



**Universidade Federal de Ouro Preto**  
**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais**

**Monografia**

**As Práticas de Sustentabilidade Adotadas pela Rede Hoteleira: Um Estudo  
Multicasos da Microrregião de Ouro Preto**

**Michele Bárbara de Souza**

Mariana, MG  
2017

**Michele Bárbara de Souza**

**AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE ADOTADAS PELA REDE HOTELEIRA:**

**UM ESTUDO MULTICASOS DA MICRORREGIÃO DE OURO PRETO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro

Mariana  
2017

S729p Souza, Michele Bárbara de  
As Práticas de Sustentabilidade Adotadas pela Rede  
Hoteleira [recurso eletrônico] : Um Estudo Multicasos  
da Microrregião de Ouro Preto / Michele Bárbara de  
Souza.-Mariana, MG, 2017.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade  
Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas  
- DECAD/ICSA/UPOP

1. Pequenas e médias empresas - Teses. 2. MEM. 3.  
Sustentabilidade - Teses. 4. Monografia. I.Tamashiro,  
Helenita Rodrigues da Silva. II.Universidade Federal  
de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
- Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.73  
: 15  
: 1418985



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

## FICHA DE APROVAÇÃO

**Michele Barbara de Souza**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro

### COMISSÃO EXAMINADORA

Professor (a) Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro  
Orientador(a) e Presidente da Banca

Professor (a) Msc. Daniela Martins Diniz  
Membro Avaliador

Professor (a) Msc. Ana Flávia Rezende  
Membro Avaliador

Mariana, 24 de agosto de 2017.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por conceder essa vitória.

Dedico especial agradecimento a minha orientadora Prof. Dra. Helenita Rodrigues Silva Tamashiro, por diversas razões: antes de tudo, por ter confiado seu tempo e dedicação na condução deste estudo. Seu carinho, sua sensibilidade e doçura forneceram conforto nos momentos mais angustiantes e difíceis. Reconheço sua competência, como grande responsável pela conclusão deste projeto de pesquisa. Sinto-me honrada pela oportunidade de ter você como orientadora.

Agradeço aos meus pais, Roberto Mauro de Souza e Maria Cláudia de Souza, cuja dedicação e empenho, foram fundamentais para tornar esse sonho real.

Agradeço ao meu noivo, Antônio Simões Neto, pelo apoio e companheirismo durante todos esses longos anos.

Aos memoráveis professores, Me. Ana Cristina Rodrigues Miranda, Dr. Harrison Bachion Ceribeli, Dr. Diego Luiz Teixeira Boava e Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava, meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos, reflexões e convívio. Vocês inspiram-me a buscar excelência profissional.

A Prefeitura Municipal de Itabirito, pelo incentivo a educação, através do fornecimento de transporte intermunicipal gratuito, aos diversos estudantes do município.

A Universidade Federal de Ouro Preto, todo o corpo docente e todos profissionais que permitem o funcionamento desta Instituição.

Agradeço ainda os membros da banca de defesa desta monografia, Msc. Ana Flavia Rezende e Msc.. Daniela Martins Diniz, pela gentileza de aceitarem o convite para participar da banca.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo descrever as práticas sustentáveis adotadas na gestão de empreendimentos hoteleiros localizados na microrregião de Ouro Preto. Para tanto, inicialmente, foi realizada uma breve fundamentação teórica sobre o tema, com o propósito de identificar os principais conceitos e verificar as tendências relativas ao turismo sustentável, sob as lentes do Tripé da Sustentabilidade. A pesquisa qualitativa baseou-se em um estudo multicaso, constituído por quatro hotéis de pequeno porte, localizados na da microrregião de Ouro Preto. A escolha destes se deve ao fato de possuírem políticas gerenciais pautadas nas três dimensões do desenvolvimento sustentável – ambiental, social, econômica -. No processo de análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo, por se tratar de uma técnica sugerida em pesquisas qualitativas. De modo geral, os resultados permitem inferir que os gestores compreendem os conceitos caracterizadores do tripé sustentável, entretanto, demonstram dificuldades para harmonizá-los.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas; Desenvolvimento Sustentável; Turismo Sustentável.

