o desenvolvimento do turismo sul-mato-grossense.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa científica. A escolha desses procedimentos metodológicos ocorreu devido ao objetivo da pesquisa, bem como ao objeto estudado. Nesta pesquisa utilizou-se abordagem qualitativa, pela finalidade exploratória. Utilizou-se como estratégia de investigação o estudo de caso, com coleta de informações através da entrevista em profundidade, documentação e observação direta. A análise da pesquisa deu-se através das técnicas de análise de conteúdo.

### 2.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Segundo Martins e Teóphilo (2007) a metodologia trata de como se pode alcançar e captar a realidade em função da ciência. É também o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa com a finalidade de se chegar a um determinado objetivo.

Para Creswell (2010) a seleção do projeto de pesquisa, ou abordagem da pesquisa, é baseada na natureza do problema ou na questão de pesquisa que está sendo tratada, nas experiências pessoais dos pesquisadores e no público ao qual o estudo se dirige.

Martins e Teóphilo (2007) afirmam que a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos em contrapartida à avaliação quantitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2006) os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Para esses autores o observador da pesquisa qualitativa encontra-se no centro do processo da pesquisa e busca soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado. Assim, tendo em vista a realidade socialmente construída e multidisciplinar que esta por trás do tema sustentabilidade, bem como do objetivo desta dissertação que trata de analisar a sustentabilidade nos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, o método qualitativo se torna o mais adequado a priori.

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou

humano. O processo de pesquisa envolve as questões e procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir de particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador a cerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010, p. 26).

Neste trabalho, o pressuposto filosófico que mais se adequa é o construtivismo, pois, segundo Creswell (2010), nesta concepção filosófica os significados são construídos e extraem-se sentido baseados em perspectivas históricas e sociais, com os pesquisadores procurando entender o contexto ou o cenário dos participantes, evidenciando o caráter qualitativo da pesquisa.

## 2.2 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, essa pesquisa constitui-se como exploratória e descritiva. Ao mesmo tempo em que há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto exposto, também procurar-se-á expor características, mesmo que de forma induzida, de determinada população e fenômeno, traduzindo-se, respectivamente, em investigação exploratória e descritiva (VERGARA, 2007).

A estratégia de investigação utilizada será o estudo de caso da sustentabilidade aplicada nos empreendimentos hoteleiros de Campo Grande. Este é muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa (MATTAR, 2001). Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61) “A Estratégia de pesquisa estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”.

De acordo com Yin (2005, p.33) “O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”. Stake (1995) apud Creswell (2010) esclarece que no estudo de caso os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo para verificar o ocorrido.

Segundo Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida

real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Usando, pois, o estudo de caso para entender um fenômeno da vida real em profundidade.

Utilizando-se da explicação de estudo de caso da Vergara (2007) onde ela estabelece que o estudo de caso pode ser circunscrito a uma ou algumas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, Yin (2010) complementa que o “caso”, além de um indivíduo, pode ser algum evento ou entidade. Neste sentido, este estudo se constitui de um caso – A Sustentabilidade aplicada nos empreendimentos de Campo Grande - com seis experimentos, os seis hotéis.

O Levantamento da bibliografia foi realizado de acordo com os parâmetros estabelecidos por Severino (1996), que delimita o tema do trabalho a partir do problema, passando ao levantamento de documentação existente sobre o assunto. Nessa fase foram utilizadas fontes secundárias de informações.

### 2.3 COLETA DE DADOS

Posteriormente à estruturação do referencial bibliográfico, passou-se à fase de desenvolvimento do instrumento de coleta de dados que, nesta pesquisa, foi um protocolo contendo questões norteadoras e indicadores para cada dimensão estudada, constituindo-se, portanto, de um roteiro semiestruturado para a entrevista, bem como para a observação direta. Para Yin (2010, p.106) “o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo”.

Com relação à entrevista semiestruturada, Martins e Teóphilo (2007, p. 86) produziram adequada explanação: “A entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador”. Desta forma, utilizaram-se as questões norteadoras contidas no protocolo da pesquisa, baseadas na dissertação de Santos (2009) e adaptados ao objeto de estudo, aos atores da pesquisa. Agregaram-se novas reflexões e questões que possibilitaram interpreta-las e transforma-las em conteúdo aplicativo na pesquisa.

Dimensão	Indicadores de Análise	Questões do Protocolo	Como as questões foram respondidas
Social	Responsabilidade Social	Quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria nos padrões de vida da sociedade?	
	Equidade ética, social e de gêneros		
	Benefícios (alimentação, transporte, assistência médica, odontológica e educação)		
	Rotatividade de funcionários em relação a média do mercado		
	Índice de satisfação dos funcionários e clientes		
	Capacitação e atualização profissional/ conscientizar colaboradores e parceiros		
	Confiança entre stakeholders		
	Programas e Treinamentos para redução de acidentes de trabalho		
	Áreas sinalizadas para fumantes		
	Informações sobre a disponibilidade ou não de facilidades para atendimento a portadores de necessidades especiais		
Social	Informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região onde está localizado	Quais ações e projetos são trabalhados para promover a cultura local?	
	Programas de identidade cultural (alimentação; paisagismo; decoração e venda de produtos típicos)		
Ambiental	Reciclagem/ Reaproveitamento (alimentos; papel e etc.)	A estratégia Ambiental da empresa engloba quais fatores ligados à preservação dos recursos naturais?	Documentos, observação e entrevista
	Tecnologias Limpas e silenciosas		
	Tratamento e reaproveitamento de afluentes líquidos		
	Produtos ecologicamente corretos		
	Projetos arquitetônicos com função ambiental	Como são implementadas as políticas de racionalização dos recursos naturais?	
	Eficiência energética/ fontes alternativas de economia		
	Legislação Ambiental		
	Certificação pela norma ISO 14001		
Racionalização de água e energia			
Econômica	Crescimento de Resultados Financeiros	De que forma as estratégias em sustentabilidade impactam nos grupos de interesse (stakeholders)?	
	Externalidade negativas são computadas?		
	Gestão da Marca/ Imagem Positiva		
	Aquisição de projetos adequados a sustentabilidade	Qual a meta do hotel em propor sustentabilidade?	
	Pessoa ou cargo que analisa a dimensão sustentável do hotel		
	Capital humano valorizado (competências; experiências; habilidades e motivação)		
	Pesquisas sobre sustentabilidade/ marketing voltado à sustentabilidade		
Disposição em pagar mais pelo serviço sustentável	Qual as atitudes dos stakeholders frente as ferramentas de gestão sustentável? Ela é valorizada?		

**Quadro 3:** Protocolo de estudo de caso

**Fonte:** Adaptado de Santos (2009)

Segundo Triviños (2008) na pesquisa qualitativa, em geral, não há preocupação pela quantificação da amostra. E, ao invés da aleatoriedade, decide-se intencionalmente, considerando uma série de condições, como por exemplo, sujeitos que sejam essenciais segundo o investigador. Assim os hotéis foram selecionados de acordo com uma abordagem intencional, justificada pela intenção de analisar três hotéis pertencentes a redes hoteleiras e três hotéis de origem familiar. A proposta da pesquisa foi então aplicada a seis conhecidos hotéis da cidade de Campo Grande. A disponibilidade dos mesmos em contribuir com a pesquisa foi o determinante para a participação. As entrevistas foram realizadas e gravadas nos próprios hotéis, no mês de outubro do ano de 2010. Os atores da entrevista foram os gerentes dos empreendimentos hoteleiros que tiveram disponibilidade em contribuir com a pesquisa. Importante salientar que não foi fácil conseguir as entrevistas nos hotéis, pois seus gerentes estavam receosos em disponibilizar informações. Para tanto, foi necessário um documento de apresentação do programa de mestrado da UFMS, bem como interferências diretas, através de telefonemas, do professor orientador da dissertação.

De fundamental esclarecimento é o fato de que os nomes dos hotéis pesquisados serão mantidos em sigilo e, estes, serão nomeados de H(A) a H(F). Os hotéis pertencentes a redes hoteleiras serão os nomeados de H(A), H(B) e H(D). E hotéis não pertencentes a redes serão chamados de H(C), H(E) e H(F). Segue um quadro contendo características de cada um dos hotéis pesquisados:

Hotel	Origem do Hotel	Caracterização	Localização	valor da diária
<b>Hotel A</b>	Pertencente a uma Rede de hotéis	101 Unidades Habitacionais e 202 Leitos (ar condicionado, TV a cabo, frigobar, cofre, telefone, escrivanãa)	Parque dos Poderes	A partir de 129,00
		Internet Wi-Fi		
		Estacionamento		
		Restaurante		
		Bar		
		Adaptações para portadores de deficiência		
		Serviços de impressão e fotocópia		
		Serviços de lanchonete aberto 24 h.		
		Máquina para engraxar sapatos		
Site do hotel				
<b>Hotel B</b>	Pertencente a uma Rede de hotéis	87 Unidades Habitacionais e 176 Leitos (ar condicionado, TV a cabo, minibar, cofre, telefone, escrivanãa)	Parque dos Poderes	A partir de 150,00
		Internet Wi-Fi		
		Estacionamento		
		Restaurante		
		Bar		
		Piscina		
		Adaptações para portadores de deficiência		
		Quadra de Tênis		
		Playground Infantil		
		Centro de Fitness		
		Centro de negócios: Salas de reuniões		
		Sala de jogos		
		Serviços de fotocópia/ impressão		
		Maquina para engraxar sapatos; lavagem a seco; ferro para passar		
Site do hotel				
<b>Hotel C</b>	Não pertencente a uma rede de hotéis	140 Unidades Habitacionais e 260 Leitos (com ar condicionado, minibar, Tv a cabo, telefone, room-service 24h)	Centro	255,00 a 450,00
		Internet wireless		
		Estacionamento		
		2 restaurantes		
		Piscina		
		Adaptações para cadeirantes		
		Sala de Jogos		
		Sala de Ginastica		
		Lobby cinebar		
		06 salas para convenções		
		Site do hotel		
<b>Hotel D</b>	Pertencente a uma Rede de hotéis	80 Unidades Habitacionais e 161 Leitos (ar condicionado, TV a cabo, frigobar, cofre, telefone, escrivanãa)	Afonso Pena (Saída para o Aero Porto)	A partir de 184,00
		Internet wireless		
		Estacionamento		
		Restaurante		
		Piscina/ Sauna		
		Acesso a cadeirantes		
		Quadra de Tênis		
		Sala de Jogos		
		Sala de Ginastica		
		5 Salas para convenções		
		Serviços Médicos		
		Serviços de impressão		
		Lavanderia		
		Site do hotel		

Hotel	Origem do Hotel	Caracterização	Localização	valor da diária
Hotel E	Não pertencente a uma rede de hotéis	94 Unidades Habitacionais e 140 leitos (TV a cabo, frigobar, telefone, ar condicionado e Room Service 24 horas)	Afonso Pena (Saída para o Aero Porto)	130,00 a 275,00
		Internet wireless		
		Estacionamento		
		Bar		
		Piscina		
		Adaptações para cadeirantes		
		4 salas para convenções		
		Lavanderia		
Site do hotel				
Hotel F	Não pertencente a uma rede de hotéis	128 Unidades Habitacionais e 193 leitos (ar condicionado, TV LCD, frigobar, telefone e escrivaninha)	Afonso Pena (Saída para o Aero Porto)	170,00 a 215,25
		Internet wireless		
		Estacionamento		
		Restaurante		
		Bar		
		Piscina		
		Adaptações para cadeirantes		
		Salas para convenções		
Site do hotel				

**Quadro 4:** Caracterização dos hotéis pesquisados.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Durante a entrevista procurou-se coletar dados também através da observação direta informal, que segundo Yin (2010) é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado. Para ele, por meio da evidencia observacional disponibilizar-se-ão comportamentos ou condições ambientais relevantes para a pesquisa.

## 2.4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Segundo ela, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo.

Ainda sobre a análise de conteúdo Vergara (2007, p. 14) complementa:

Análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas.

Para Martins e Theóphilo (2007, p. 97): “a análise de conteúdo preocupa-se com o contexto em que a palavra é usada”. E Bardin (2009) acrescenta que podem surgir intuições, por parte do investigador, as quais convêm formular em hipóteses.

Diante do exposto, foi montada uma planilha contendo as dimensões da sustentabilidade, seguida das questões norteadoras e de todas as respostas transcritas de cada um dos gerentes dos hotéis referentes àqueles assuntos. Optou-se por fazer as transcrições, pois se considerou de relevante importância para o entendimento da pesquisa. As transcrições foram realizadas com preocupação de manter a linguagem, dar opções por uma transcrição fonética e o uso da acentuação fonética conforme preceitos de Queiroz (1991).

Compararam-se, então, as respostas de cada um dos gerentes dos hotéis entrevistados às normas sustentáveis e formulou-se a análise dos dados obtidos por tema exposto no protocolo, dentro de cada dimensão da sustentabilidade, para a identificação das características que compõe a sustentabilidade nos hotéis da cidade de Campo Grande. A partir da análise dos dados da pesquisa empírica e das evidências observáveis, formularam-se interpretações que poderão, em um próximo estudo, ser transformadas em hipóteses a serem confirmadas através de uma pesquisa que contenha amostra probabilística da população em estudo. Pois, segundo Triviños (2008) a pesquisa qualitativa não se inicia com hipóteses, mas através do estudo aprofundado do assunto é que elas surgirão.

A respeito da análise de conteúdo de cunho qualitativo, Moraes (1999) expõe que esta não deve limitar-se à descrição. É importante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Segundo ele, o termo interpretação está mais associado à pesquisa qualitativa, ainda que não ausente na abordagem quantitativa; liga-se ao movimento de procura de compreensão e toda leitura de um texto constitui-se numa interpretação. Entretanto, para este autor, o analista de conteúdo exercita com maior profundidade este esforço de interpretação e o faz não só sobre conteúdos manifestos pelos autores, como também sobre os latentes, sejam eles ocultados consciente ou inconscientemente pelos autores.

Para Bardin (2009) a análise de conteúdo corresponde aos objetivos de superação de incertezas, dizendo se a leitura é válida e generalizável, e do enriquecimento da leitura, pela descoberta de conteúdos ou estruturas que

confirmam o que se procura demonstrar. Segundo ela, a análise de conteúdo possui duas funções: função heurística que enriquece a tentativa exploratória e a função de administração da prova, na qual as hipóteses serão verificadas no sentido de confirmação ou infirmação. Neste trabalho procurou fixar-se na função heurística.

Importante salientar que a função heurística da análise de conteúdo, oferece sequencia ao que propõe o estudo de caso. Para Yin (2010, p. 36),

os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não as populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem” e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Portanto, em posse das respostas da análise de conteúdo proposta por Bardin, pretender-se-á corroborar com o referencial teórico, generalizando e fortalecendo a teoria sobre o objeto do estudo de caso: a sustentabilidade nos hotéis da cidade de Campo Grande.

### 3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica, proporcionados através das entrevistas semiestruturadas aos gerentes dos hotéis pesquisados, bem como as observações aos hotéis pesquisados e aos documentos pertinentes ao protocolo de pesquisa. Com a finalidade de melhor entendimento das questões ou indicadores propostos no protocolo da pesquisa, optou-se por analisá-los através das dimensões da análise distintamente. Assim, como a resposta aos objetivos da pesquisa se faz de forma congruente, este capítulo será subdividido em itens que compõe a dimensão social, ambiental e econômica e, por final, uma síntese das dimensões acompanhando o perfil da sustentabilidade aplicado nos hotéis de Campo Grande, a saber:

#### 3.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIAL

Dentre os empreendimentos hoteleiros pesquisados, os pertencentes às redes hoteleiras possuíam, em maior grau, algum tipo de ação ou projeto social quando comparados aos hotéis não pertencentes às redes hoteleiras. Estes últimos afirmam não possuir projetos específicos para esse fim. No entanto, ao indagar cada um dos itens que compõe as ações sociais aos empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes hoteleiras percebeu-se que, mesmo em menor escala, há ações sociais.

Sobre projetos de responsabilidade social os gerentes dos empreendimentos hoteleiros declararam:

H(A): Como o hotel (A) faz parte de uma rede, a gente trabalha com uma ação de responsabilidade social a nível de rede. Então, agora, dia 12 de outubro, toda renda éééé... que for efetuada com relação as vendas de café da manhã do hotel, serão repassadas à uma instituição de alfabetização solidária.

H(B): Como a gente é rede né?! a gente tem uma ação que na verdade acontece no dia, não no dia das crianças, a nossa esse ano vai ser no dia 23 de outubro, que acontece com relação a feijoada. É assim, comemora o dia das crianças, chama os clientes pra vir no dia da feijoada e uma parte ela é revertida, em dinheiro mesmo, a gente pega esse dinheiro, manda pra sede, e a gente tem uma instituição que é a gol de letra. [...] A gente faz é contribuição para o hospital do câncer, pro asilo dos idosos, e quando nós temos muito 'achados e perdidos, e depois de, pela determinação da (nome da rede), seis meses, a gente tem troca de enxoval, e a gente doa.

H(C): nós tomamos vários tipos di... di trabalho em cima dos funcionários, com os funcionários, na parte social né?! Fora que aaa própria diretoria

participa de vários eventos sociais, é... com a parte do hemosul, com a parte diiii centros educacionais.

H(E): não, projeto nós não temos, até por que na verdade o hotel é uma empresa de pequeno porte. [...] Na área social, eu acho que pela posse do hotel, se faz muito pouco. É o que se faz é, é, algumas doação através da posse do hotel tá, (...) pra algumas entidades sociais, aí então, é o que é feito né, são doações financeiras mesmo.

H(F): Bom dentro do hotel agente, recentemente a gente vem buscando este tipo de de de ação mas, alguns programas. Programas sociais impostos até por órgãos oficiais, ééé a contratação de menores, de deficientes. [...] dentro especificamente da área social, é contratação de menor aprendiz basicamente eu pensei que é uma imposição da do nosso Ministério de trabalho.

Compreendeu-se, então, que na dimensão social, destacam-se ações isoladas de doações a entidades filantrópicas entre os empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes. E que projetos sociais apenas ocorrem em dois dos três empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes. Isto posto, confirma-se também para a dimensão social o exposto para a dimensão ambiental evidenciada pelos autores Tachizawa e Andrade (2008) quando afirmam que os procedimentos associados as questões ambientais variam de acordo com o porte da organização. Assim, mesmo que de forma incipiente ocorrem ações para minimização da pobreza como propõe a dimensão social da sustentabilidade.

Quando questionados sobre equiparação dos salários dos funcionários, todos os seis empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram possuir esta preocupação:

H(A): Absolutamente o mesmo salário, mesma carga horária, mesmo salário. Não tem nenhum tipo de discriminação.

H(B): Mas aí tudo amarrado com um contrato de gestão. Então, isso não tem nada a ver com sexo, se é mulher ou se é homem, porque tanto faz.

H(C): O salário aqui do H(C) ele é classificado por, éé, por função. Indistinto sexo, raça...

H(D): os salários são por função não interessa ser branco, preto, mulher.

H(E): o salário é determinado pela função que pessoa exerce, então independente de, de raça, credo ou mesmo sexo o salário é mesmo tá.

Sendo então unânimes em afirmar que não há desigualdades com relação a sexo, raça ou ideologias para contratação ou discussão salarial. Um dos gerentes mencionou que há preocupação em contratação de portadores de necessidades especiais, conforme exposto pelo gerente do hotel (F). Outro por sua vez informou que o seu hotel esta isento pela lei de contratar funcionários portadores de necessidades especiais, tendo em vista sua quantidade de funcionários.

H(B): [...] acima de 50 funcionários ce tem que ter uma, uma pessoa que seja deficiente físico, ou auditivo, alguma coisa.

Ainda em relação aos portadores de necessidades especiais, em pesquisas secundárias através dos sites dos hotéis, bem como pela observação direta, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros possuem acesso a cadeirantes.

Sobre os benefícios, atualização profissional e treinamentos destinados aos colaboradores, os gerentes disseram aplicar o que a legislação os obriga. Cultiva-se também, na sua maioria, algum tipo de treinamento ou atualização profissional destinado a função exercida pelo funcionário. Percebe-se que os empreendimentos hoteleiros de rede, em maior grau, dedicam-se a especializar seus funcionários considerando as imposições da marca.

H(A): Nós investimos aí um valor considerável em treinamento e capacitação dos nossos colaboradores.

H(B): A gente tem um PPR, que é plano de participação nos resultados no final do ano, que é tipo um 14<sup>o</sup> salário pra todos os funcionários. [...] Geralmente são as chefias que vão para treinamento externo e a gente vai ter um que a gente tá trazendo um instrutor da academia Accor para o hotel, porque a gente tem uma academia de treinamento. [...] Cada colaborador tem que ter no mínimo 16 horas anual de treinamento externo, não vale treinamento interno.

H(C): o incentivo dos funcionários não é só na parte de salário, é na parte de ajuda também de outras formas. É a gente paga curso pros funcionários [...] nossa intenção é estar aprimorando isso.

H(D): Sim, a gente faz treinamento, tem vários cursos no SESC, SENAC, aí a gente vê quem precisa desse determinado curso e faz. Por exemplo: cozinheiro geralmente ele faz curso pra torta, pra bolo, pra coisas que ele não sabe fazer.

H(E): bom, nós temos oh, oh vale transporte é questão de, de lei né, lei federal então, vale transporte é distribuído e também hotel dá uma sexta básica pra quem não falta e chega atrasado daquele funcionário que esforça né, éeh distribuído a cesta básica todo mês também. [...] Capacitação não, não temos. Ah! nós não exigimos nem que o profissional venha capacitado, acho que tem muitas empresas que exige experiências anteriores ne, no nosso caso não, não, nós procuramos não exigir mas treinar então, treinamento que há é, é o treinamento aqui dentro mesmo.

H(F): contratação de menor aprendiz basicamente eu pensei que é uma imposição da do nosso ministério do trabalho. A gente trabalha assim, até pela filosofia dos nossos patrões, nos seguimos a legislação não mais do que isso. A gente não vai muito além disso, agente vai até onde a legislação nos obriga.

Quando mencionados sobre prevenção de acidentes no trabalho, percebeu-se, que estas ações ocorrem em forma de orientações nos treinamentos, portanto, ação preventiva definida por lei.

H(A): Não, não existe porque a lei não determina. Na verdade nós temos um número de colaboradores pequeno aqui no hotel que não é exigido por ela,

por essa legislação. Isso vai depender do número de colaboradores que o hotel possui né. Então nós temos aí, 24 colaboradores hoje no quadro, então nós estamos isentos de ter essa comissão. Então é todo um trabalho feito internamente, junto com aaaa... encarregada de manutenção, iiiii... trabalhando em cima disso. Mas a gente tá, tem, é claro, ooo.. avaliação pur pur uma empresa que faz a análise di di di risco, faz análise de ergonomia, então isso tudo é efetuado além dos exames periódicos de todos os colaboradores. Isso é obrigatório.

H(B): [...] Redução de acidente com certeza tem, porque todas as pessoas que trabalham, por exemplo: camareiras, em específico, vou te falar, tem que trabalhar com luva, tem que saber, tem treinamento para manipulação de produto químico [...] tem que ter todo o procedimento [...] a cozinha tem que ter todas as luvas que é para cortar carne para não cortar a mão, tem que tá com o cabelo preso, tem quii a gente dá esses equipamentos pra que num aconteça acidentes, isso a gente faz.

H(C): [...] agora, agora mesmo nós estamos contratando uma psicóloga para fazer todo, todo um trabalho com os funcionários. Então assim, nós temos sim essa preocupação, tá?!

Sobre a rotatividade dos funcionários, dois empreendimentos hoteleiros, dentre os não pertencentes a redes, afirmam que praticamente não há rotatividade e que a política dos hotéis é demitir apenas em último caso. Os demais empreendimentos hoteleiros pesquisados garantem ter rotatividade normal para o seguimento deles.

H(A): Bem equilibrado. É um nível até baixo de *turn over* que a gente trabalha.

H(B): A gente tem uma meta que não pode ultrapassar, porque tudo é amarrado com o contrato de gestão.

H(C): Vou falar assim. Eu trabalho aqui há 15 anos. Os funcionários da lavanderia do H(C) hotel, trabalham aqui desde a inauguração. As camareiras, as camareiras, nós temos assim..., mais di di di di 40% dos funcionários com mais de 10 anos de casa. Então a rotatividade aqui é muito baixa.

H(E): não é tão alta não, não é tão alta não! [...] eu acho que a nível de mercado, éee pelo menos na, na, na nossa área, aqui o hotel, está dentro do normal.

H(F): Este tema tem uma definição bem clara dentro da filosofia do nosso padrão, essa é uma particularidade, ele não demite em hipótese alguma.

Todo o exposto sobre os funcionários mostrou que os empreendimentos hoteleiros afirmam cumprir com a legislação trabalhista. O que também corrobora com a avaliação positiva a cerca da dimensão social da sustentabilidade, mesmo que os gerentes, de forma geral, não identifiquem essa correlação.

Analisando o repasse de informação sobre a sustentabilidade por parte da gestão do empreendimento hoteleiro para com os funcionários e hóspedes, que caminham por todas as dimensões, percebeu-se que dentre os gerentes que visualizam alguma prática de sustentabilidade na sua gestão, dois gerentes de empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, acreditam no trabalho de

conscientização da gestão voltada à sustentabilidade do hotel sobre seus funcionários e/ou hóspedes.

H(A): [...] nós trabalhamos a conscientização disso inclusive aqui dentro.

H(B): E com relação a também, a, a, aos nossos funcionários e até eu me incluo nessa, é bacana você trabalhar num empresa que se preocupa com isso, que tem essa consciência. Não é só questão de dinheiro, de custos, é questão de mesmo você ver que as pessoas, as pessoas se importam em separar porque é certo. [...] até pra quem tá de fora, nossos hóspedes também sentem isso. [...] acaba assim a gente na verdade, ensinando ao hospede como é que as coisas acabam funcionando, né?! “Na nossa empresa a gente trabalha-se assim”. E como a gente têm muitas empresas multinacionais que ficam com a gente, a maioria das empresas acabam tendo esse papel social e ambiental, justamente pra conscientizar os seus funcionários.

O gerente do H(C), no entanto, mesmo acreditando nas práticas sustentáveis, declarou em determinado momento que “isso já tinha que ser uma coisa automática da pessoa” e em outro repassou a seguinte frase do diretor do empreendimento hoteleiro “a gente tem que tá sempre passando pros funcionários, ééé, incentivar ele a fazer alguma coisa que traz benefícios pro hotel, só que também que traz benefícios pra vida dele”. Assim, este empreendimento hoteleiro parece se importar com o conceito, sem, no entanto, possuir consciência plena sobre ele. Talvez até por não fazer parte de uma rede que tenha esse conceito assimilado e difundido.

Isto mostra que, conforme explanado pelos autores Enz e Singuaw (1999), a postura sustentável procura atitudes menos danosas ao meio ambiente através conscientização de seus membros, causando um impacto positivo no moral de seus empregados, aumentando o comprometimento e o orgulho em fazer parte da corporação. Assim como, informam aos clientes sobre a sustentabilidade, aplicando o que foi dito por Swarbrooke e Horner (2002) que afirmam que a atividade turística em relação à opinião pública mais a conduz do que a reflete. Evidenciando, pois, que as práticas de sustentabilidade aplicadas no setor hoteleiro informam e comprometem os seus *stakeholders*.

Com relação ao índice de satisfação dos funcionários, duas das empresas de redes possuem pesquisa para medi-las. Os demais gerentes afirmam não possuir instrumentos para medir a satisfação dos funcionários, apesar de alguns gerentes afirmarem possuí-las em conversas informais.

H(A): a gente faz anualmente uma pesquisa interna de clima organizacional, e essa pesquisa interna nos dá os indicadores.

H(B): Tem. É a pesquisa clima. [...] ela é..., é anual, todo ano. E isso tá amarrado também no nosso contrato de gestão, então a gente tem que ter ações pra trabalhar em cima.

H(C): a gente tem a própria conversa que você tem, o próprio dialogo que você tem com os funcionários, né?! Mas assim em termos geral aaa, os funcionários aqui são satisfeitos, porque a gente tá sempre procurando éé... incentivar os funcionários éé...que na realidade o incentivo dos funcionários não é só na parte de salário, é na parte de ajuda também de outras formas. [...] tanto que nenhum dos funcionários que sai do hotel: "Aaa..., surgiu uma oportunidade de trabalho eu vou sair do hotel...", passado um tempo eles retornam.

H(E): Não tenho nenhuma pesquisa interna feita pra, pra verificar essa, essa questão de satisfação.

H(F): dentro do mercado de trabalho, dentro do mercado de empresas, dentro de mercado empresas hoteleiras em Campo Grande, nós os funcionários, nós funcionários acreditamos que seja o melhor hotel de Campo Grande, pela pontualidade nos pagamentos pela remuneração, ela é mais alta, um pouco mais, mais é maior, benefícios nós temos, nós temos, alguma assistência no trabalho, alimentação dentro do hotel então, os funcionários são satisfeitos com nossa política.

Ou seja, os dois empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes hoteleiras, que se mostraram mais comprometidos com a sustentabilidade em outros pontos abordados, também possuem formas mais adequadas e fidedignas para apontar o nível de satisfação dos funcionários. O que condiz com o conceito da dimensão social da sustentabilidade que prevê benefícios e sucesso para os colaboradores.

Os gerentes dos empreendimentos hoteleiros pesquisados, em sua maioria, não souberam apontar projetos com algum tipo de incentivo cultural. Apenas o gerente do empreendimento hoteleiro (D) qualificou a ação de informação da recepção como uma forma de divulgar a cultura local:

H(D): a gente tem que informar para os hóspedes o que tem para fazer, porque às vezes ele vem aqui pra 3, 4 dias e não tem o que fazer. Aí eles aceitam trabalho com a recepção, só com recepcionista tá, pra que eles aprendam aaa a indicar o que a pessoa pode fazer, o que tem um determinado lugar, até restaurante, bares.

Percebe-se que há pouca informação quanto às práticas culturais que podem ser praticadas pelos empreendimentos hoteleiros. O foco cultural ainda é bem distante e não há associação entre a cultura e a sustentabilidade e, por conseguinte, entre a cultura e geração de lucro advinda dela. Durante as entrevistas, a alimentação e a decoração do hotel não foram sequer lembradas como propagantes da cultura local.

No entanto, em observação e análise de documentos, concluiu-se que apenas dois dos seis empreendimentos hoteleiros pesquisados se preocupam em propagar a culinária local, sendo um deles pertencente a uma rede hoteleira, H(A), e o outro

não, H(F). Outra observação da pesquisa ocorreu quanto à decoração dos ambientes dos empreendimentos hoteleiros. A sustentabilidade prevê que a decoração seja também atrelada à cultura local, no caso: pantanal, pecuária, pesca, produtos indígenas ou ecoturismo. Assim, percebeu-se de forma discreta que três, dos seis empreendimentos hoteleiros, utilizam alguma forma de decoração neste sentido, sendo dois deles não pertencentes a redes. Observou-se também que em nenhum dos empreendimentos hoteleiros há venda de produtos típicos e que não há paisagismo com espécies da flora local.

Assim, a questão cultural inserida na dimensão social da sustentabilidade ainda não parece ser considerada um ativo para os empreendimentos hoteleiros de Campo Grande. O que comprova que mesmo os empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes hoteleiras dessa cidade, que parecem possuir maior grau de informação sobre a sustentabilidade, negligenciam o que a norma NBR 15401 prescreve sobre possuir e transmitir informações básicas históricas e ecológicas da região onde está localizado. Bem como de incentivar a venda de artesanatos locais e produtos típicos e o paisagismo das espécies locais.

Observa-se, então, que as preocupações sociais, mesmo que em pequena escala, existem. Sendo pautada principalmente na legislação, a responsabilidade social nos empreendimentos hoteleiros não deixa de ser promovida em maior escala e de forma mais organizada pelas redes hoteleiras em forma de projetos nacionais.

Não se pode deixar de mencionar que algumas das ações sociais advêm da preocupação ambiental, como, por exemplo, a doação de material reciclável. Isto se mostra, portanto, na exposição da próxima dimensão.

### 3.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO AMBIENTAL

Um dos fatores de atratividade do setor hoteleiro é o próprio ambiente ao qual está inserido. Nesse sentido, a preocupação com o meio ambiente é inevitável para uma estratégia de longo prazo dessas empresas.

Neste sentido, os empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram possuir algumas ações voltadas a esse fim. Mesmo que alguns não possuam projetos para esse fim, de forma simplista as estratégias ambientais estão presentes em ações que vislumbram economia. Mais uma vez, os empreendimentos hoteleiros

pertencentes a conhecidas redes hoteleiras mostraram maior conhecimento a cerca do assunto.

H(A): nós temos uma carta ambiental. Né. Que essa carta ambiental, ela indica, ela ela mensura todos os indicadores, de tudo que o hotel trabalha dentro da área ambiental. Então nosso hotel dedica-se ao meio ambiente e essas são as prioridades desse hotel, desta unidade com relação ao meio ambiente, onde que isso impacta. A gente tem níveis de energia, água, resíduos, ozônio, águas residuais, resíduos, camada de ozônio, biodiversidade, informação e sensibilização e controle ecológico. Né, então são esses os princípios que a gente trabalha aqui dentro desse hotel, e cada um deles, claro tem uns itens específicos.

H(B): [...] a gente tem o outro que é com o hóspede que é o '*planet for the planet*', que é pro pessoal, que a gente informa, deixa na recepção que se as toalhas forem reutilizadas, ou seja, o hóspede foi e reutilizou, cada 5 toalhas reutilizadas é uma árvore plantada. Então a gente reverte a economia dessas toalhas para uma instituição, porque a gente não entende disso, e eles fazem o reflorestamento.

H(E): não, nós não temos não, projeto não. Talvez pelo nosso ramo. Éh, como falei pra você, trabalho com serviço né, não trabalho com, com produto em si. Então, projeto mesmo não há nenhum não.

H(F): [...] é difícil te falar, porque nós não temos, não temos projetos de, de, sustentabilidade na, na área de serviço dentro do hotel então, não tem como te, não tem como eu vejo essa diferença, nós vendemos um serviço só.

Quando perguntados sobre reciclagem apenas o empreendimento hoteleiro (E) afirmou não possuir nenhum tipo de reciclagem. Os demais falam em reaproveitamento de papéis e procedimentos para coleta seletiva de lixo:

H(B): recentemente a gente colocou todas aquelas lixeiras de divisão de lixo para os hóspedes [...] dentro dos departamentos nós temos divisão também, no caso seria as camareiras.

H(C): Nós temos a reciclagem, por exemplo, nós temos a parte de reciclagem de materiais. Por exemplo, éeee... papel a gente não descarta, nós guardamos e depois nós entregamos pra quem procura.

H(D): nós reciclamos lata, e as garrafinhas. [...] a gente separa, aí a pessoa vai lá e vende diretamente para alguém. [...] essa reciclagem de material, na verdade, a gente faz ela e reverte tudo para festas de finais de ano para o funcionário.

H(E): não, não há! não, no hotel não é feita coleta seletiva do lixo não.

H(F): interno, principalmente, nos temos usado trabalho de, de, de conscientização de, de separar materiais reciclados, também um fundo comercial, não é (risos). Um fundo ainda assim do ponto de vista ambiental, mas recolhermos todos os papéis que servem para reciclagem. São guardados ainda por (dono) do hotel. E do lixo é, ele, nosso lixo, não é feito tratamento, temos até projeto pra isso, mas não tem sido feito porque ainda depende um pouco da coletora.