## **ABSTRACT**

This paper aims to describe the sustainable practices adopted in the management of hotel developments located in the Ouro Preto micro-region. In order to do so, initially, a brief theoretical foundation was made on the theme, with the purpose of identifying the main concepts and verifying the trends related to sustainable tourism, under the lens of the Triple Bottom Line. The qualitative research was based on a multiple case study, consisting of four small hotels, located in the Ouro Preto micro-region. The choice of these is due to the fact that they have managerial policies based on the three dimensions of sustainable development - environmental, social and economic - . In the data analysis process, content analysis was adopted, since it is a technique suggested in qualitative research. Overall, the results allow us to infer that managers understand the concepts that characterize the triple bottom line, however, they show difficulties in harmonizing them.

**Key Words:** Small Business; Sustainable Development; Sustainable Tourism

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1	TURISMO E SUSTENTABILIDADE.....	12
2.2	GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL E COORPORATIVA HOTELEIRA.....	15
2.3	IMPACTOS AMBIENTAIS DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS.....	18
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES.....	22
4.2	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS ADOTADAS NA GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS .....	23
4.2.1	Práticas da Gestão Ambiental.....	23
4.2.2	Práticas da Gestão Social.....	25
4.2.3	Práticas da Gestão Econômica.....	26
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS.....</b>	<b>35</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, o apelo “verde” vem ganhando evidências no marketing global, assim como os consumidores vêm se atentando à importância do seu papel no contexto ambiental, caracterizado pelas alterações climáticas, pelo esgotamento dos recursos naturais e também, pelos danos causados à camada de ozônio, (SIRINGI, 2012). Diante disso, as empresas têm um grande desafio a sua frente, pois são obrigadas a produzir não apenas lucros para os seus acionistas, mas também o benefício dos diversos *stakeholders* (CARRIGAN, 2013; 1995). É por esta razão que nos últimos anos, as empresas vêm procurando se adaptar as tendências de mercado, mediante a incorporação no seu planejamento estratégico, de práticas de gestão ambiental e de ações sociais junto às comunidades.

É neste contexto, que as empresas precisam concorrer em um ambiente mercadológico complexo, no qual oferecer qualidade e preço competitivo deixou de ser um fator de diferenciação. Desse modo, as organizações são cada vez mais pressionadas a considerar os impactos sociais e ambientais das suas ações (BHATTCHARYA; SEN, 2004; BORGER, 2001). Neste cenário, emergem questionamentos inerentes a adoção de modelos de negócios que incorporem a dimensão da sustentabilidade, sobretudo em setores cuja atividade possa causar desequilíbrios no ecossistema (ADLWARTH, 2011; ALVES; RAPHAELLI; FANGUEIRO, 2006). De acordo com Zylbersztajn e Lins (2010), a organização que não se alinhar ao conceito de sustentabilidade para com suas necessidades operacionais terá dificuldades de sobreviver no futuro.

Embora as discussões sobre sustentabilidade não sejam recentes, mesmo sendo estudadas e mensuradas antes da década de 70 e reconhecendo as contribuições teóricas de Boulding (1966), Carson (1962), Friedman, (1970), que ganharam maior destaque nas últimas décadas, tanto no âmbito acadêmico quanto no ambiente organizacional em função dos impactos ambientais ocasionados pela maximização da produção. Conforme destaca Thamashiro, *et al.*, (2014), a problemática vem sendo reelaborada com o objetivo de alinhar responsabilidade socioambiental e planejamento estratégico, considerando a dimensão ambiental como uma variável relevante na condução das operações das empresas.

Neste sentido, o debate tem abarcado diversos segmentos econômicos, que são assinalados como grandes consumidores e depreciadores de recursos naturais e tem apontado para a necessidade de pensá-los sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Desta forma, a

vertiginosa expansão deste segmento, bem como sua importância econômica e os impactos sociais e ambientais provocados pela atividade, tem fomentado uma série de discussões. Sendo possível observar o desenho de um panorama favorável à definição de diretrizes que proporcionem um equilíbrio entre crescimento econômico e desenvolvimento socioambiental de modo que tais dimensões não sejam interpretadas como mutuamente excludentes.