O reaproveitamento do óleo de cozinha também foi uma questão lembrada dentre as atividades ambientais desempenhadas por alguns empreendimentos hoteleiros. Há doações desse item, assim como de lixo reciclável, para empresas terceirizadas. Houve também afirmação por parte de um gerente que o valor da reciclagem é revertido para festas entre funcionários no final do ano. Isto posto, demonstra-se a inter-relação existente entre as dimensões da sustentabilidade: Social, Ambiental e Econômica.

Sobre produtos ecologicamente corretos, a maioria dos gerentes disseram possuir preocupação em adquiri-los. Dentre os três empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes, dois afirmaram que não há preocupação nesse sentido.

H(A): Todos os produtos de limpeza utilizados no hotel são biodegradáveis.

H(B): a gente tem na verdade os produtos químicos que são utilizados pelo pessoal daa da governança né, eles são ecologicamente corretos, é da Ecolab. Então eles têm, tem que tar dentro das normas que a (nome da rede) estabelece pra gente; porque são pessoas que estão utilizando e vai pro meio ambiente.

H(C): Nós só procuramos empresas com produtos biodegradáveis, empresas aprovadas, certificadas, entendeu? Para a lavanderia. [...] Lavanderia e limpeza porque é onde se agride mais a natureza. São esses produtos, tá?! [...] os outros fornecedores nosso, éee estão indiretamente engajados também em algum trabalho éee socioambiental.

H(D): sim produtos de limpeza a gente tem preferência pra adquirir ecologicamente correto.

H(E): [...] fornecedores meus, por exemplo, que, que atua nessa área de sustentabilidade que tem um produto, vamos colocar assim um produto verde, eu não tenho informação de nenhum; se tiver que buscar hoje uh, uma empresa ahh, nesse sentido não, não sei a onde buscaria. [...] a carne que nós consumimos aqui, ou arroz que é produzido, sinceramente eu não tenho informação né, dependendo de ramo de negocio você sabe, por exemplo, se eu fosse madeira teria como ir lá e comprar madeira certificada para vender então, poderia ah, ah, de precisar não; eu faço isso, compro madeira certificada mas, o, o, o tipo de produto que hotel consome fica complicado de você acompanhar e, e saber; até porque muitas vezes esse tipo de produto verde acaba tendo um custo maior, quando você se trata de, de mercado de comércio você tem que competir com igual.

H(F): eu acho que nós só temos um papel, toalha que uma empresa, eu não tenho certeza nome da empresa que é que tem certificação, eles têm certificação (...) mas, não trabalha o hotel neste sentido.

A energia e a água são preocupações em todos os empreendimentos hoteleiros pesquisados. Todos estes empreendimentos possuem fontes alternativas

de energia, como a energia solar ou gerador. Alguns apostam em bloqueadores de energia e poços artesianos para gerar economia.

H(B): [...] a gente trabalha com energia verde. A gente tem um gerador que entra nas horas de pico, então o que acontece? A gente tem, tem essa preocupação tanto por conta de custos também, e isso reverte dinheiro quanto menos custos, mais dinheiro sobra, como é o caso numa operação.

H(C): [...] temos ooo teto solar, e nós temos um gerador. É que isso éé... acho que toda empresa agora é obrigada a ter isso já tá. Isso já não é mais uma coisa que você quer, além de você querer, já é uma obrigação porque hoje se tornou muito importante a preservação.

H(D): [...] só quando tem queda que a gente tem gerador.

H(E): ah, nos apartamentos existem um bloqueador de energia, então, a partir de momento que hospede entra no apartamento ele, ele utiliza o próprio chaveiro da, da, da porta como desbloqueador de energia. Então, é uma forma de que, quando essa pessoa sai do apartamento, alguns segundos depois, questão de, de 30, 40 segundos depois é ah é ah, toda, toda a instalação elétrica é cortada exceto o do frigobar né. Então, é a forma de, de, de minimizar também um pouquinho o consumo de energia.

H(F): [...] 48% da energia pública e, 52% é gerado por gerador próprio. Então a energia basicamente. Água, a água temos 100% de água de poços artesianos nossos né.

Sobre padrões e normas, uma das empresas hoteleiras contatadas possuía ISO 14001 e outras duas estão em processo de implantação de certificações. As demais não alegaram nenhuma preocupação em possuir normas ambientais.

H(A): Nós temos um trabalho muito forte nesse sentido que abrange todos os itens dii, da parte ambiental. Nós inclusive somos certificados com o ISO14000.

H(B): A gente por enquanto não tem nenhuma certificação de ISO, até isso não posso te dizer com certeza, porque vai ta vindo uma pessoa, inclusive chegou hoje aqui, é hoje que tá chegando? Isso, pra fazer... do "*Green globe*", que é uma certificação mundial, daí sim a gente vai poder falar que tem uma certificação.

H(D): ah como a gente é de rede, ela está meio que falando pra a gente que eles vão montar isso ano que vem pra a gente fazer, que eu acho que tá virando pra todo mundo.

Assim percebe-se que na grande maioria dos empreendimentos hoteleiros pesquisados não há monitoramento constante dos impactos causados pelas ações não sustentáveis e muito menos atuações preventivas ou corretivas. Não há indicadores que constituam uma carta de navegação como aborda Guimarães e Feichas (2009). Apenas por esse ponto, evidencia-se o caráter inicial da questão sustentável nos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande.

Observou-se que o setor hoteleiro possui algumas ações específicas, tais como os programas de reutilização de toalhas e roupas de cama por parte dos

hóspedes que utilizam os quartos em um período maior que um dia. Sobre isso, nota-se que dois dos seis empreendimentos pesquisados não aderem a esse tipo de solução sustentável, H(E) e H(F). Interessante salientar que ambas empresas hoteleiras não pertencem à redes hoteleiras.

H(A): [...] um hóspede no apartamento ele não precisa mandar roupa de cama ou as toalhas dele para lavar todos os dias, ele tem a opção de deixar a toalha dele lá. Tem essa conscientização dentro dos apartamentos e muitos aderem.

H(B): a gente tem o outro que é com o hóspede que é o '*planet for the planet*', que é pro pessoal, que a gente informa, deixa na recepção que se as toalhas forem reutilizadas, ou seja, o hóspede foi e reutilizou, cada 5 toalhas reutilizadas é uma árvore plantada. Então a gente reverte a economia dessas toalhas para uma instituição, porque a gente não entende disso, e eles fazem o reflorestamento.

H(C): [...] em todos os nossos apartamentos, nu, nu banheiro dos apartamentos um, um, cartaz informando, que se ele quiser que lave a toalha, ele deixa no chão. Se a toalha tiver pendurada, é que ele quer que essa toalha use novamente, então é uma questão de preservar, diminuir a quantidade de produtos que você joga né, né, né na água.

Nota-se, dentre os empreendimentos hoteleiros pesquisados, que há maior grau de atuação ambiental nas empresas hoteleiras pertencentes a redes. Talvez por estes estarem vinculados à maiores informações sobre sustentabilidade ambiental, já que notou-se maior domínio sobre o assunto por parte dos gestores pertencentes a redes hoteleiras. Mesmo com maior informação, estes empreendimentos hoteleiros ainda estão no início das implantações de certificações ambientais. Assim sendo, ainda há um grande percurso a se percorrer para que a sustentabilidade ambiental nos empreendimentos hoteleiros de Campo Grande possa, pelo menos, amadurecer.

Sabendo, pois, que as preocupações com meio ambiente por parte dos empreendimentos pesquisados ainda estão intimamente ligadas à economia e a legislação, a análise da percepção dos gerentes dos empreendimentos hoteleiros pesquisados sobre a dimensão econômica se faz indispensável para compor o tripé que propõe a sustentabilidade.

### 3.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO ECONÔMICA

Dentre os gerentes dos empreendimentos hoteleiros pesquisados observou-se que metade acredita no impacto econômico positivo para o hotel advindo de ações sustentáveis. Os demais não conseguiram mensurar os impactos econômicos

gerados pelas ações sustentáveis, por não possuírem projetos nesse sentido ou por não conseguirem medir as ações aplicadas:

H(A): Os clientes eles pagam a menos por esses serviços, né?! como a gente percebe uma certa economia, economia de produtos químicos, economia de água, economia de energia elétrica, isso tudo reflete na tarifa do hotel. Então, nós temos tarifas menores porque nós temos programas de sensibilização ambiental.

H(B): A partir do momento que você consegue reciclar, consegue, tipo dá alguma finalidade, diminuir gastos e custos desnecessários, e poluir menos, gastar menos. [...] isso reverte dinheiro. Quanto menos custos, mais dinheiro sobra, como é o caso numa operação.

H(C): Tudo que você faz, de repente você não consegue ver o resultado na hora, o resultado você vê a longo prazo.

H(D): essa reciclagem de material, na verdade a gente faz ela, normalmente é reservado na área de funcionário, entendeu?! Agora no caso da toalha a gente não sabe como é. No caso da água não tem como medir porque é por poço artesiano, não é água que a gente paga pra fora entendeu, então, não tem como medir.

H(E): [...] hoje, se fala muito sustentabilidade, fala bastante mas, muita, muita coisa fica no papel cara. [...] Talvez pelo nosso ramo éh, como falei pra você trabalho com serviço né, não trabalho com, com produto em si então, projeto mesmo não há nenhum não.

Isto posto, confirma-se que não há contabilidade formal com relação às práticas sustentáveis que os empreendimentos hoteleiros de Campo Grande exercem. O que vai contra as orientações de Barbieri e Cajazeira (2009) quando abordam que é necessário que a empresa avalie os passivos ocultos para obter o resultado líquido referente à dimensão econômica da sustentabilidade.

Mesmo não sendo feito de forma formal, a economia conseguida com a aplicação de práticas sustentáveis é um dado que pode ser percebido pelos gestores, até mesmo através das ações dos seus funcionários. Neste sentido, alguns gerentes mencionaram sobre o impacto econômico da sustentabilidade sobre seus funcionários.

H(C): quando você começa a conversar com o funcionário, você passa pra ele algum sentido di, di economia, que você vai atingir também ele em casa dele, na vida dele também, você começa ter algum retorno. Então assim, eu acho legal, quando você , por exemplo: "lá no refeitório, as vezes eu chego para almoçar, a luz tá apagada, por que? Porque o ultimo funcionário que teve lá, teve aquela preocupação de apagar a luz. Na verdade ele tá fazendo isso na casa dele também.

H(D): eles juntam, eles têm interesse nisso entendeu, não sei como que é na casa deles, mas eu acredito que aquilo que você faz todos os dias vira uma rotina então deve fazer também.

A sustentabilidade também pode ser mensurada através da imagem gerada por suas ações aos seus consumidores. Ou seja, as atitudes positivas por parte dos clientes frente às práticas sustentáveis podem ser percebidas pelos gestores e

transformadas em vantagens competitivas por eles utilizáveis. No entanto, nesse requisito, houve impasse na pergunta com relação à sensibilidade dos clientes a questão sustentável. A metade dos gestores acredita que os hóspedes valorizam as práticas sustentáveis.

H(A): Eles estão sensíveis. Nós trabalhamos..., nós trabalhamos a conscientização disso inclusive aqui dentro.

H(B): tem muitas empresas multinacionais que ficam com a gente, a maioria das empresas acabam tendo esse papel social e ambiental, justamente pra conscientizar os seus funcionários. E eu acho que como as empresas deles também tem isso, eles também já vêm mais acostumados. Então quando eles vêm a coisa da, da toalha [...] eles não reclamam, e você vê que muitos deles reutilizam.

H(C): muitos hóspedes chegavam aqui e falavam: “Pooo, legal vocês terem colocado aquele papelzinho, mas a camareira pegou a minha toalha que eu deixei pendurada!”. Ai você ia conversar, sabe? Aí, normal, elas começaram a entrar no ritmo, então assim, todos os hóspedes também estão preocupados com isso, a gente percebe muito isso. [...] é coisa simples que você percebe. Por exemplo, você vai entregar pra eles um extrato de conferencia, tendeu? Eles falam: “Não, não imprime pra mim a segunda via, vamo preservar né, assim, o papel. É coisa simples que você percebe, mas que você percebe que tá todo mundo engajado.

A outra metade, no entanto, ou não conseguem medir a valorização dos hóspedes frente às ações de sustentabilidade aplicadas nos hotéis, até por não possuírem projetos nesse sentido.

H(D): não, cliente nunca quer pagar mais por uma coisa que ele, por exemplo, ele, eles acham se a gente fizer alguma coisa desse tipo, a gente tá beneficiando somente a gente; ele não tem consciência que beneficio é pra todos.

H(E): não tem sido assim muita, muita, procura. “ah não só, só vou hospedar neste hotel só se ele tiver o foco pra este lado da sustentabilidade, e se o hotel tiver um projeto neste sentido”, eu nunca fiz programa não.

H(F): é difícil te falar, porque nós não temos, não temos projetos de, de, sustentabilidade na, na área de serviço dentro do hotel.

Importante salientar que se não conseguem acreditar que o cliente é capaz de valorizar a sustentabilidade, também não acreditarão na diferenciação advinda destas práticas. E, portanto, não apostarão na gestão voltada para a sustentabilidade nesse setor, até que consigam mensurar a economia financeira ou que haja intervenção da legislação.

Sobre pesquisa e gerencia designada a projetos sustentáveis, obteve-se a resposta de que não houve pesquisa na área de sustentabilidade em nenhum dos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Notou-se também que os gerentes são os

responsáveis pela gestão do hotel como um todo e, portanto, caso haja projeto sustentável serão eles próprios os responsáveis por tratar desse assunto junto aos demais funcionários.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta análise de conteúdo constituiu-se em um estudo essencialmente qualitativo e exploratório, conforme se propõe os estudos de caso, e, portanto, generalizável em nível de teoria e não em nível populacional. Assim sendo, esta análise pôde gerar interpretações sobre as práticas de sustentabilidade aplicadas nos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, que poderão transformar-se em hipóteses a serem refutadas em uma próxima pesquisa que vislumbre uma amostra populacional.

Com relação à dimensão social da sustentabilidade, percebe-se que há ações sociais em todos os hotéis, mas que, no entanto, os hotéis pertencentes a redes possuem um grau maior de atuações sociais quando comparado aos hotéis não pertencentes a redes. Enquanto há projetos sociais nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, nos hotéis não pertencentes a redes há corriqueiras ações em forma de doações a entidades filantrópicas. Os empreendimentos hoteleiros pesquisados agem conforme a lei, portanto, com relação a salários e benefícios dos funcionários e a acessibilidade de todos, eles estão coesos. Com relação a treinamentos e atualização profissional, mais uma vez os hotéis pertencentes a redes se destacam, uma vez que o treinamento e a atualização não se destinam apenas à função exercida pelo funcionário, mas também às atualizações pertinentes ao ramo turístico advindas da gestão de redes hoteleiras. A prevenção de acidentes ocorre de forma geral em nível de orientações nos treinamentos. Os levantamentos sobre a satisfação dos funcionários, também ocorrem em maior grau nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, visto que esses se utilizam de pesquisas e não somente informação verbal como ocorre nos não pertencentes a redes. As empresas hoteleiras não pertencentes a redes hoteleiras apenas se destacaram no requisito rotatividade, pois suas políticas atuam em favor da não demissão.

A cultura, que também esta inclusa na dimensão social da sustentabilidade, foi negligenciada por todos os empreendimentos hoteleiros. O que faria a diferença para gerar atratividade e lucro local não foi o foco de nenhum dos empreendimentos hoteleiros. Talvez por eles acreditarem que com o turismo voltado para os negócios,

não fosse interessante a inclusão de nenhum tema sobre a cultura local, como seria no turismo de lazer. Não há paisagismo com flora local, muito menos venda de produtos típicos do estado e pouca apresentação de pontos turísticos. A culinária local foi apresentada em apenas dois dos seis empreendimentos hoteleiros, portanto, também pouco lembrada.

Apesar de a sustentabilidade em todos os empreendimentos hoteleiros ser apenas assimilada à sustentabilidade ambiental, as informações sobre o tema foram mais robustas nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes. Os gerentes, dos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, se mostraram mais seguros com relação à exposição da sustentabilidade e, portanto, também, deram maior credibilidade a ela. Já os empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes tiveram maior dificuldade em conciliar o tema sustentabilidade com o seu serviço, até mesmo pelo pouco conhecimento sobre o assunto e, portanto, não credibilizaram as práticas sustentáveis ao seu setor.

A respeito da dimensão ambiental da sustentabilidade, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros possuem ações ambientais mesmo que não identifiquem que suas atuações gerem impactos ambientais, ou que vislumbrem apenas a economia. As empresas hoteleiras adotam formas de reciclagem ou reaproveitamento, destacando-se, também, neste sentido os empreendimentos pertencentes a redes, pois estes são melhores informados sobre a sustentabilidade ambiental e, portanto, a preocupação tende a ser maior. A energia e a água são preocupações unânimes, mesmo quando poderiam ser mais bem administradas, como no caso dos empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes, que não utilizam a prática da lavagem de toalhas e roupas de cama apenas quando os hóspedes solicitam. Os empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes hoteleiras se preocupam em adquirir produtos ecologicamente corretos, enquanto que alguns dos não pertencentes a redes não sabem, sequer, indicar produtos utilizados que contemplem a preocupação ecológica. Os processos de implantação de certificações ainda estão no início e mesmo dentre os hotéis pertencentes a redes, as certificações são escassas, haja vista que apenas um dos empreendimentos hoteleiros pesquisados possuía ISO 14000, e outros dois estavam aguardando alguma forma de certificação.