Neste contexto, o turismo sustentável, conforme o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS, 2004), tem como objetivo elevar a qualidade e fortalecer o setor, através da adoção de modelos de gestão que contemplem as disfunções que podem ser geradas nos campos ambiental, sociocultural e econômico. O reconhecimento dessas disfunções e as iniciativas de gerenciá-las têm como indutores uma legislação cada vez mais exigente e a tendência de pensar o turismo sustentável como uma estratégia capaz de agregar maior valor ao serviço ofertado. Neste contexto, é recorrente nas pesquisas a abordagem da sustentabilidade como fonte de vantagem competitiva nas organizações (CARVALHO; JUNIOR, 2012; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2014; REYNOLDS, 2013).

Os empreendimentos hoteleiros estão diretamente vinculados às atividades turísticas, conforme reportado por Robinot e Giannelloni (2010), que destacam que estes apresentam elevado consumo de água, energia e bens não duráveis. Por apresentar estes aspectos, deve-se preocupar em adotar requisitos relativos à sustentabilidade atentando-se para a urgência de empregá-las. Segundo Pizam (2009), os hotéis, em um futuro próximo, não terão outra opção, que não se tornarem realmente verdes, sendo vital para sua sobrevivência se adequar a um ambiente que exige maior comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

É dentro deste enfoque que a presente busca responder a seguinte pergunta de investigação: quais práticas sustentáveis são adotadas na gestão dos empreendimentos hoteleiros da microrregião de Ouro Preto? Tomando-se por base este questionamento, o objeto central do estudo é descrever as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da microrregião de Ouro Preto. Deste objetivo geral, originaram-se os seguintes objetivos específicos: a) compreender a gestão sustentável sob a ótica da dimensão ambiental; b) compreender a gestão sustentável sob a ótica da dimensão social e; c) compreender a gestão sustentável sob a ótica da dimensão econômica. Busca-se, dessa forma, através de um estudo multicase, identificar, interpretar, comparar e analisar as dificuldades apontadas pelas organizações objeto deste estudo, a fim de compreender como se constitui a sustentabilidade corporativa nos hotéis.

A pesquisa proposta pode ser justificada pela relevância do assunto, visto que as questões ambientais têm recebido atenção especial, principalmente nas últimas décadas, em que a preocupação com a qualidade ambiental tem gerado sérios questionamentos nos diversos setores da economia global e chamando a atenção das esferas públicas e privadas (WAGNER, 2003). Destaca-se também a importância econômica e social do segmento de turismo.

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC BRASIL, 2015), o setor planeja investir R\$ 12,8 bilhões nos próximos seis anos. Com isso serão 630 novos empreendimentos até 2020, um crescimento de 65%. Já o número de quartos disponíveis passará de 94 mil para 164 mil, uma alta de 75% no mesmo período. Os dados revelam ainda que, em 2020, os hotéis serão responsáveis por 100 mil empregos diretos, ante os atuais 64 mil. Os dados também mostram a tendência de aumento de 10 pontos percentuais da participação da categoria de hotéis econômicos na distribuição do mercado, que deve alcançar 40% dos empreendimentos em 2020. Curiosidade pessoal da autora em entender melhor a dinâmica entre as operações dos empreendimentos hoteleiros e a relação destes com as questões ambientais, é também um fator motivador da realização do estudo proposto.

Para atingir o proposto, a estrutura do artigo tem cinco seções: além desta primeira seção, que traz a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e a justificativa quanto à realização da pesquisa, a segunda seção trata do referencial teórico, procurando abordar os principais conceitos relacionados ao tema. A terceira seção discute os procedimentos metodológicos do estudo. Os resultados são apresentados e discutidos na quarta seção e, finalmente, na quinta seção, discutem-se as considerações finais, elaboradas a partir das análises dos dados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo primeiramente, aborda-se o turismo e a sustentabilidade. Em seguida, faz-se toda uma discussão sobre a Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa hoteleira, encerrando com a apresentação de alguns Impactos ambientais dos empreendimentos hoteleiros

### 2.1 Turismo e sustentabilidade

A sustentabilidade é apontada como uma das grandes pautas do século XXI, sendo a base para o chamado desenvolvimento sustentável (CONAGHAN; HANRAHAN; MCLOUGHLIN, 2015; SANTOS; MATSCHUCK, 2015; FRAJ; MATUTE; MELERO, 2015; SLOAN; LEGRAND; SIMONS-KAUFMANN, 2014; VELTER et al, 2010). Para YunMa (2015), o desenvolvimento sustentável se tornou nos últimos anos, um precioso paradigma norteador da gestão organizacional das atividades turísticas.

A literatura que trata do assunto deixa evidências de que a sustentabilidade se tornou o mais urgente e rigoroso desafio, influenciada ainda pelas mudanças radicais do modo de se consumir, e do perfil do consumidor. Na visão de Santos, Méxas e Meiriño (2017) trata-se de uma tarefa complexa, que necessita de um modelo de gestão inclusivo e abrangente em relação aos interesses, expectativas, e a multiplicidade de agentes envolvidos que influenciam e são influenciados pelas atividades hoteleiras e turísticas.

De acordo com o Relatório de Brundtland (ONU, 1987), desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades atuais, preservando a capacidade das gerações futuras, de modo que, possuam recursos para suprir suas próprias necessidades. Como não existe nenhuma atividade do homem que não gere impacto sobre sua sociedade ou sobre seu meio (SANTOS *et al*, 2015), o turismo inevitavelmente não ficaria a par das discussões sobre sustentabilidade, tendo em vista o seu grande potencial de degradação ambiental e alteração social (WILLIAMS, 2007).

Segundo Medeiros e Moraes (2013), a sustentabilidade comporta múltiplos eixos fundamentais, são eles: o eixo social, o eixo econômico, o eixo ambiental ou ecológico, o eixo geográfico, o eixo cultural e o eixo político. Assim, práticas organizacionais que promovem

as atividades turísticas consoante com os princípios da sustentabilidade tem se tornado objeto de inúmeros estudos nos últimos anos (OMT, 2016; ALMEIDA 2016, MEDEIROS; MORAES, 2013).

O modelo do TBL unifica, ao mesmo tempo, o resultado econômico, a resposta social, e os impactos ambientais ou “3P’s”: *people, planet, profit*, equilibrando essas dimensões ao mesmo tempo em que as organizações utilizam desses três pilares para a realização de divulgação de seus resultados e como políticas norteadoras de suas tomadas de decisões. Ampliando um pouco mais este raciocínio, Sachs (1993) advoga que o desenvolvimento sustentável deve considerar simultaneamente cinco dimensões e não apenas três: dimensões ambientais, sociais, econômicas, culturais e políticas, uma vez que o pensamento centrado apenas em um tripé já não é suficiente para gerar os resultados esperados pela sociedade e os governos. Estas dimensões estão sintetizadas no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Dimensões do desenvolvimento sustentável (DS)**

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição</b>
<b>Sustentabilidade social</b>	Configura-se a consolidação de um processo de desenvolvimento baseado em uma visão que seja boa para a sociedade como um todo, tais como: distribuição de renda e redução das discrepâncias dos padrões vida das pessoas (SACHS, 1993). Segundo Carrigan, Moraes e Mceachern (2013) é necessário avaliar a resposta organizacional frente às diversas expectativas e aos impactos refletidos nos diferentes <i>stakeholders</i> , como clientes, fornecedores, recursos humanos da própria empresa, acionistas, comunidade, agentes do governo, sociedade e sindicatos. Assim, trata-se então da gestão que é sensível à suas obrigações com sociedade, e por isso se pauta nos direitos humanos e sociais para o estabelecimento de suas ações (MALTA, MARIANI, 2013).
<b>Sustentabilidade econômica</b>	Trata da alocação e gestão mais eficientes dos recursos por fluxos regulares de investimento público e privado, além do acesso à ciência e tecnologia. Para Sloan, Legrand, Simons-Kaufmann (2014), grande parte de gestores e proprietários de meios de hotelaria são desencorajados em adotar soluções sustentáveis por considerarem alto o investimento inicial desprendido, uma vez que comparativamente produtos e serviços não sustentáveis possuem custos muito menores em especial em países em desenvolvimento.
<b>Sustentabilidade ecológica/ambiental</b>	Envolve o uso de tecnologias para a produção de produtos e serviços que agridam menos o meio ambiente, como por exemplo, o uso de combustíveis fósseis. Assim, a responsabilidade corporativa tem sido utilizada como uma ferramenta de divulgação e seleção de clientes pelas organizações, e com base no nível de sustentabilidade da empresa, sendo reconhecidas como “verdes”, ou ainda, socialmente responsáveis (SANTOS, MÉXAS E MEIRIÑO, 2017).
<b>Sustentabilidade espacial</b>	Diz respeito às novas configurações dos espaços, mediante a maximização da proteção dos ecossistemas (SACHS, 1993).
<b>Sustentabilidade cultural</b>	Envolve os processos de mudanças da cultura das comunidades, traduzindo o conceito do eco desenvolvimento em uma pluralidade de soluções peculiares de cada grupo ou região (SACHS, 1993).