Quanto à dimensão econômica da sustentabilidade, percebeu-se que nenhum dos empreendimentos hoteleiros aplicou pesquisas sobre a sustentabilidade e que não há gerencia designada para esta prática conforme indicado pelas normas sustentáveis. Apesar de não haver contabilidade formal por parte dos empreendimentos hoteleiros quanto à economia gerada com as práticas sustentáveis, dentre aqueles que as utilizam, os empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, há credibilidade quanto ao impacto positivo gerado através das ações sustentáveis sobre a economia dos hotéis. Importante salientar que aqueles que possuem pouca informação sobre a sustentabilidade e não a correlacionam com a sua atividade, os não pertencentes a redes hoteleiras, também não acreditam no impacto positivo advindo da economia que ela possa gerar. Da mesma forma, aqueles que acreditam na sustentabilidade, os hotéis pertencentes a redes, também creem que os clientes valorizam essas práticas.

Isto posto, fornecesse-se informações para que se caracterize o perfil da sustentabilidade atrelada ao setor hoteleiro da cidade de Campo Grande: A sustentabilidade, nessa cidade, ainda se encontra no início dentro da gestão do seguimento hoteleiro. Isto se evidencia, principalmente, pelo fato de não haver certificações na grande maioria dos hotéis, por haver incompleta informação sobre o assunto por parte dos gestores entrevistados e por não serem elaboradas pesquisas sobre sustentabilidade por esses hotéis. Desta forma, a sustentabilidade esta atrelada principalmente às ações que a lei determina ou que há economia financeira comprovada por terceiros (energia e água). Ou seja, ela não se apresenta como ideologia ou diferencial de negócio. As práticas de sustentabilidade, assim como os créditos dado a ela, estão presentes, em maior escala, nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes, pois esses possuem maiores informações sobre a sustentabilidade quando comparados aos não pertencentes a redes. A sustentabilidade é correlacionada apenas à gestão ambiental e as práticas com relação ao fator cultural, presente na dimensão social, foram as mais negligenciadas no setor hoteleiro.

Por ser uma pesquisa primária, que requeresse evidenciar o grau de informação e importância acerca do assunto, o caráter exploratório foi o mais adequado. Essencialmente qualitativo, este estudo de caso procurou ampliar a teoria

da sustentabilidade atrelada à hotelaria e conseqüentemente ao turismo, e assim, de forma indutiva, caracteriza-la para a cidade de Campo Grande. Desta forma, as normas voltadas à sustentabilidade foram transformadas em protocolo para esta pesquisa, com a finalidade de correlaciona-las às práticas dos hotéis desta cidade. Havendo a comparação entre as normas e as ações dos hotéis, evidenciou-se que as práticas sustentáveis utilizadas são incipientes e isoladas, determinadas, principalmente, por leis ou por economia comprovada sem grandes esforços. Dentre as práticas que não estão presentes nas duas determinações citadas, destacam-se algumas ações sociais como a doação de roupas de cama usados, doações de latas para catadores de lixo, feijoadas para arrecadar fundos para instituições beneficentes, assim como ações ambientais tais como, lavagem de roupas de cama e toalhas apenas quando o hóspede solicitar, reutilização de papeis e fontes ecológicas de energia, como a solar. Assim, o perfil da sustentabilidade aplicada ao setor hoteleiro de Campo Grande, MS, mostra que ela ainda esta em início. Porquanto falta informação acerca do que realmente prevê a sustentabilidade, ao passo que a maior quantidade de informações e, portanto, práticas sustentáveis ocorrem nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes. Sendo correlacionada pelos gestores dos hotéis apenas à dimensão ambiental, a sustentabilidade nos hotéis de Campo Grande, precisa se dirigir aos demais fatores presentes na sustentabilidade, de especial maneira, ao cultural.

Os pontos fortes das práticas sustentáveis encontrados na gestão dos empreendimentos hoteleiros pesquisados foram: equiparação salarial; acesso à portadores de necessidades especiais; formas variadas de reutilização e reciclagem; utilização de produtos ecologicamente corretos e a prática de lavagem das roupas de cama e toalhas apenas quando o hóspede solicitar. Assim como os pontos fracos ficaram evidentes quando o fator cultural foi negligenciado; quando expuseram não possuir pesquisas e certificações sobre a sustentabilidade; ou quando afirmaram não contabilizar as ações sustentáveis de suas empresas hoteleiras.

As práticas culturais, mais negligenciadas dentre as dimensões da sustentabilidade, são essenciais para o turismo e, portanto, necessitam de forma urgente mais atenção. Não há dúvidas que a gestão da cultura local mostrará resultado para o setor. Mesmo que o público alvo seja o turista de negócio, em

posse das manifestações de cultura local, este poderá retornar junto à família estando em férias, ou mesmo divulgar ou indicar a cidade aos conhecidos. Recomenda-se, pois, que haja venda de produtos típicos dentro dos empreendimentos hoteleiros, que haja interesse na divulgação dos pontos turísticos, que a decoração dos hotéis seja voltada ao Pantanal, à pecuária, à cultura indígena, à pesca e ao ecoturismo de Bonito. Assim como, que a flora local seja utilizada para o paisagismo dos empreendimentos hoteleiros.

Tendo em vista que o bem natural se constitui o principal ativo do turismo, os passivos ocultos e as externalidades negativas também carecem ser mensurados na contabilidade formal dos empreendimentos hoteleiros. Em Campo Grande essa propriedade esta sendo descuidada e, assim, merece esmero. A correta gestão dos produtos do turismo local, levando em conta os bens naturais, seja eles o meio ambiente, a cultura ou a sociedade, é essencial para a conservação deste setor.

Constituindo-se então de uma importante carta de navegação aos gerentes dos empreendimentos hoteleiros que pretendem fortalecer sua gestão, bem como às políticas públicas que vislumbram estipular um caminho rumo à sustentabilidade, as implicações gerenciais trazidas por este estudo, constituem-se importantes contribuições não só ao setor hoteleiro e as políticas públicas, mas também a teoria da sustentabilidade aplicada ao setor hoteleiro.

Varias informações com relação à pesquisa empírica adotada neste estudo replicou informações teóricas contidas ao longo do texto sobre sustentabilidade. O porte da organização, por exemplo, determina o grau de informação acerca da sustentabilidade. Quanto maior a organização, maior será a informação e as ações sobre do assunto. Assim como, a compreensão a respeito da sustentabilidade ainda é escassa para os gestores. Muitos não compreendem todas as dimensões envolvidas no tema. Especificamente neste estudo, percebeu-se que os gerentes dos empreendimentos hoteleiros notavam, com maior grau, a questão ambiental da sustentabilidade, as outras dimensões eram pouco assimiladas ao exposto. O impacto positivo no moral dos empregados também foi outra questão exposta conforme a teoria apresentada. Além de absorver as práticas de sustentabilidade ao seu dia a dia, os funcionários relatam, segundo os gestores dos hotéis, também

ficarem felizes em pertencer a uma empresa que apoia o legado que a sustentabilidade propõe. Também ficou claro, através das falas dos entrevistados, que as atitudes dos hóspedes com relação à sustentabilidade estão mudando. Muitos dos consumidores já estão advertindo a gestão do hotel sobre as questões sustentáveis. No entanto, também houve evidências que mostraram que nem sempre àqueles que detinham informação sobre a sustentabilidade aderiam as suas práticas.

Não há dúvidas que a informação sobre a sustentabilidade seja o começo para o envolvimento concreto da população. E neste sentido crê-se no exposto de que as empresas hoteleiras tendem a conduzir, muito mais do que refletir, a opinião dos hóspedes sobre a sustentabilidade. Afinal, os hotéis que possuem maior quantidade de práticas, também são os hotéis que visualizam uma resposta positiva dos hóspedes sobre o assunto. Assim, sabendo que a sustentabilidade é um caminho de mão dupla, em que os empreendimentos informam e influenciam os clientes ao mesmo passo que são exigidos por eles, sugere-se que as políticas públicas acelerem o processo que legitima a gestão sustentável nos empreendimentos hoteleiros.

Sugere-se que esta pesquisa seja generalizada agora a nível populacional e, portanto, que seja elaborada uma pesquisa com amostra probabilística de hotéis da cidade de Campo Grande e que sejam utilizadas as interpretações desta pesquisa como hipóteses. Outra recomendação é expandir essa pesquisa para outras localidades, até mesmo por existir diferentes características turísticas, de modo que haja comparação da sustentabilidade aplicada nos empreendimentos hoteleiros de várias cidades e de vários tipos de turismo. Da mesma forma, essa expansão de pesquisa pode fornecer uma análise sobre a sustentabilidade aplicada à hotelaria brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH, Associação Brasileira da Indústria de hotéis. **Origem e expansão da hotelaria.** [2010]. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=001>. Acesso em 16 out. 2010.

ABNT, Associação Brasileira de Normas e Técnicas. **NBR 15401: Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos.** Rio de Janeiro, 2006.

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade: Caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume Editora, 2006.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada a administração: uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ALENCASTRO, J. et al. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.** Pollution Engineering. V. 03; p.22, Jan/Mar. 2011. Disponível em: <http://www.sfeditora.com.br/tecnologiaambiental/publicacoes.aspx?tipo=artigo&codigo=44>. Acesso em: 26 de Fev. 2012.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: Editora Senac, 2009.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSIS, L. F. **Turismo Sustentável e a Globalização: Impasses e perspectivas.** Revista da Casa de Geografia de Sobral: Sobral, 2003. p. 131-142, V. 4/5.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: Da teoria à prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROCO, H. E. Uma reflexão sobre o planejamento turístico-cultural e sustentabilidade. **Revista turismo & desenvolvimento**, Campinas, v.3; n.1, p. 9-16, Jan./Jun. 2004.

BARUFFI, Helder. **Metodologia da Pesquisa: orientações metodológicas para a elaboração da monografia.** Dourados: HBedit, 2004.

BOWDIRCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL. Da Política Nacional do Meio Ambiente, lei n. 6.938, de 31 de agosto de 1981.

\_\_\_\_. Lei Geral do Turismo n.º 11.771/08, de 17 de set. de 2008.

\_\_\_\_. **Ministério do turismo**. Turismo no Brasil. Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros\\_estudos/Documento\\_referencial/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/). Acesso em: 24 de maio 2011.

CAETANO, M. **Estudos das práticas alimentares dos turistas**: uma contribuição metodológica para o planejamento turístico e o fortalecimento do agronegócio. Campo Grande: UFMS, 2006. 91f. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação multiinstitucional em agronegócio (consórcio entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e a Universidade de Goiás), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

CÂNDIDO, L. A. **Turismo em áreas naturais protegidas**. Caxias do Sul: EducS, 2003.

CARDOSO, R. C. **Dimensões sociais do turismo sustentável**: Estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais. São Paulo: FGV, 2005. 264f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

CASTROGIOVANNI, A. C. et al. **Turismo Urbano**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2001.

CAVALCANTI, M. **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.

CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CNTUR, Confederação Nacional do Turismo. **Turismo Sustentável**. Disponível em: [http://www.cntur.com.br/turismo\\_sustentavel.html](http://www.cntur.com.br/turismo_sustentavel.html). Acesso em: 23 de ago. 2011.

COOPER, C. et al. **Turismo princípios e práticas**. 3ª ed. Porto Alegre: Brookman, 2007.

CORSI, E. Patrimônios histórico-culturais: uma nova perspectiva para o urbano e o rural através do turismo sustentável. **Caminhos da Geografia**, Uberlândia, v. 5, n.11, p 22-34, Fev. 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, L. B. **Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. 444f. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DEMAJOROVIC, J.; MINAKI, L.; CROOK, T. Avaliação do desempenho ambiental em hotéis: uma proposta de indicadores de eco eficiência. In: **ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**, 9, Curitiba, 2007. Anais... Curitiba: FIA/FEA/USP e EAESP-FGV, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: Ética, Responsabilidade Social e Competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, S. L. F. G.; TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C. **Desafios e perspectivas da sustentabilidade: Caminhos e descaminhos na gestão empresarial**. IX ENGEMA – Curitiba, PR, Brasil, 19 a 21 de nov. de 2007.

SANTOS, M. G. dos. **Análise da Sustentabilidade nas Indústrias Frigoríficas exportadoras de carne bovina do Estado de Mato Grosso do Sul**. 96f. 2009. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2009.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed., Rio de Janeiro: JC, 2000.

ENZ, C. A.; SIGUAW, J. A.; **Best hotel environmental practices**: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p. 72-77, Oct. 1999.

FERRARI, P. F. **Percepção Ambiental dos gestores de meios de hospedagem – estudo de caso em Caxias do sul – RS**. Caxias do Sul: UCS, 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- Graduação em Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2006.

FONS, M. V. S. et al. La sostenibilidad del turismo rural de montaña en Aragón. **II Congreso internacional de turismo de montaña**. Huesca, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FUNDTUR, Fundação de turismo de Mato Grosso do Sul. Perfil de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2011.

GARCIA, M. N. et al. **Percepção sobre a Recompensa do Consumidor ao Comportamento Empresarial Socioambientalmente Responsável**. XXXII ANPAD - Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 06 a 10 de Set. de 2008.

GARROD, B; FYALL, A. Beyond the rhetoric of sustainable tourism? **Tourism management**. Reino Unido: Elsevier Science, v. 19, n. 3, p.199-212, 1998.

GILET, A. L.; ORFILA-SINTES F.; CHULIÁ, M. F. La proactividad de la estrategia medioambiental del sector hotelero: Una aplicación en Baleares. **III Congreso de la Asociación Hispano-Portuguesa de Economía de los Recursos Naturales y Ambientales**. Palma, 2008.

GOMES, A.; MORETTI, S. **A responsabilidade e o Social**: Uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, L. C. **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/network/regional-networks/gri-focal-points/focal-point-brazil/Pages/Focal-Point-Brazil-English.aspx>. Acesso em: 05 abr. 2012.

GUIMARÃES, R. P.; FEICHAS, S. A. Q. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. **Ambiente e Sociedade**. Campinas, v. XII, n. 2, p. 307-323, Jul-dez. 2009.

HAN, H.; HSU, L.J.; SHEU, C. Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. **Tourism Management**, Hong Kong, v. 31, p. 325-334, Jun. 2010.

HARNESS, D.; CUSTANCE, P. **Marketing orientation**: Transforming food and agribusiness around the customer. Surrey, UK: Grower Publishing, 2010.

HOLDEN M. The Rhetoric of Sustainability: Perversity, Futility, Jeopardy? **Sustainability**, Suíça, v. 2, p. 645-659, Fev. 2010.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido**: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. **Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 01 maio 2011a.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia do turismo**: Uma perspectiva macroeconômica 2003-2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 28 mar. 2011b.

IPIECA/ API. **Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting**: Using Environmental, Health & Safety, Social and Economic Performance Indicators. April, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Guia de responsabilidade social para o consumidor**. São Paulo, IDEC, 2004.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. NIH-54: **Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade**– instituto de hospitalidade. São Paulo, 2004.

JAPPUR, R.F. et al. A visão de especialistas sobre a sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas. **Revista Produção On-line**, Florianópolis, v. VIII, n. III, 2008.

JIMENEZ, M. **A psicologia da percepção**. Biblioteca básica da ciência e da cultura. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

KAGOHARA, M. S; SPERS, E. E; SPERS, V. R. E. Preferência do consumidor sobre os atributos da Responsabilidade Sócio-Ambiental. In: SPERS, V. R. E; SIQUEIRA, E. S. **Responsabilidade Social: Conceitos, experiências e pesquisas**. Itu: Ottoni Editora, 2010.

KANAANE, R.; SEVERINO, F. R. G. **Ética em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2006.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LARA, S. B. **Marketing & vendas na Hotelaria**. 2º Ed. São Paulo: Futura, 2001.

LENZIARD, R.; MAYER, V. F.; FERREIRA, D. A. **O turista se Importa? A Responsabilidade Social e a Escolha de um meio de Hospedagem**. XXXIV ANPAD – Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 25 a 29 de Set. de 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, R. J. Cultura, territórios ecossistêmicos e globalizações: A utopia da sustentabilidade. **Ciência humana e social em revolução**. Seropédica, RJ, v.31, 167-181, jul./dez. de 2009.

NASCIMENTO, L. F. **Curso de graduação em administração modalidade a distância: gestão ambiental e a sustentabilidade**. Florianópolis: UFSC, 2008.

NORMA BRASILEIRA. NBR 15401: **Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos**. Brasil, 2006

NUNES, M. Como deve ser um hotel sustentável. **Planeta Sustentável**. 29 set. 2010. Disponível em:

<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/caracteristicas-hotel-sustentavel-599063.shtml>. Acesso em: 05 abr. 2012.

OCDE (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT). **Organization for economic cooperation and development: core set of indicators for environmental performance reviews; a synthesis report by the group on the state of the environment**. Paris: OCDE, 1993. Disponível em: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD%2893%29179&docLanguage=En>. Acesso em: 05 abr. 2012.

OLIVEIRA, C. D. M; SOTTILI, D. Símbolos pantaneiros no espaço urbano de Campo Grande-MS. In: PANOSSO NETTO, A.; MARQUES, H. R. **Reflexões em Turismo: Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: UCDB/ CESUR, 2004.

OMT, Organização Mundial do Comercio. **Cuenta satélite de turismo (CTS): Recomendaciones sobre el marco conceptual**. Nueva York; Naciones Unidas; Madrid: OMT, 2001. 149p. Disponível em: [http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF\\_80S.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80S.pdf). Acesso em: 16 ago. 2011.

ONU. **Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor**. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales da ONU, 2003.

ORTIGOZA, S. A. G. **Consumo Sustentável: Um compromisso de todos**. Território & Cidadania. v.II; n.2; Julho- Dezembro de 2002. Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/territorioecidadania/Artigos/Silviaortig1.htm>. Acesso em: 16 de setembro de 2011.

PANOSSO NETTO, A. Um flamar por Campo Grande. In: NETTO, A. P; MARQUES, H. R. **Reflexões em Turismo: Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: UCDB/ CESUR, 2004.

PAULO, M. A. Um a cada dois hóspedes se preocupa com sustentabilidade hoteleira. **Panoramabrasil**, 20 de abril de 2011, hotelaria. Disponível em: <http://www.panoramabrasil.com.br/um-a-cada-dois-hospedes-se-preocupa-com-sustentabilidade-hoteleira-id62168.html>. Acesso em: 23 de agosto de 2011.

QUEIROZ, M. I. P de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A, 1991.

RODRIGUES, A. M. Desenvolvimento sustentável e atividade turística. In: RODRIGUES, A. B. **Turismo desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 2000. 42-54

RUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável: A proteção do meio ambiente**. Campinas: Papirus, 2008.

SCHAFFNER, D. J.; SCHRODER, W. R.; EARLE, M. D. **Food marketing: An international perspective**. 2nd ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill, 2003.

SEDESC, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, de Ciência e Tecnologia e do Agronegócio. Campo Grande: SEDESC, 2011. Disponível em: <http://www.pmcg.ms.gov.br/sedesc>. Acesso em: 17 de agosto 2011.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: A busca da Excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, L. M. T.; SILVA, M. P.; ENDERS, W. T. **Gestão Ambiental e Desempenho Organizacional: Um Estudo de suas Relações no Setor Hoteleiro**. XXX ENANPAD – Salvador, BA, Brasil, 23 a 27 de Setembro de 2006.

SILVA, R. N.; DE CONTO, S. M. **Ações ambientais em meios de hospedagem da região uva e vinho da serra gaúcha/RS**. Caxias do Sul: UCS, 2007. 157 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós- Graduação em Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

SISGRAN, Sistema Municipal de Indicadores Georreferenciados para o Planejamento e a Gestão de Campo Grande/MS. **Perfil de Campo Grande**. Campo Grande: SISGRAN, 2011. Disponível em: <http://www.pmcg.ms.gov.br/SISGRAN/egov/imti/perfil-pageflip/egov/imti/perfil-pageflip/index.html>. Acesso em: 17 de agosto 2011.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

SWARBROOKE, J. et al. **Turismo de Aventura**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, O.B. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais – A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRUFFI, M; ZEN, M. J. C. M; CAMARGO, S. H. C. R. V. A interação entre o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e a contabilidade Ambiental nas empresas. In: SPERS, V. R. E; SIQUEIRA, E. S. **Responsabilidade Social: Conceitos, experiências e pesquisas**. Itu: Ottoni Editora, 2010.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIF AND CULTURAL ORGANIZATION UNESCO; ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. **Tendências de la educación ambiental**. Paris: Unesco, 1997.

UNEP, United Nations Enviroment Programme. 2011. **Cómo el dos por ciento del PIB mundial puede impulsar un crecimiento más verde y racional combatiendo al mismo tiempo la pobreza**. Disponível em: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=659&ArticleID=6902&l=es>. Acessado em: 01 de mar. 2011.

VAN BELLEN, H. M. **Desenvolvimento Sustentável: Uma Descrição das Principais Ferramentas de Avaliação**. Ambiente & Sociedade. v. VII; n.1; Jan/jun.2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v7n1/23537.pdf>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2012.

VAN RAAIJ, E. M. Making the transformation toward a market-orientated organization: A review of the literature. In: LINDGREEN, A.; HINGLEY, M.; HARNESS, D.; CUSTANCE, P. **Marketing orientation: Transforming food and agribusiness around the customer**. Surrey, UK: Grower Publishing, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VON ALVENSLEBEN, R. **Consumer behavior**. In: PADBERG, D. I.; RITSON, C.; ALBISU, L. M. **Agro-food marketing**. Oxon, UK: Cabi Publishing, 1997.

WTO, World Tourism Organization. **Tourism and poverty alleviation: Recommendations for action**. Madrid: WTO, 2004.

WTTC, World Travel & Tourism Council. 2011. **The economic impact of travel e tourism**. Disponível em: [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/world.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/world.pdf). Acesso em 25 Abr. 2011.

\_\_\_\_\_, World Travel & Tourism Council. 2012. **Travel e tourism: economic impact 2012 Brazil**. Disponível em: [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/brazil2012.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/brazil2012.pdf). Acesso em 29 Mar. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento de Método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBON, A.C.; VINHA, D. A.; OLIVEIRA E. S. Análise do Retorno Sobre o Investimento para Internalização dos Custos de Poluição da Água em uma Empresa Agrícola. **ENANPAD**. Rio de Janeiro, v.1; 19 - 23 de mar. 2009.

ZANETI, I. C. B. B.; SÁ, L. M.; ALMEIDA, V. G. Insustentabilidade e produção de resíduos: a face oculta do sistema do capital. **Sociedade e Estado**. Brasília, vol.24; no.1; jan./abr. 2009.

## **ANEXO A – Lista de Observações**

Dimensão	Indicadores observáveis	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Social	Mesma quantidade de funcionários brancos e negros;	X	X	X	X	X	X
	Mesma quantidade de funcionárias e funcionários;	X	X	X	X	X	X
	Funcionários com necessidades especiais;						
	Índice de satisfação dos funcionários;	X	X				X
	Índice de satisfação dos clientes;	X	X				
	Alimentação com apoio a cultura local;	X					X
	Decoração cultura local;		X				X
	Venda de produtos típicos;		X				
	Acesso a portadores de necessidades especiais;	X	X	X	X	X	X
	Informações ou promoções envolvendo gestão ambiental;	X	X	X			
Ambiental	Paisagismo com espécies nativas;						
	Latas de lixo separadas para reciclagem;	X	X				
	Objetos de decoração reciclados;						X
Econômica	Gestão da Marca;	X	X	X			X

## **ANEXO B – Respostas aos indicadores do protocolo**



## **Anexo C- Transcrições**

<b>Dimensão social</b>	
<b>Questões norteadoras:</b> Quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria nos padrões de vida da sociedade? Quais ações e projetos são trabalhados para promover a cultura local?	
<b>Indicadores:</b> Responsabilidade Social; Equiparação salarial a negros, pardos, homens e mulheres exercendo a mesma função; Benefícios (alimentação, transporte, assistência médica e odontológica, etc.); Rotatividade de funcionários em relação a média do mercado; Índice de satisfação dos funcionários; Índice de satisfação dos clientes; Capacitação e atualização profissional; Apoio à diversidade de mão de obra; Programas e Treinamentos para redução de acidentes de trabalho; Programas de identidade cultural (alimentação).	
<b>Hotéis</b>	<b>Transcrições</b>
Hotel A	<p><b>Há alguma ação de responsabilidade social ocorrendo aqui?</b> Tem, tem uma ocorrendo agora esse mês inclusive. Né... Como o (nome da rede) faz parte de uma rede, a gente trabalha com uma ação de responsabilidade social a nível de rede. Então agora, dia 12 de outubro, toda renda éééé... que for efetuada com relação as vendas de café da manhã do hotel, serão repassadas à uma instituição de alfabetização solidária. Né?! Então todos os hotéis (nome da rede) do Brasil, pegam todas as rendas do café da manhã do dia 12 de outubro, e reverterem o valor integral da renda do café da manhã pra essa instituição. <b>Vocês ajudam as crianças?</b> Exatamente, no dia das crianças. A gente adota crianças com relação à alfabetização. A gente faz esse tipo de trabalho aqui. Esse é um evento de ação de responsabilidade social que tá ocorrendo agora inclusive. <b>Há uma equiparação salarial entre homens e mulheres que executam a mesma função?</b> Absolutamente o mesmo salário. Mesma carga horária, mesmo salário, não tem nenhum tipo de discriminação. <b>Com relação aos benefícios é a mesma coisa?</b> São idênticos também. <b>O Sr. Tem alguma informação sobre a rotatividade de funcionários?</b> Rotatividade de funcionários? <b>Se aqui é maior que a média do mercado, como o sr imagina?</b> Eu não sei qual seria a média do mercado, mas hoje nós estamos trabalhando com uma rotatividade girando em torno de 30, 35%. <b>Alguma função “roda” mais?</b> Não, não, não, não, ééé... eu diria que é bem equilibrado. <b>Equilibrado?</b> Bem equilibrado. É um nível até baixo de ‘turn over’ que a gente trabalha. <b>O Sr. Tem alguma informação com relação a satisfação dos funcionários?</b> Sim, Sim, com certeza! Tem um número. Ooo percentual... a gente faz anualmente uma pesquisa interna de clima organizacional, e essa pesquisa interna nos dá os indicadores. Então no último ano, o resultado dessa pesquisa foi de... só um poquinho que eu já te passo..., oitenta e nove por cento de satisfação dos colaboradores. <b>E são todos os colaboradores?</b> Todos os colaboradores do hotel. <b>O hotel tem alguma política de investimento em capacitação e atualização dos funcionários?</b> Sim. Nós investimos aí... um valor considerável em treinamento e capacitação dos nossos colaboradores, frequentemente nós trazemos, é... equipes da academia (nome da rede), que fica em São Paulo, que eles dão treinamentos específicos pra cada setor do hotel. Seja recepção, seja governança, i semana passada nós estávamos com uma governanta inclusive ministrando um curso aqui, lá de São Paulo. Passou uma semana aqui conosco trabalhando capacitação de colaborador. <b>E programas de redução de acidentes ou algo parecido, como a norma, o Sr. Deve conhecer...</b> Uhum! <b>Certificação BS8800 e AS8000, o Sr. Tem algum programa nesse sentido?</b> É..., a gente tem aaaa... É..., a gente tem aaaa... agora você me pegou, agora ce me pegou..., dexa eu pensar... Nós temos o programa di, di, brigada di incêndio, mas não tem nada a ver com isso... Se eu não me engano, éé... a CIPA que é u, o de proteção de acidentes, comissão interna de proteção de acidentes de trabalho. <b>Existe então proteção?</b> Não, não existe porque a lei não determina. Na verdade nós temos um número de colaboradores pequeno aqui no hotel que não é exigido por ela, por essa legislação. Isso vai depender do número de colaboradores que o hotel possui né! Então, nós temos aí, 24 colaboradores hoje no quadro, então nós tamos isentos de ter essa comissão. Então é todo um trabalho feito internamente, junto com aaaa...</p>

	<p>encarregada de manutenção, i, iii... trabalhando em cima disso. Mas a gente tá tem, é claro, ooo... avaliação, pur, pur uma empresa que faz a análise di, di, di risco. Faz análise de ergono-ergometria, então isso tudo é efetuado além dos exames periódicos de todos os colaboradores. Isso é obrigatório.</p>
Hotel B	<p><b>Há alguma política ou programa de responsabilidade social...</b> seria? poderia ser..., seria? <b>Por exemplo, equiparação salarial- mulheres e homens que desempenham uma mesma função recebem o mesmo salário?</b> Mesmo salário. Mesmo salário, ee... a gente tem na verdade aqui, na verdade pela (nome da rede), nós temos uns 'steps', então , tipo assim, o que que seriam os 'steps'? uma equiparação de salário tipo, pra quem acabou de entrar, por exemplo garçom, néé..., como cumin na verdade. Então como cumin, aí ele tem que ter algumas atribuições pra ele passar pra garçom, aumentar o salário, iiiii, na verdade daí, ele vai estar no primeiro 'step', segundo 'step', terceiro 'step'. Mas aí tudo amarrado com um contrato de gestão. Então isso não tem nada a ver com sexo, se é mulher ou se é homem, porque tanto faz. Humm... não temos! Inclusive a gente tem uma pesquisa clima qui, qui, têm várias perguntas, a gente foi muito bem pontuado ano passado, que fala, se tem, existe algum tipo de discriminação com relação ao sexo, a opção sexual, se é branco, se é negro... Não, a isso realmente nenhum dos colaboradores acha que existe dentro da empresa esse tipo de separação. Mas não tem não. <b>E algum programa com alguma instituição?</b> AAA sim...Como a gente é rede, né?! A gente tem uma ação que na verdade acontece no dia, não no dia das crianças, a nossa esse ano vai ser no dia 23 de outubro, que acontece com relação a feijoada. É assim, comemora o dia das crianças, chama os clientes pra vir no dia da feijoada e uma parte ela é revertida, em dinheiro mesmo. A gente pega esse dinheiro, manda pra sede, e a gente tem uma instituição que é a 'gol de letra'... <b>A sede é lá em SP?</b> Lá, a sede nossa é em São Paulo. A gente faz uma... reverte um valor, fala: 'óó... a nossa feijoada deu tanto e desse valor, 'x' vai ser revertido pra instituição'. Aí a gente manda pra sede, a sede junta com todos os hotéis da (nome da rede) e manda pra 'Gol de letra', que é uma instituição que a gente auxilia, na verdade, com essas ações... Tem também outras ações que a (nome da rede) faz, que é: aí cada colaborador pode contribuir, quando chega final de ano, natal, quiser dar um presente, tipo 'adotar uma criança', não no sentido, mas ce manda um presente pra lá e eles entregam. <b>E a 'Gol de Letra' não é aqui em CG?</b> Não é em São Paulo. São Paulo... mas aí abrange todos os (nome da rede) no Brasil. Então todos os (nome da rede) que fizer essa ação no dia das crianças, vai reverter uma parte deste valor da feijoada para gol de letra, que são ações sociais 2, que é aquela que é do Raí e duu... A gol de letra é do Raí e duuu... do outro jogador... Leandro?... Leonardo?... Leonardo! Né?! A gente na verdade só contribui. <b>Aqui para Campo Grande, tem algum programa específico?</b> Não, específico não. A única coisa que a gente faz é contribuição para o hospital do câncer, pro asilo dos idosos, e quando nós temos muito 'achados e perdidos', depois diiii..., pela determinação da (nome da rede) é 6 meses, e a gente tem troca de enoval, a gente doa. A gente pega uma instituição e geralmente pega isso, ou entrega lá pro asilo dos idosos do São João Bosco, ou aqui pruu... 'Orionópolis'. Então a gente tem uma..., a gente faz só doação. A última vez, se não me engano, foi pro asilo São João Bosco. De campo grande mesmo, esse asilo de campo grande. <b>Alguma informação sobre a rotatividade de funcionários?</b> O nosso 'turn over'? A gente tem uma meta que não pode ultrapassar, porque tudo é amarrado com o contrato de gestão. E u que é esse contrato de gestão? A gente tem um PPR, que é plano de participação nos resultados no final do ano, que é tipo um... 14º salário pra todos os funcionários. <b>Todos?</b> Todos. Assim, só tem assim, éé... a gente faz uma ação, é uma coletiva néé?! porque já tem um documento junto ao ministério do trabalho e, aaaaa, o sindicato. Pessoal de base ganha um salário, pessoal de chefia ganha 1 salário mais o contrato de gestão, iii uuu gerencia ganha 3 salários, também amarrado ao contrato de gestão. Que, que é esse contrato de gestão? Tem várias metas pra gente atingir. Então todos ganham um salário, todo mundo, independente do cargo. U du gerente e das chefias fica amarrados se você atingir as metas quantitativas e qualitativas, que tem daí no caso aaa... rotatividade, 'turnover', se não me engano é de...posso até te falar depois o valor, a quantidade, mas a gente não pode trabalhar, se não me engano 35% ou 40% di 'turnover' o hotel inteiro. <b>Você</b></p>

**acha que a média de 'turnover' aqui é maior ou menor que a do mercado?** Ai... eu acredito que deve tá dentro dele. Na média, porque... o pessoal de hotel, principalmente a parte de restaurante, cozinha, camareira, aonde que tem mais né, pessoas trabalhando né, temos uma equipe de 10..10, 15 pessoas, aí existe mais uma rotatividade. **E alguma informação sobre o Índice de satisfação dos funcionários?** Tem. É a pesquisa clima. A gente deve estar pra estorar uma pesquisa clima agora em novembro. Ela é feita por aquele instituto... ai... 'great to work'... como que é?! *To, 'place to work'*... ai... vo pegar o nome. É lá de São Paulo, ela é... é anual, todo ano..., e isso tá amarrado também no nosso contrato de gestão, então a gente tem que ter ações pra trabalhar em cima. São em torno dii, quase noventa perguntas e tem todos us... né, separado... até tem ela, que salvei... é só disser depois mais ou menos como é que é... E a gente chegou o ano passado, este ano na verdade, porque foi feito no ano passado, então esse ano a gente tá com 87% diii, di satisfação dos nossos colaboradores. **Isso é feito com todos os funcionários?** Todos. Todos. Na verdade no final do ano a gente recebe um envelope lacrado. Né?! Sem determinação pra qual departamento, porque as perguntas são todas iguais, pra todo mundo, aí tem um prazo até tal dia, pra você ta fazendo todas as pesquisas, e isso vai direto pro instituto. O instituto faz a análise dos dados e depois tem a média da (nome da rede), a média (nome da rede) e a média da unidade, e aí a gente fica sabendo em qual percentual a gente ficou. Mas tem bastante, várias..., aí tem com relação a salário, com relação a ajuda, com relação a discriminação, com relação a instrumento de trabalho, com relação a tudo. **E isso é feito por um instituto de fora, não é o hotel que faz?** Não, porque, como a gente é rede, então, tudo o que a rede faz, a gente apesar de não ser, né?! 100 por cento (nome da rede), a gente é um administrado, tudo o que a Accor faz, a gente também tem que trabalhar. **Tem investimentos em capacitação e atualização?** Tem. Tem (rs). Na verdade, a gente tem também, a gente tem que no contrato de gestão, cada colaborador tem que ter no mínimo 16 horas anual de treinamento externo, não vale treinamento interno, éé..., a gente faz treinamento, que é esse treinamento flash- que pega o colaborador, algum procedimento que alterou, e faz o treinamento. **Às 16 horas é uma norma do hotel?** Do hotel. Dezesesseis horas é uma norma da (nome da rede), da (nome da rede), é porque é da rede, o que a gente tem que estabelecer, então cada colaborador no mínimo tem que ter 16hs de treinamento. Menos do que isso não pode. E não pode ser a média. Cada colaborador tem que ter. Não adianta um departamento juntar tudo, depois dividir..., "deu certo? não!" Cada um tem que ter suas 16hs de treinamento. E aí tem o treinamento que da (nome da rede) vem pra dentro do hotel, ou nós que vamos pra São Paulo ou pra outro lugar. Varia muito. Geralmente são as chefias que vão pra treinamento externo, e a gente vai ter um que a gente tá trazendo, uuu, instrutor da academia (nome da rede) para o hotel, porque a gente tem uma academia de treinamento. **Tem alguma função que recebe mais treinamento? Camareira, por exemplo?** Huumm... não, assim! Não, não. A gente tem, têm os treinamentos internos que são com relação à qualidade de atendimento. Isso sim! Volta e meia isso acontece alguma coisa, chamamos o pessoal e faz o atendimento. É um foco nisso... ou , um procedimento , por exemplo, a operação da montagem do café da manhã, então é assim, é um outro treinamento, mas esse é só do restaurante. Todos recebem treinamento. Todos. Mas aí, no caso de vir uma pessoa de fora, tipo todos os nossos colaboradores saí pra fora, não! Mas aí a gente dá a capacitação pra eles sim. **Há programas para redução de acidente de trabalho ou doença ocupacional?** Huuummm... pra te falar bem a verdadiiii..., teve! já tentou, mas não deu certo. Por questão de tempo mesmo e dos horários do pessoal, então a gente tentou fazer, começou implantar, aí não deu certo! tentou, mas a gente realmente... **Existe um numero mínimo de funcionários, estabelecido em lei, para que seja obrigatório programas de redução de acidente?** Eu não sei te dizer não. O que na verdade tem é, com relação a: acima de 50 funcionários CE tem que ter uma, uma pessoa que seja deficiente físico, ou auditivo, alguma coisa. Agora, dii, ser obrigado por lei a fazer algum treinamento, eu na tenho esse conhecimento não. A gente acredito que não tenha. Redução de, com certeza, de acidente têm. Porque todas as pessoas que trabalham, por exemplo, camareiras específico, vou te falar: tem que trabalhar com luva, tem que saber, tem treinamento para manipulação de produto químico. Porque ela tem... o pessoal, por exemplo du, da manutenção tem que usar aqueles, aquelas ,