Fonte: Elaborado pela autora, com base na literatura.

Sob as lentes da administração empresarial, o conceito de sustentabilidade é reproduzido na cultura organizacional com base no *Triple Bottom Line* – TBL- (ELKINGTON, 2001; 1994), este conceito, que em português foi traduzido como “tripé da sustentabilidade” estabelece um modelo que limita a discussão sobre sustentabilidade aplicada à gestão empresarial, tornando a sua aceitação mais palatável e atrativa para aquelas organizações adversas ao conceito (OLIVEIRA *et al*, 2012). Em função do elevado grau de aceitação deste conceito, este trabalho pautará sua discussão aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, incorporados pelas organizações objeto deste estudo.

Neste contexto, a gestão não deve considerar nenhum dos seus pilares em detrimento dos outros, mas harmonizá-los, de modo a garantir um desenvolvimento sustentável e holístico em longo prazo, sendo a sustentabilidade compreendida como imprescindível para o sucesso das corporações (DOMENGHETTI, 2009). No âmbito do turismo, o conceito de sustentabilidade busca a responsabilização e a redução dos danos ocasionados pelas intrincadas relações estabelecidas entre o *trade*, o turista, o meio ambiente, e a comunidade anfitriã, componentes do seu processo de operacionalização (GARROD; FYALL, 1998; CHEN, 2015; SANTOS; MATSCHUCK, 2015; FRAJ; MATUTE; MELERO, 2015; HANAI, 2012).

Diante do exposto, pode-se inferir que o paradigma da sustentabilidade incide sobre o turismo e perpassa o reconhecimento das identidades e autenticidades culturais, incentivando a preservação do meio ambiente e da natureza, bem como a inclusão comunitária e social, e ainda a gestão consciente dos recursos locais, possibilitando assim a preservação da atividade turística ao longo dos anos (BRASIL, 2007; SANTOS; MATSCHUCK, 2015). Nasce, assim, uma nova terminologia, o “turismo sustentável” ou ainda, o “desenvolvimento sustentável para o turismo” (WILLIAMS, 2007).

Conforme conceito desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente- PNUMA - e pela OMT (2005), o turismo sustentável deve considerar a degradação ambiental, os impactos econômicos e sociais, atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e da comunidade. YunMa (2015) ressalta que embora a terminologia tenha ganhado espaço nos meios organizacionais, governamentais e acadêmicos, ela ainda é cercada de imprecisão, e ainda lhe falta uma construção pragmática, lhe restando apenas alguns atributos ou elementos chaves bem delimitados.

Entre os elementos chaves de compreensão do turismo sustentável, YunMa (2015), Brasil (2010; 2007), France (1998) destacam-se os seguintes: (a) Cumprimento do princípio do desenvolvimento sustentável e, portanto, harmonia entre viabilidade econômica e preservação ecológica; (b) Distribuição equitativa dos benefícios e encargos do turismo; (c) Participação pública na construção de consensos sobre tomadas de decisões relacionadas com o turismo, com o envolvimento de todos os atores envolvidos; (d) proteção e coordenação do patrimônio natural e cultural; (e) garantia de uma experiência turística de qualidade para o turista e concomitantemente com o direcionamento do seu comportamento na preservação dos traços culturais e meio-ambiente local; (f) Melhoria da qualidade de vida dos residentes locais e contribuições para o desenvolvimento, garantindo a integração local e promoção da melhora de qualidade de vida das comunidades anfitriãs; (g) Parceria entre autoridades, indústria, turistas e comunidades locais nos níveis local, nacional, regional e internacional, atuando de modo planejado e consciente; e o (h) Marketing responsável.

Conforme apontado pela OMT (2013), os chaves e elementos do turismo sustentável, no entanto, não devem ser compreendidas como um componente segmentado do turismo, ou como serviços e produtos próprios de um determinado nicho, mas sim como uma condição ética e responsável de todo o setor. A gestão ambiental e a responsabilidade social corporativa hoteleira são discutidas na subseção a seguir.