	<p>sapato com aquele parte, bico de metal, éé... tem que ter todo o procedimento. Humm... eles tem na verdade! Na cozinha, a cozinha tem que ter todas as luvas que... é pra cortar carne pra num cortar a mão, tem que tá com o cabelo preso, tem quii... A gente dá esses equipamentos pra que num aconteça acidentes, isso a gente faz. A gente só não tem assim umaa... <b>Um programa continuado?</b> É! um..., na verdade isso a gente tem porque é norma da (nome da rede): dá todos os equipamentos pra que não aconteça nenhum tipo de acidente com oo colaborador dentro da unidade. Mas isso tem sim! <b>Há algum projeto para promover a cultura local?</b> Cultura local...? Não, acho que projeto assim, como a gente é muito ainda... a gente trabalha com algumas ações, né?! por exemplo: como teve a 3ª volta ciclística daqui do, du parque do prosa, eles sempre tem uma parceria com a gente. A gente sempre dá, doa pra eles aaa, final de semana aqui no hotel, café da manhã, feijoada, sempre que eles precisam da gente... aí, eles divulgam nós como parceiros. Mas sempre assim nesse sentido, uma coisa específica de cultura não, porque a gente trabalha muito em cima da, Du que a (nome da rede) estabelece. Então tudo o que mexe com a marca (nome da rede), a gente tem que consultar nosso departamento de marketing lá em São Paulo, pra ver se realmente tá dentro do que a gente pode fazer, pra num fugir.</p>
Hotel C	<p><b>Há algum programa ou política de responsabilidade social?</b> Sim... aaa... nós tomamos vários tipos di, di trabalho em cima dos funcionário, com os funcionários, na parte social né? Fora que aaa própria diretoria participa de vários eventos sociais..., éé... com a parte do hemosul, com a parte diii centros educacionais. <b>Há equiparação salarial entre funcionários de mesma função?</b> Não, não..., O, u, salário aqui do (nome do hotel) ele é classificado por, éé por função. Indistinto sexo, raça, exatamente! Pois existem determinadas funções que nos procuramos homens, devido a função ser mais braçal né?! Então não, por ser homem ou mulher vai ganhar menos ou mais. <b>Com relação a benefícios é a mesma coisa?</b> Mesma coisa. <b>A srª acha que a rotatividade é maior que a do mercado?</b> Vou falar assim, eu trabalho aqui há 15 anos..., os funcionários da lavanderia do (nome do hotel) trabalham aqui des da inauguração. As camareiras, as camareiras, nós temos assim...mais di di di 40% dos funcionários com mais de 10 anos de casa. Então a rotatividade aqui é muito baixa. <b>O índice de satisfação é medido?</b> Éé..., assim..., a gente tem a própria conversa que você tem, o próprio diálogo que você tem com os funcionários, né?! Mas assim em termos geral, aaa, os funcionários aqui são satisfeitos, porque a gente tá sempre procurando éé... incentivar os funcionários éé... que na realidade o incentivo dos funcionários não é só na parte de salário, é na parte de ajuda também de outras formas. Éé... a gente paga curso pros funcionários..., nós temos aqui ummm... ééé ... são quatro funcionários que nos tamos investindo em estudo. Éé... e nós temos funcionários que a gente faz éé... ajuda de várias formas. Então eu imagino que de um modo geral todos os funcionários, tanto que nenhum dos funcionários que sai do hotel: “Aaa..surgiu uma oportunidade de trabalho eu vou sair do hotel...”. Passado um tempo eles retornam: “Não, eu quero voltar”. Entendeu? O ambiente daqui é muito protetor. <b>Capacitação e atualização?</b> Sim, sim! nós temos sim...! e a nossa intenção é estar aprimorando isso. Entendeu? Por que? Hoje, por exemplo, claro, haaaa 10 anos atrás, não era necessário um funcionário ter inglês. Nós recebíamos muito pouco turista, porque na realidade nosso turista é de negócio, então nós recebíamos pouco, bem menos. Hoje, é essencial. Mas e com os funcionários com mais de 10 anos? Então nós estamos capacitando esses funcionários. Entendeu? Ao invés de você simplesmente fazer: “não, hoje eu preciso de funcionário com inglês, então infelizmente você não tem inglês você sai”. Então, nosso... o hotel tá capacitando. E a nossa intenção é aumentar isso. Com curso, com cursos profissionalizantes, tendeu? Com cursos de capacitação, com cursos, até escola mesmo. <b>Tem algum instrumento para medir a satisfação?</b> Não, não, nós não temos! <b>Há algum programa e/ou treinamento para reduzir acidentes, etc?</b> Agora, agora mesmo nós estamos contratando uma psicóloga para fazer todo, todo um trabalho com os funcionários. Então assim, nós temos sim essa preocupação, tá?!</p>

Hotel D	<p><b>Salário:</b> não, aqui os salários eles são, os salários são por função não interessa ser branco, preto, mulher. <b>Benefícios:</b> iguais pra todo mundo. <b>Capacitação e atualização:</b> sim, a gente faz <i>treinee</i>, tem vários cursos no SESC, SENAC. Aí a gente vê quem precisa desse determinado curso e faz, por exemplo, cozinheiro geralmente ele fazem curso pra torta, pra bolo, pra coisa que ele não sabe fazer. O funcionário novo a gente vê o que ele precisa, o que ele não sabe fazer aí a gente dá um curso. Língua não, porque a maioria das pessoas que precisam da língua é recepção, geralmente como a gente contrata, já contrata com, já sabendo. <b>Acidente no trabalho:</b> não, infelizmente não. <b>Cultura local:</b> aceita um trabalho com recepcionista sobre algum ponto turístico ou alguma coisa, porque a gente tem que informar pra os hóspedes o que têm que fazer, porque as vezes ele vem aqui pra 3, 4 dias, não tem que o que fazer, aí eles aceitam trabalho com a recepção. Só com recepcionista tá?! pra que eles aprendam ah, a indicar o que a pessoa pode fazer, o que tem um determinado lugar, de até restaurante, bares. <b>Rotatividade:</b> só na camareira, não normal. <b>Índice de satisfação:</b> não, infelizmente não.</p>
Hotel E	<p><b>Salário:</b> tá com a relação, com a questão salarial, pra gente não faz diferença a questão da, da cor não né?! Então, ser negro, ser branco, ser índio, então o salário é o mesmo pra todos né. Então o salário é determinado pela função que pessoa exerce, então independente de, de raça, credo ou mesmo sexo o salário é mesmo tá; não há distinção nenhuma com relação a isso. Na área social, eu acho que pela posse do hotel se faz muito pouco, éh... o que se faz ééh, algumas doação através de uma da posse do hotel tá, (...) pra alguma entidade social. Aí então, é o que é feito né, são doações financeiras mesmo. <b>Benefício:</b> bom, nós temos oh, oh vale transporte é questão de, de lei né, lei federal. Então, vale transporte é distribuído, e também o hotel dá uma sexta básica pra quem não falta e chega atrasado. Daquele funcionário que esforça né, ééh distribuído a sexta básica todo mês também. Ah almoço e jantar não é servido no hotel né, nós temos restaurante quee, funciona apenas ala carte e durante a noite. Então não é, não é fornecido a refeição para os funcionários. Não, a rotatividade não é tão alta não, não é tão alta não. Ah..., oh! eu entendo que a rotatividade; eu acho que nível de mercado éh, pelo menos na, na, na nossa área, aqui o hotel está dentro do normal. Tem funcionário aqui com..., eu, por exemplo, tive 17 anos de cargo né. Mas funcionários novos, por exemplo, que entrarem este ano, deve ter 2 ou 3 funcionários novos, mas a rotatividade não é, não é tão grande não; e a minha rotatividade maior acontece no, no, na função mais básica do hotel também entendeu? Camareira por exemplo, entendeu? Já, já a questão, área administrativa, já na copa em si já tem rotatividade bem menor. <b>Satisfação:</b> Olha, eu posso responder por mim, eu gosto (rs) né, na verdade eu não tenho nenhuma pesquisa interna feita pra, pra verificar essa, essa questão de satisfação do, do pessoal em si, então, então não tenho como responder pelos outros, posso responder (beneficente) por mim né, to 17 anos então, gosto de onde trabalho, gosto do que eu faço. <b>Ações e projetos:</b> não, projeto nós não temos, até por que na verdade o hotel é uma empresa de pequeno porte, a empresa de pequeno porte não é algo, algo grande, claro que existe hotéis aí que exige 600, 700 mil apartamentos, mas, não é nossa realidade, não realidade de, de Campo Grande né, oh que já foi feito é apoiar com, com cortesia alguns tipos de exemplos que houve na cidade ou mesmo oferecendo um desconto especial, uma permuta com relação a uma publicidade então, com a relação a cultura o que foi feito é isso, mas um trabalho assim que nós temos encabeçado, desenvolvido pela, pela própria empresa não, não houve. Capacitação não, não temos; aah, nós não exigimos nem que o profissional venha capacitado, acho que tem muitas empresas que exige experiências anteriores ne, no nosso caso não, não, nós procuramos não exigir mas treinar então, treinamento que há é, é o treinamento aqui dentro mesmo por exemplo, se eu contratar um recepcionista hoje, oh, o pessoal mais antigo acaba dando esse treinamento, acaba ensinando essa pessoa ah se eu encontrar a camareira ou coloco ela pra trabalhar alguns dias com a camareira experiente pra ela possa aprender, a lidar, como fazer então, eu não exijo a questão de experiência não mas, treinamento fora da empresa também ah, não há, a não ser certo curso de manipulação de alimento que, que tem que ser feito ne. Código de ética não, a formalizado não. Apoio a diversidade eu entrei no hotel como (...) né, ah nossa gerente comercial ela</p>

	<p>entrou como recepcionista no hotel né então é claro, se a pessoa tem uma determinada vocação, a gente vê que tem um inclinação pra um, pra um lado ou pra outro, você procura encaixar na inclinação da pessoa na vocação da pessoa né. <b>Certificação pela norma BS 8800:</b> não, não tem. <b>Programa de identidade cultural:</b> também não, não.</p>
Hotel F	<p>Bom dentro do hotel a gente, recentemente a gente vem buscando este tipo de, de ação mas, alguns programas. Programas sociais impostos até pelos órgãos oficiais ééé a contratação de menores, de deficientes de, de, de questão de raça, de negro nós não temos ainda, até porque não, não existe tanta discriminação então, não, não tem porque, tá?! pra, pra nós, vale é a qualificação profissional, mas dentro especificamente da área social é contratação de menor aprendiz basicamente eu pensei que é uma imposição da, do nosso Ministério do trabalho. O Hotel (nome do hotel) tem trabalhado especificamente nesse sentido de, de, de cumprir legislação, agente não tenta ir além disso né. <b>Benefício:</b> tem, tem! é é nós aqui eh, eh a gente trabalha assim até pela filosofia dos nossos patrões nos seguimos a legislação, não mais do que isso, a gente não vai muito além disso, agente vai até onde a legislação nos obriga. Mas tem, tudo que a legislação nos éh, éh obrigado fazer no caso se tiver dentro das leis da CLT ou do nosso sindicato é cumprido rigorosamente, em termo de alimentação, vale transporte. <b>Rotatividade:</b> ah, este tema tem um definição bem clara dentro da filosofia do nosso patrão, essa é uma particularidade, ele não demite em hipótese alguma, nós temos funcionário a média de de idade de funcionário é de 25 anos, 22, eu sou mais novo da casa de 13 ano de trabalho na mesma função no mesmo horário não mudamos funções e não dispensamos também. Então essa é filosofia do patrão, nós administradores nós trabalhamos na qualificação, a qualificação profissional mas, éh éh ah o patrão procura isso desde administração passado que era pai dele trabalhava procura não demitir manter o mesmo, até porque no atendimento agente entende que é importante ter o mesmo funcionário atendendo por 20 anos se é possível, isso facilita o relacionamento do cliente nosso. <b>Satisfação:</b> dentro de mercado de trabalho, de mercado de empresas, dentro de mercado empresas hoteleiras em Campo Grande, nós os funcionários, nós funcionários acreditamos seja melhor hotel de Campo Grande, pela pontualidade nos pagamentos pela remuneração, ela é mais alta e um pouco mais em mais é maior, benefícios nós temos nós temos alguns assistência no trabalho, alimentação dentro do hotel então, os funcionários são satisfeitos com nossa política. <b>Projetos/Cultura:</b> não tem atividade ligada a cultura...</p>

<b>Dimensão Ambiental</b>	
<b>Questões Norteadoras:</b> A estratégia Ambiental da empresa engloba quais fatores ligados à preservação dos recursos naturais? Como são implementadas as políticas de racionalização dos recursos naturais?	
<b>Indicadores:</b> Reciclagem; Tecnologias Limpas e silenciosas; Tratamento de afluentes líquidos; Reaproveitamento de afluentes líquidos; Produtos ecologicamente corretos; Legislação Ambiental; Certificação pela norma ISO 14000; Fontes alternativas de economia energética; Racionalização de água e energia.	
<b>Hotéis</b>	<b>Transcrições</b>
Hotel A	<b>A empresa tem uma estratégia voltada para a questão ambiental?</b> Tem, tem. <b>Por exemplo, reciclagem. Há algum trabalho nesse sentido?</b> Nós temos um trabalho muito forte nesse sentido que abrange todos os itens dii, da parte ambiental. Nós inclusive somos certificados com o ISO 14000. <b>Tecnologias limpas, tratamento de afluentes líquidos?</b> É. O tratamento di di afluentes é, é... a rede municipal. Então a gente tá interligado a rede municipal que faz o tratamento dos efluentes. <b>Preferencia por produtos ecologicamente corretos?</b> Todos os produtos de limpeza utilizados no hotel são biodegradáveis.
Hotel B	<b>A estratégia ambiental da rede engloba quais fatores de preservação?</b> Nós temos aaa... agora, como a gente tem que fazer... Recentemente a gente colocou todas aquelas lixeiras de divisão de lixo para os hóspedes, uma aqui na entrada do hotel... <b>De plásticos?</b> É. Plástico, metal, papel e diversos, alguma coisa assim, aqui na entrada do hotel, o outro é na área da varanda da piscina, ããã... dentro dos apartamentos nós temos divisão também, no caso seria as camareiras, também nós temos os 4 tipos de lixos pra separar e no fundo do hotel nós temos as 4 caçambas, que daí junta todo o lixo do hotel e vai pra lá: o que é papel, o que é papelão, o que é vidro, o que ééé... plástico né, o que é plástico né e o que é metal. E aí depois a gente tem uma 3ª separação... Ah! e também tem uma ação social que a gente faz que é cum u pessoal daaa...eu vou te dizer, depois eu posso pegar a informação... que é o pessoal que recolhe lixo, o lixo reciclado que a gente faz que a gente não cobra. A gente doa pra eles, eles vem, recolhe... <b>Tipo garrafa pet?</b> Garrafa, tudo o que é plástico, é porque tem umm... depois eu te mostro lá... têm uns latão né... então eles vem, faz o recolhimento do lixo, a gente doa pra eles fazerem, a gente não cobra nada, porque eles tem que vir aqui no hotel recolher esse lixo, lixo não, o reciclado, não lixo normal, o lixo, o lixo orgânico nosso, o lixo vai pra pro pessoal da lixeira mesmo da prefeitura. O nosso reciclado vai pra essa empresa de cooperativa, então a gente doa pra eles. <b>O hotel não tem nenhum trabalho com os materiais recicláveis como, por exemplo, fazer uma escultura com esse 'lixo'?</b> Aaaa não, não, nesse sentido não. A gente na verdade tem esse que eu te falei, que a gente separa na verdade; a gente tem o outro que é com o hóspede que é o ' <i>planet for the planet</i> ', que é pro pessoal, que a gente informa, deixa na recepção que se as toalhas forem reutilizadas, ou seja, o hóspede foi e reutilizou, cada 5 toalhas reutilizadas é uma árvore plantada. Então a gente reverte a economia dessas toalhas para uma instituição, porque a gente não entende disso, e eles fazem o reflorestamento. Isso é na (nome da rede) inteira. Mas a gente pegar e criar e fazer algo... não, não... aí isso a gente não tem mesmo. A gente só separa todo o lixo e reaproveita papel, tipo na recepção que tem muito, na contabilidade, acaba utilizando duas vezes, faz bloquinho, utiliza mesmo papel pra coisas internas que num vai, que num tem nada, utiliza duas vezes o papel e tudo. <b>Tratamento de afluentes líquidos têm alguma coisa específica ou é pela prefeitura?</b> Não... não... a gente é tudo tratado pela, o esgoto é tudo tratado pelaaa... a instituição... a Águas guariroba que faz, é municipal. <b>A rede trabalha com a certificação ISO?</b> O (hotel da mesma rede) tem a ISO se não me engano, se não me engano eles tem algum... isso , não tenho certeza... é, eles tem um 14000,é. A gente por enquanto não tem nenhuma certificação de ISO, até isso não posso te dizer com

certeza, porque vai tar vindo uma pessoa, inclusive chegou hoje quiii, é hoje que tá chegando? Isso, pra fazer... do “Green globe”, que é uma certificação mundial, daí sim a gente vai poder falar que tem uma certificação. Mas isso está sendo implantado, na verdade ele vai ficar 3 dias aqui com a gente pra fazer a implantação, porque tudo vai ter que, tem que ter tipo, tudo a gente tem que tar justificado, pra gente poder mandar pra França, pra eles possivelmente falar: ‘olha, vocês tão certificados a ter’; tem várias metas, então é muita coisa. Então tem isso com relação aaa tipo, gordura, esgoto, tem utilização de tantos por cento de papel reciclado ii, então por enquanto a gente não tem muito porque a gente vai ser implantado ainda. **Na cozinha, o óleo é separado?** Ele é sim, é separado, é separado. Teria que perguntar pro meu chefe de manutenção como é que ele é feito, depois eu posso até chamar ele, que daí a gente pergunta pra ele. Mas tem sim, ele é separado sim, não é jogado tipo, aaa, num ralo, não não, a isso não pode. **Aqui há preferência por comprar produtos ecologicamente corretos?** Não, não, sim. Tem sim, a gente tem na verdade os produtos químicos que são utilizados pelo pessoal daaa da governança né, eles são ecologicamente corretos, é da Ecolab. Então eles tem, tem que tar dentro das normas que a (rede) estabelece pra gente; porque são pessoas que estão utilizando e vai pro meio ambiente... Esse ‘*plant for the planet*’, o cliente tem contato direto com o que a gente propõe né, ele não é obrigado, a gente convida ele a se um contribuir com a gente a plantar e reflorestar. Então a gente convida esse cliente. A gente tem umaaaa, tipo aí a gente tem uma carta ambiental que coloca aqui na recepção e também tem informativos no apartamento, que são, o que que o hotel trabalha, que ele faz, reciclagem, de ações, se uma pessoa vai fazer palestra, tudo isso a gente tem uma uma carta, que a gente tem os itens então a gente tem que trabalhar. Então éé ele sente que ele também é; a gente tem a nossa butique também, com material que seja, ééé, que é 100% natural, a gente, então ele tem essa. Ele é, ele é, convidado a participar. Ele não é obrigado, ele é convidado. **Esse material 100% natural, são produtos aqui da terra?** Não, são produtos que a (rede)... como a marca é (nome do hotel), então eles desenvolveu uma bolsa 100% natural e manda pra gente na butique e a gente vende ela. E eles sabem que é 100% natural. A gente tem nossos outros itens, mas a gente também tem umm umm 100% natural. **Tem fontes alternativas de energia?** Tem. Aa nós temos aa, aqui pra gente trabalhar com relação a isso, a gente tem um gerador, que ele entra nas horas de pico, que é geralmente depois das 5, 6 horas, que é onde que entra máquina, que todos os hóspedes tão na casa, que todo mundo entra com ar-condicionado, então entra o gerador nesse horário iii em outro horário a gente faz contratação de energia verde, junto com a Enersul, quando ela tem disponível, né? Toda vez que existe essa possibilidade. **Como funciona essa energia?** A energia verde é uma energia mais em conta, ela é mais barata, ela... num é todos os horários, eles tem um período que eles trabalham então com essa energia verde... de mais é energia normal, eles cobram em cima daquilo, é um contrato na verdade, a gente tem um contrato, que assim, energia verde você faz um contrato que você vai utilizar... sei lá... quantos mil por mês, né?! E se você ultrapassa né?! É por dia na verdade e por mês, se você ultrapassa aquilo no dia você paga o dobro daquilo que você utilizar. Então ele é, ele é... tipo, você tem que controlar a sua energia. Por isso que ela chama energia verde, é pra você ter consciência do quanto você tá gastando. Se você ultrapassar aquilo que você contratou, você paga o dobro do valor. **Mas ela é energia normal? Gerada no mesmo lugar da energia não-verde?** Ela é, normal. Ela só é pra você justamente, controlar e contribuir né, na verdade.

Hotel C	<p><b>A estratégia ambiental engloba qual(ais) fator(res) ligados à preservação?</b> Nós temos a reciclagem, por exemplo, nós temos a parte de reciclagem de materiais. Por exemplo: é... papel a gente não descarta, nós guardamos e depois nós entregamos pra que procura. Éé... a parte di di di di di esgoto mesmo, nós não jogamos detrito, nós temos ummm... <b>Pré-tratamento?</b> É. Não, não é um pré-tratamento. Por exemplo: nós temos na , na cozinha um aparelho que ele, ele destrói tudo que você coloca de comida, parte orgânica pra i no esgoto já pronta . Entendeu? Nós temos a parte de energia elétrica. Nós temos uma campanha junto com os hospedes, funcionários e hóspedes, na parte de preservar é a energia, que eu acho que é hoje é o principal preocupação do país e uma das principais preocupações do país é a parte de energia. <b>Há preferência por produtos ecologicamente corretos?</b> Produtos de limpeza. Nós só procuramos empresas com produtos biodegradáveis, empresas aprovadas, certificadas, tendeu? Para lavanderia. Por que? Lavanderia e limpeza porque é onde se agride mais a natureza. São esses produtos. Tá? Éé... as nossas aaa...éé, os outros fornecedores nosso, é., estão indiretamente injetados também em algum trabalho é. socioambiental. <b>Tem algum tipo de fonte alternativa de energia?</b> Tem, temos oo... teto solar e nós temos um gerador... É que isso éé... acho que toda empresa agora é obrigada a ter... isso já tá... isso já não é mais uma coisa que você quer. Além de você querer já é uma obrigação, porque hoje se tornou muito importante a preservação. Eu falei, um dos principais pontos hoje, socioambiental do país, parte da energia. Porque você economizando energia, você tá cuidando da água, você tá cuidando do meio ambiente.</p>
Hotel D	<p><b>Reciclagem:</b> nós reciclamos lata, e a garrafinha e temos trabalho também nos apartamentos que é sobre toalha. Se ele quer que troque; no banheiro tem um plaquinha que lá está escrito. Se ele quer que traque toalha de dele, ele vai jogar no chão, aí a gente vai pegar e vai lavar; se ele não quiser vai pendurar ela, no outro dia ele fala sobre água, sobre natureza, essas coisas; pra incentivar que eles não peçam para lavar todos os dias. <b>Serviço terceirizado:</b> não, a gente separa aí a pessoa vai lá e vende diretamente também. <b>Tratamento de fluentes líquidos:</b> tem, tratamento é por poço artesiano. <b>Produto ecologicamente correto:</b> em todas as limpezas a gente tem preferência pra adquirir ecologicamente correto. <b>Certificação ambiental:</b> não, não. <b>Energia alternativa:</b> é normal, só quando tem queda; que a gente tem gerador.</p>
Hotel E	<p>Tá! bom, a Campo Grande hoje, essa nossa região, aqui é uma região que o esgoto é recolhido e tratado né, então, com a relação a esgoto problema, problema é, é resolvido pela, graça a Deus pelo próprio município aí né, alguns; estive num hotel lá em Manaus, é um hotel muito grande, o hotel tinha 602 apartamentos mas, ele tinha um estação de tratamento dentro do próprio hotel né, ficava na beira do, do Rio Negro, eles tinham essa estação tratamento então, imagino que aquilo deve ter; tão custo enorme né, pra, pra manutenção daquela estação ali dentro. Mas, aqui na cidade nós temos isso já, ah, com a relação uma, a questão ambiental ainda nós temos ah placa de aquecimento solar né, pra evitar a queima de gás ou mesmo o consumo de, de energia elétrica né então, isso facilita bem a vida da gente, tanto financeiramente como também com lado ambiental do instituto né. <b>Reciclagem:</b> não, não há; não, no hotel não é feita coleta seletiva do lixo não. <b>Legislação ambiental:</b> existe uma, uma licença ambiental, inclusive nós estamos renovando a nossa licença, mas nós estamos enquadrados dentro da, da, das normas, no nosso setor nós estamos enquadrado dentro. Oh, acho o principal problema do, do hotel; de um hotel éh, é questão do esgoto; são sanitárias de esgoto mesmo né, por ser várias unidades habitacionais então, imagina nós temos 100 banheiros né, tem dia que tem 150, 140 pessoas hospedados então, a questão do esgoto é questão mais séria isso é, hoje ah equação tratamento então, quanto a isso é tranquilo. <b>Racionalidade de água e energia:</b> ah, nos apartamentos existem um bloqueador de energia então, a partir de momento que hospede entra no apartamento ele, ele utiliza oh, o próprio chaveiro da, da, da porta como desbloqueador de energia então, é uma forma de que, quando essa pessoa sai do apartamento, alguns segundos depois, questão de, de 30, 40 segundos depois é ah é ah; toda, toda a instalação elétrica é cortada exceto o do</p>

	<p>frigobar né, então, é a forma de, de, de minimizar também um pouquinho oh, o consumo de energia. <b>Fonte alternativa de energia:</b> bom, ahh de geração de energia eu dependo 100% do, do estado né; eu tenho uma fonte da alternativa de energia que é solar né, mas, com a relação a energia elétrica 100% do estado. Produto ecologicamente correto não, não tem não, não tem não. Norma ISO 14000 não, não tenho ISO, não tenho ISO nenhum.</p>
Hotel F	<p>Bom, nós temos assim éh, questão de energia, por exemplo, nós temos geradores próprios mas, pelo custo né, pela pela pela ponto de vista de de redução de custo então, faz um estudo e a gente implantou ah, geradores mas, isso tem impacto ambiental pela redução de consumo da energia da energia da própria, da concessionária... nós produzimos pelo menos 52% das fontes da energia consumido no hotel por geradores. Ah (caldeiras próprias) pagos então, nem na no na energia da concessionária obtidas a gente tem dedicado, então é, essa coisas não ligado diretamente pelo pelo ponto de vista ambiental mas, éh éh, nós implantamos alguns projetos em função de redução de custos né, mas que tem impacto ambiental, então a energia que a gente usa. Energia alternativa: 48% da energia pública e 52% é gerado por gerador próprio. Então a energia basicamente, água, a água mas, temos 100% de água de poços artesianos nossos né, só éh nossos então, ainda não é um... ainda tem impacto ambiental até negativo talvez. <b>Reciclagem:</b> tem, tem a parte interna eh, interno principalmente nos temos usado trabalho de de de conscientização de de separar materiais reciclados, também um fundo comercial, não é rrsrs, um fundo ainda assim do ponto de vista ambiental mas, tem um papeis no recolhermos todos os papeis que servem para reciclagem são guardados ainda por (dono) do hotel e do lixo é, ele, nosso lixo não é feita por uma boa tratamento, temos até projeto por isso... mas não tem sido feito porque ainda depende um pouco da coletora. <b>Prod. Ecológico:</b> Uhh eu acho que nós só temos um papel, toalha que uma empresa, eu não tenho certeza nome da empresa que é, que tem certificação, eles tem certificação (...) mas, não trabalha hotel neste sentido. <b>Legislação ambiental:</b> tem tem uma, não tem legislação ligado aos órgãos, por exemplo oh a companhia de de ar condicionado de água de água, ela tem ela tem a própria, o projeto que é, de ambiental, buscaram buscaram tratamento dele de, no hotel mas, o hotel mesmo não. <b>Certificação (ISO 14000 e BS 8800):</b> não, (nome do hotel) não. Nós temos, é assim não há certificação mas, é uma regulamentação que vem que que hotel segue da ABIH. ABIH ela é uma associação que é pra os hotéis, só hotéis então, trabalho com regulamentação da ABIH, mais é um, é só específico para hotéis.</p>

Dimensão Econômica	
<p><b>Questões Norteadoras:</b> De que forma as estratégias em sustentabilidade impactam nos grupos de interesse (<i>stakeholders</i>)? Qual a meta do hotel em propor sustentabilidade? Qual as atitudes dos <i>stakeholders</i> frente às ferramentas de gestão sustentável? Ela é valorizada?</p>	
<p><b>Indicadores:</b> Crescimento de Resultados Financeiros; Transparência nas ações próprias da empresa; Pagamento de Salários; Aquisição de projetos adequados a sustentabilidade; Pessoa ou cargo que analisa a dimensão sustentável do hotel; Pesquisas sobre sustentabilidade; Disposição em pagar mais pelo serviço sustentável.</p>	
Hotéis	Transcrições
Hotel A	<p>Bom. Eu to aqui, inclusive eu preenchi ontem, nós temos uma carta ambiental. Né. Que essa carta ambiental, ela indica, ela, ela mensura todos os indicadores, de tudo que o hotel trabalha dentro da área ambiental. Então nosso hotel dedica-se ao meio ambiente e essas são as prioridades desse hotel, desta unidade com relação ao meio ambiente, onde que isso impacta. A gente tem níveis de energia, água, resíduos, ozônio, águas residuais, resíduos, camada de ozônio, biodiversidade, informação e sensibilização e controle ecológico. Né, então são esses os princípios que a gente trabalha aqui dentro desse hotel, e cada um deles, claro tem uns itens específicos. Se você quiser a gente pode dar uma lida. <b>O Sr. Acha que os clientes percebem o esforço em promover a sustentabilidade e estão dispostos a pagar um pouco a mais por isso? Percebem isso como um diferencial do hotel?</b> Muito pelo contrário! Os clientes eles pagam a menos por esses serviços, né?! éé... como a gente percebe uma certa economia... economia de produtos químicos, economia de água, economia de energia elétrica... isso tudo reflete na tarifa do hotel. Então nós temos tarifas menores porque nós temos programas de sensibilização ambiental. Por exemplo, um hóspede no apartamento ele não precisa mandar roupa de cama ou as toalhas dele para lavar todos os dias, ele tem a opção de deixar a toalha dele lá. Tem essa conscientização dentro dos apartamentos e muitos aderem. <b>Então o Sr. Acha que ainda os clientes não estão tão sensíveis à questão ambiental?</b> Não não, eles estão sensíveis. <b>Estão?</b> Eles estão sensíveis. Nós trabalhamos...(quase interrompi)... nós trabalhamos a conscientização disso inclusive aqui dentro. <b>As vezes pode acontecer de ficar mais caro adquirir um produto ecologicamente correto e o cliente não estar disposto a assumir 'junto' esse custo..</b> Mas não é o caso do (nome do hotel). No nosso caso, é como eu disse, é ao contrário. A gente conseguiu baratear custos e tarifa em função da nossa política ambiental. <b>E os clientes participam?</b> Participam, participam assiduamente.</p>
Hotel B	<p><b>De que forma você acha que as estratégias de sustentabilidade impactam nos stakeholders?</b> Tem com certeza tem. Tem porque na parte... economicamente falando para o investidor, ele vê dinheiro. A partir do momento que você consegue reciclar, consegue, tipo dá alguma finalidade, diminuir gastos e custos desnecessários, e poluir menos, gastar menos, a gente trabalha com energia verde; a gente tem um gerador que entra nas horas de pico... então o que acontece? A gente tem, tem essa preocupação tanto por conta de custos também, e isso reverte dinheiro... quanto menos custos, mais dinheiro sobra, como é o caso numa operação. E com relação a também, AA aos nossos funcionários, e até eu me incluo nessa, é bacana você trabalhar numa empresa que se preocupa com isso, que tem essa consciência. Não é só questão de dinheiro, de custos... é questão de mesmo você ver que as pessoas, as pessoas se importam em separar porque é certo. Porque você também com isso, quando separa, em termos do pessoal que vem aí, cooperativa, que são pessoas que precisam, você “poxa, a gente separou, e agora eles pegam esse dinheiro e reverterem pra eles que precisam”, então uma ação puxa a outra. E isso tem tudo a ver com motivação, com a pessoa se sentir bem trabalhando. <b>Qual a meta do hotel em propor a sustentabilidade?</b> Isso tá muito, assim, isso tá muito envolvido com o quiiii, o conceito da (nome rede), né? Como eu te falei, a gente é rede, então a gente tem os princípios e valores que a (nome da rede) trabalha com os colaboradores, né? E então isso tem muito a ver com o que ela acredita e o que</p>