## **2.2 Gestão ambiental e responsabilidade social e corporativa hoteleira**

As atividades turísticas são caracterizadas por uma constante competitividade de mercado tanto em relação às organizações prestadoras de serviços, bem como pelos destinos de viagem. Além disso, atualmente, essas atividades estão condicionadas às demandas de uma gestão de negócios que preze pelo uso responsável dos recursos e com crescimento econômico alinhado ao desenvolvimento socioambiental (OLIVEIRA; ROSETTO, 2014; MALTA; MARIANI, 2013).

Segundo Han e Yoon (2015), a ideia de sustentabilidade e gestão ambiental é vista pelos administradores e gestores hoteleiros como uma vantagem competitiva para atração de clientes simpatizantes aos princípios e premissas da sustentabilidade. Boztepe (2012) defende que o acesso ao conhecimento ecológico, tem incentivado, cada vez mais, a busca por produtos não prejudiciais a saúde.

O turista, como consumidor, tende a optar pelo consumo ético. Por sua vez, o consumo ético pressupõe que critérios sociais e ambientais sejam considerados em no processo de escolha do produto/serviço a ser consumido (CARRIGAN; MORAES; MCEACHERN, 2013). Segundo os mesmos autores, embora o consumo ético demarque uma tendência, não há garantia real de que o consumidor, mesmo aquele que está familiarizado com os pressupostos de consumo consciente, irá optar por empresas sustentáveis.

Assim, o cliente se torna especialmente importante se configurando como desencadeador do desenvolvimento ambiental responsável, uma vez que mediante suas decisões de consumo ou boicote ele estará contribuindo para a manutenção do meio-ambiente, conforme explicitado por Kinnear; Taylor; Ahmed (1974). Por tanto, a responsabilidade socioambiental passa a ser um valor compartilhado entre o provedor do serviço, o cliente, e por todos os demais *stakeholders* envolvidos, através de uma rede complexa de interação (CARRIGAN; MORAES; MCEACHERN, 2013).

Segundo Guzzo e Nascimento (2013), o setor hoteleiro tem correspondido às necessidades impostas por seus clientes, implicando em mudanças visíveis, com a introdução de novas tecnologias, e pela busca de estratégias de competitividade de mercado, exaltando práticas sustentáveis, que exigem readequação dos princípios de gestão. Desta forma, a gestão dos serviços turísticos é compelida a apresentar os elementos chave da responsabilidade corporativa (CHEN, 2015). Nesse contexto, as organizações devem estar atentas aos processos de auditorias ambientais, às certificações internacionais e locais, aos projetos de preservação e contingenciamento de impactos ambientais, para que sejam capazes de promover uma gestão ambiental consciente. (GONÇALVES-DIAS; TEODÓSIO, 2012).

Para Santos, Méxas e Meiriño (2017) a hotelaria possui o poder latente de realizar uma grande transformação socioambiental, cultural e econômica, no entanto a abordagem sobre a sustentabilidade está condicionada exclusivamente a estratégias que incentivem a produção organizacional e melhorem a imagem corporativa. Estes mesmos autores apontam que apesar dessa predisposição não invalidar o paradigma da sustentabilidade ou diminuir sua importância, ela muitas das vezes leva em conta somente as estratégias ambientais, negligenciando a responsabilidade corporativa em suas outras dimensões: sociais, culturais econômicas e políticas. Uma vez que estes âmbitos são considerados menos tangíveis ao mercado e ao processo de tomada de escolha do consumidor.



No entanto, os modelos organizacionais responsáveis, em especiais hoteleiros e turísticos devem ser monitorados, buscando a concretização real dos princípios do denominado *Triple Bottomline* – o tripé da sustentabilidade: as pessoas, o planeta e o lucro, em outras palavras, uma construção multidimensional que não dissocia as responsabilidades econômicas, sociais e com o meio ambiente (PÉREZ; DEL BOSQUE, 2014). Assim, a responsabilidade corporativa tem sido utilizada como uma ferramenta de divulgação e seleção de clientes pelas organizações, e com base no nível de sustentabilidade da empresa, sendo reconhecidas como “verdes”, ou ainda, socialmente responsáveis (SANTOS, MÉXAS E MEIRIÑO). Neste sentido, os desafios sociais da hotelaria e das organizações de turismo devem ser contextualizados em relação ao local em que são operacionalizadas (SLOAN, LEGRAND, SIMONS-KAUFMANN), sob pena dos gestores entenderem que os custos do desenvolvimento sustentável são superiores aos seus benefícios e vantagens competitivas.