	<p>que ela tem que passar. Então a gente, a gente na verdade, em termos particulares são mais diferentes porque, enfim, cada um cada um... que empresa que você que que faz uma pesquisa clima, eu depois da pesquisa clima que chega o resultado, pega as avaliações dos menores pontos, assim, que podem ser mais críticos, e o gerente ele é obrigado a fazer ações pra poder reverter aquele sentimento que pode ter dentro do hotel. Tipo, algum item que não foi bem legal... iiiii, também o que que poderia ser? ãã.. então, isso tudo o que a (nome da rede) fala que a gente tem que fazer, que a gente tem esse sentimento, que é essa coisa de vestir a camisa da empresa, é interessante, tanto pra gente que é colaborador, quanto pra empresa mesmo. Até pra quem tá de fora; nossos hóspedes também sentem isso. <b>Você acha que os clientes estão dispostos a pagar mais por um serviço ‘ecologicamente correto’?</b> É, infelizmente ainda... sim, infelizmente ainda os produtos que são ecologicamente corretos, por exemplo, a folha de papel que seja reciclada, elas ainda são produtos praticamente 30% acima do valor de uma folha comum, né? Então na verdade a gente sabe disso, né? Algumas coisas que a gente pode comprar, a gente compra, mas não é tudo. Agora se eles estão dispostos a pagar por isso... <b>Existe uma consciência dos clientes com relação a isso?</b> Existe sim. Eu acho que tem alguns clientes que sabem que, como a gente tem alguns projetos, na verdade isso aí no caso não só a (nome do hotel), mas aí quando o pessoal fica em (nome do hotel), sabe que é (nome rede), isso vem no mundo inteiro, acaba assim a gente na verdade, ensinando ao hóspede como é que as coisas acabam funcionando, né?. “Na nossa empresa a gente trabalha-se assim” e como a gente tem muitas empresas multinacionais que ficam com a gente, a maioria das empresas acabam tendo esse papel social e ambiental, justamente pra conscientizar os seus funcionários. E eu acho que como as empresas deles também tem isso, eles também... já vem mais acostumada. Então quando eles vêm a coisa da, da toalha, uma pessoa que fosse dizer: “Nossa, imagina, vou utilizar...” Eles não reclamam, e ce vê que muitos deles reutilizam. A gente plantou... pra saber se não foi o (nome da rede) que plantou quantas mil árvores no ano passado, quando a gente começou a implantar o programa. Então ce vê que o pessoal... a gente informa isso na recepção, noo banheiro tem um informativo, então ele vê aquilo e ele não se incomoda de deixar a toalha, se for pra ficar 2 dias lá pendurada. Então são poucos aqueles que acabam jogando falando que não que... Mas então, eu acho que tem sim. <b>Qual a posição da alta diretoria com relação à sustentabilidade? Dá pra perceber alguma atitude relacionada a isso?</b> Na verdade assim, a gente tem a nossa diretoria (nome da rede) Brasil e tem a diretoria (nome da rede) mundial que fica na França. Aqui nós temos o nosso diretor, tem os diretores, né, o diretor-geral e tem os diretores das marcas. Então eles têm preocupação sim, porque como a gente trabalha com uma rede, então tudo o que afeta um hotel, que ele não tá trabalhando bem, afeta todo, afeta tudo. Então, a conscientização é que a coisa aconteça de forma natural: tanto a sustentabilidade como a parte ambiental, é uma coisa que já vem batendo já faz muito tempo, então néé... então isso já, não é de agora que a gente tem a carta ambiental, agora tá entrando já ..entrou o ‘<i>plant for the planet</i>’, agora tá entrando já o ‘<i>green globe</i>’, que é um certificado. Então, a (nome da rede) sempre tá a frente pra poder... e isso não é só aqui... sem falar (nome da rede): nossa é uma coisa noóo... ; não. Se isso é um projeto da (nome da rede) o (nome do hotel) Campo Grande tem que tar inserido. Independente de ser uma unidade pequena perante os outros hotéis, mas ele tem que estar trabalhando junto. E tem sim, eles se preocupam bastante. São projetos que eles tocam... que eles vão mesmo em cima. Até então que os gerentes são cobrados, diretores são cobrados, e todo mundo é cobrado... (rs).</p>
Hotel C	<p><b>A srª percebe algum impacto das estratégias ambientais nos stakeholders?</b> É, assim, aqui a gente coloca assim. Tudo que você faz, de repente você não consegue ver o resultado na hora, o resultado você vê a longo prazo. Mas , quando você começa a conversar com o funcionário, você passa pra ele algum sentido di, di economia, que você vai atingir também ele em casa dele, na vida dele também, você começa ter algum retorno. Então assim, eu acho legal, quando você , por exemplo: “lá no refeitório, as vezes eu chego para almoçar, iii a luz tá apagada, por que? Porque o ultimo funcionário que teve lá, teve aquela preocupação de apagar a luz. Na verdade ele tá fazendo isso na casa dele também. Então acho que isso daí seria um retorno... Não sei se seria</p>

esse o sentido da pergunta..., mas eu acho que o retorno é esse. O impacto que você vai ver no ambiente é com o conjunto né, um todo, né?! É aquela história de um passarinho que vai apagar um incêndio na floresta. U, u , a atitude dele não vai fazer muita diferença, mas se todos tiverem essa atitude, daí sim vai fazer a diferença no todo. **O proprietário tem alguma preocupação em , por exemplo, adquirir algum projeto sustentável?** Éé... eu acho que isso daí já entra, é é , já faz parte de um conceito, já faz... hoje, essa preocupação que você tem com preservação ambiental, com atitudes socioambiental, isso já faz parte já, faz parte do conceito das pessoas, acho que isso daí não tinha que ser: “vamos fazer um trabalho pra aprimorar”. Isso já tinha que ser uma coisa automática da pessoa e eu acho que isso aqui nós temos. Né?! Esse cuidado. Esse cuidado aqui nós temos. E eu acho que o proprietários também, senão a gente não ia tar conseguindo passar isso pros funcionários né?! ..(rs). **Qual a meta do hotel em propor a sustentabilidade?** Meta , é é é..di trabalho? Eu acho assim... não... É filosofia. Vou colocar assim: o objetivo. O objetivo disso não é preservar só o Jandaia hotel. É preservar o todo. Um exemplo que nós tivemos há alguns anos atrás é aquele período do apagão. Não foi o jandaia hotel que foi prejudicado. Foi toda uma cidade, foi todo um país. Né?! Aaa.. então assim , o objetivo do jandaia é, benefícios, lógico pra empresa, porque uma empresa não vai fazer nada se não tiver benefícios pra ela, só que um benefício pra ele voltada também pro todo. Então esses dias atrás a gente tava conversando, eu tava conversando com o diretor do hotel e ele tava falando: “a gente tem que tá sempre passando pros funcionários, ééé..., incentivar ele a fazer alguma coisa que traz benefícios pro jandaia, só que também que traz benefícios pra vida dele. Por que? A partir do momento que você incentiva o funcionaria a fazer alguma coisa que vai beneficiar a ele, tá?! , ele vai fazer com muito mais vontade. Se você chegar pra um funcionário e falar assim: “olha, você vai ter que fazer agora , sei lá, a partir de hoje você não joga mais papel no chão porque o Jandaia não quer”, aí ele não vai jogar, mas ele vai ficar muito indignado. Agora se você falar pra ele, olha: “se você jogar papel no chão, se todo mundo jogar um papel no chão, vai entupir bueiro, nós vamos fazer prejudicar lá na sua casa também, você vai ter que...aí ele vai fazer as coisas, já vai começar a ser automático”. Então éé..., as pessoas tendem a tudo o que for fazer, sempre procurar o lado delas. Então a gente tem que procurar ganhar essa confiança do funcionário, nós queremos que todo que ele tá fazendo seja ... **É mais um trabalho de conscientização?** Exatamente. E esse é o mais difícil. **A senhora percebe uma consciência dos clientes pelo esforço ambiental e percebe neles alguma disposição em pagar a mais por esses serviços?** Tem... tem... tem... as vezes... Nós estamos... em todos os nossos apartamentos, nu nu banheiro dos apartamentos um, um, cartaz informando, que se ele quiser que lave a toalha, ele deixa no chão. Se a toalha tiver pendurada, é que ele quer que essa toalha use novamente, então é uma questão de preservar, diminuir a quantidade de produtos que você joga né., né né na água. l , a, esses tempo atrás, nós tivemos, é , 3 camareiras de licença e nós tivemos que contratar 3 camareiras. Então assim, a camareira vê, (a toalha você passa pra ela) “a toalha você tem que lavar”. Ela via a toalha pendurada, ela pegava pra lavar. E muitos hóspedes chegavam aqui e falavam: “Pooo, legal vocês terem colocado aquele papelzinho, mas a camareira pegou a minha toalha que eu deixei pendurada”. Aí você ia conversar, sabe? Aí, normal, elas começaram a entrar no ritmo, entrar.. então assim, todos os hóspedes também estão preocupados com isso, a gente percebe muito isso. **E eles têm uma disposição de pagar um pouco a mais por isso?** Muitos, muitos muitos tem. Muitos pagam. E é coisas simples que você percebe. Por exemplo: você vai entregar pra eles um extrato de conferencia, tendeu? Eles falam: “Não, não imprime pra mim a segunda via, vamo preservar, né, assim, o papel. É coisas simples que você percebe, mas que você percebe que tá todo mundo engajado.

Hotel D	<p><b>Sustentabilidade:</b> éh, eh, e se, e se essa reciclagem de material; na verdade a gente faz ela (...?) normalmente é reservado (30 funcionário?) na área de funcionário, entendeu?! Agora no caso da toalha a gente não como é; no caso da água não tem como medir porque é por poço artesiano, não é água que a gente paga pra fora entendeu então, não tem como medir. Ah também outra coisa, do óleo a gente também dá... da cozinha e é todo; nada é jogado, é todo embalado e vem uma empresa terceirizada que leva óleo também. <b>Funcionário:</b> sim principalmente da, da nossa; nós estamos no mês de Outubro né, eh eles juntam latinhas (sacolando tudo pra a gente poder fazer deles...?), eles têm interesse nisso entendeu, não sei como que é na casa deles mas, eu acredito que aquilo que você faz todos os dias vira uma rotina então deve fazer também. <b>Meta em propor sustentabilidade:</b> não por, mas ah, ah como a gente e de rede, (nome da rede) está meio que falando pra a gente que eles vão montar isso ano que vem pra a gente fazer, que eu acho que tá virando pra todo mundo, já tá descontrolado então, hoje mesmo tava comentando com comprador do hotel (...?) apartamento que agora saiu uhm, uhm uma caixa de descarga diferente (...?) ela tem dois; ela tem, em vez ela tem um botão pra descarga ele tem dois, um solta com equipamento de 5 litros e outro solta 10 litros que eu falei pra ele hoje que seria bom próximo (...?) tão quebrando pra a gente trocar e colocar (...?) uma é economia de água né, então, aí tem uma que solta 5 litros e tem outra que solta 10 litros, aí falei pra ele trocar (...?). <b>Pagar pelo serviço sustentável:</b> não, no hotel não, cliente nunca quer pagar mais por uma coisa que ele, por exemplo, ele, eles acham se a gente fizer alguma coisa desse tipo, a gente tá beneficiando somente a gente; ele não tem consciência que beneficio é pra todos. Não tenho, tenho, até alguns clientes que não quer usar esse tipo de chave para lugar quadro, que é o quadro tipo chave, tem que levar papel fora; tenho mas, são raros.</p>
---------	--

Hotel E	<p>Hoje, se fala muito sustentabilidade, fala bastante, mas, muita, muita coisa fica no papel cara, na verdade é, é essa mesmo, no emprego muita vezes faz negocinho desse tamanho, tem uma marca de, de produto de limpeza que vende milhões e milhões de unidades por mês, eee, ai colocou área de reflorestamento é por nada pouquinho hectares, aquilo pelo, pelo que o cora, o cara tá gerando ou vendendo de produto não vira nada então, se fala muito de sustentabilidade mas pouco se via na prática né, então fornecedores meus por exemplo, que, que atua nessa área de sustentabilidade que tem um produto, vamos colocar assim um produto verde, eu não tenho informação de nenhum; se tiver que buscar hoje uh, uma empresa ahh, nesse sentido não, não sei a onde buscaria, porque o hotel trabalha com produto químico que é pra limpeza, lavanderia ou empresa geral ou produto alimentício né, então, a onde é produzir que forma é produzido por exemplo, a carne que nós consumimos aqui ou arroz que é produzido, sinceramente eu não tenho informação né, dependendo de ramo de negocio você sabe por exemplo, se eu fosse madeireira teria como ir lá e comprar madeira certificada para vender então, poderia ah, ah, de precisar não; eu faço isso, compro madeira certificada mas, o, o, oh tipo de produto que hotel consome fica complicado de você acompanhar e, e saber; até porque muitas vezes esse tipo de produto verde acaba tendo um custo maior, quando você se trata de, de mercado de comércio você tem que competir com igual. Transferência nas ações: olha, aqui é empresa familiar né, empresa familiar então, com a relação a sócio a transparência é 100% então, é uma família eee, os sócios se dão bem, não há problema nenhum nesse sentido, com relação ao, ao funcionário também há transparência muito grande, com relação a, a empresa, com relação a funcionamento da empresa, com relação uma, ah, ao ganho da empresa, ah, com relação a salário uma; salário graças a Deus estou aqui 17 anos, nunca ouve um dia de atraso com relação a salário então, com relação a isso é, a empresa é muito transparente, muito transparente mesmo. <b>Pagamento de Salário:</b> em dia, certinho, preferível, não, não há questão de atraso, graças a Deus a empresa, é empresa solida, empresa capitalizada não, não, nunca entramos no mercado pra, pra pegar dinheiro emprestado, não há essa necessidade né, eh então, empresa tem capitalizado. <b>Aquisição sustentabilidade:</b> não, nós não temos não, projeto não. Talvez pelo nosso ramo éh, como falei pra você trabalho com serviço né, não trabalho com, com produto em si então, projeto mesmo não há nenhum não. Marketing: não, não há, ainda ligado a sustentabilidade não há nenhum projeto de marketing; <b>Pessoa ou cargo que analisa:</b> eu acho que, não, eu nunca tive esse tipo de solicitação não ahh, o que ouve uma vez foi um relatório de um determinado Banco uhh, solicitando ahh, a doação do hotel ou aquilo que o hotel faz, tendo algumas exigências, ah mais, o hotel atendeu as exigências hoje, hoje é cliente nosso mais, é uhh, não tem sido assim muita, muita procura; ah não só, só vou hospedar neste hotel só ele tiver o foco pra este lado da sustentabilidade, se hotel tiver um projeto neste sentido, eu nunca fiz programa não. Ouve uma pesquisa pra verificar oou de que forma até é gerido mas, não ouve nenhum exigência não. <b>Pagar mais pelo serviço sustentável:</b> olha depende quanto é mais, porque o que acontece uma coisa pra você é o, você é, você está no mercado né, é diferente, por exemplo, uma pessoa simples?! uma pessoa simples muitas vezes pode; vai lá toma atitude né e pessoal dele paga, paga um pouquinho mais por, por conta de um produto de; sustentável ou não, mas para empresa muitas vezes não se pensa tanto assim, porque de repente você pensa ou a empresa tem a margem de lucro, alguns tipos de negócios tem margem de lucro lá de 10% né, e muitas vezes, você vai lá fazer com que ele pague 20, 30% a mais disso né, essa margem de lucro vai ser prejudicada porquê, porque muitas vezes tem uma empresa que compete com ela diretamente que não vai ter o mesmo pensamento, então, esse tipo de ação funcionaria ou funciona pra área de comercial ou pra, pra um ramo que a pessoa tem lucratividade muito alta, um percentual muito alto de lucro ou então, que todo mundo entra na mesma dança, volto lá a questão de madeireira, se toda madeireira, madeireira comprar uma madeira certificada, eles vão ter pé de igualdade na hora de vender então, com a relação a preço e custo mas, se de repente uma madeireira comprar uma madeira certificada a outra compra uma madeireira não certificada com preço lá 20, 30% mais barato, no mercado ele vai vender essa madeira 20, 30% mais barato vai derrubar a outra, vai quebrar as pernas da outra então, depende muito nesse sentido também né.</p>
---------	---

Hotel F	<p>Bom no nosso caso fornecedores, eh fornecedores a gente não projeto que busque produto eh com certificação de de no caso, politicamente correto, e tipo assim, nós nós buscamos ainda produto que interessa só a lucratividade de hotel então, em termos de fornecedores a gente não exige, não certificação mas fornecedores, nossos clientes, eles não se induz com ah ah..., como como seria ah, o impacto da responsabilidade nas clinicas. Qualquer projeto que a gente tiver, tiver a desenvolver, projeto sustentável, ele vai ter impacto direto sobre o nosso cliente. Algumas situações que outros hotéis em outros regiões praticam, por exemplo, é temos projeto para alguns hotéis, tem praticado é que é evitar trocar toalhas para você evitar com consumo de água né diretamente, isso tem impacto direto sobre o cliente, mas você teria; ter um contato direto com cliente, depende dele, para que agente coloca em o nosso projeto então, esse, um projeto de de sustentabilidade nessaa, na área de serviço do hotel tem impacto direto sobre o nosso cliente né, e na área do governos existem alguns projetos governamentais que que favorecem empresas que que usou a política né; nós não usamos nenhum projeto desse né. Participação de lucro: não tem, nós nós sempre buscamos assim, é o hotel empresa de uma maneira geral sempre buscou cumprir ah ah o compromisso (legislação), compromisso de pagamento em dia, até porque essa é uma imagem positiva pra gente então, essa é a bandeira do (nome do hotel), ah manter pagamentos em dias mas, pagamentos fixos né, nós não temos participação dos funcionários nos lucro (não é por desempenho), tem nenhum, uma, é um projeto que não tem nenhum incentivo nesse sentido, isso até é uma, um acordo coletivo dentro do sindicato da categoria isso é uma, um acordo né, então (...) tem visto opção a cada ano, nós temos uma assembleia que permitiria mudar essa posição mas, não é interesse do funcionário mudar essa posição, interesse nós, politicamente mais Indaiá, continua recebendo fixo né, sem participação.</p>
---------	--