O Instituto ETHOS (2016), importante balizador e sensor da Responsabilidade Social de empreendimentos estabelecem como indicadores dos impactos sociais várias dimensões e temas, a saber: 1) Dimensão dos Direitos Humanos e seu reconhecimento, não podendo as empresas restringir esses direitos de modo algum, e devendo ainda a empresa colaborar com o respeito e a coibição de qualquer ação que viole estes direitos. 2) Dimensão das práticas de trabalho que devem ser pautadas na licitude e no desenvolvimento humano, reconhecendo que a ausência dessa dimensão é a causa primordial dos problemas sociais, sendo fundamental para a justiça, paz social, desenvolvimento humano, dignidade e melhoria da qualidade de vida. 3) Dimensão relacionada ao consumidor, com o respeito aos seus direitos, e com a orientação do consumo consciente e por fim, o envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento, que deve favorecer a reciprocidade e o fortalecimento da sociedade civil.

Oliveira e Rosetto (2014) apontam que melhorias nas comunidades podem ser realizadas por meio de incentivos à manutenção da cultura regional, por meio de subsídios para venda de artesanatos e produtos, bem como pelo reforço de manifestações e festividades típicas. Ainda, como boa prática de gestão social, visando à minimização de mazelas sociais está na utilização de mão de obra local, proporcionando formação, e garantias dos direitos trabalhistas conforme legislação atinente. Observa-se, portanto, que a responsabilidade social corporativa não é compatível de ser interpretada de modo genérico, necessitando de se adequar a cada caso, com a busca do constituindo verdadeiramente uma estratégia adequada às demandas ambientais, econômicas e socioculturais decorrentes da atividade turística

(GAVRONSKI; FLORIANO, 2013). A seguir, são discutidos os impactos ambientais dos empreendimentos hoteleiros.

### **2.3 Impactos ambientais dos empreendimentos hoteleiros**

O impacto de operações de um hotel no meio ambiente é muitas das vezes difícil de ser constatado, já que suas intervenções são dispersas e pequenas, consumindo unitariamente porções pouco expressivas de recursos naturais, alimentos, papeis, energia, substâncias química e produzindo ruídos sonoros isoladamente não significativos (KIRK,1995). Este mesmo autor advoga que tais operações são repetidas inúmeras vezes e ininterruptamente gerando um impacto considerável, embora muitas das vezes camuflado e negligenciado.

Os hotéis e estabelecimento de hospedagem em geral são marcados pela complexidade de operações dos fluxos estabelecidos em decorrência da multiplicidade dos serviços prestados (ALMEIDA, 2016). Neste sentido, Kirk (1995) defende que o segmento hoteleiro não é à priori um gerador de impactos potenciais tal como o setor industrial propriamente dito. Na análise deste mesmo autor, o turismo somente representa risco ao meio ambiente devido ao grande número de estabelecimentos turísticos e empreendimentos hoteleiros, como hotéis, resorts e pousadas ao redor do mundo.

Contudo, posicionamento contrário é apresentado Sloan, Legrand e Simons-Kaufmann (2014), que defendem a ideia de que as atividades hoteleiras podem causar formas semelhantes de danos quando comparáveis a outras indústrias, incluindo desde o lançamento de esgotos, óleos e produtos químicos até a poluição arquitetônica e visual.

Na concepção de Guzzo e Nascimento (2013), estes impactos são fruto de processos complexos que envolvem turistas, comunidades anfitriãs e uma extensa gama de produtos e serviços na cadeia produtiva do turismo, em especial o setor de hotelaria. Neste sentido, Santos *et al.* (2015) apontam como os principais impactos ambientais negativos da hotelaria a redução da salubridade da água e do ar e a diminuição dos recursos naturais. Os autores explicam que muito desse impacto é explicado ao se analisar as atividades de pesca e caça inapropriadas, descarte não adequados de materiais não biodegradáveis, bem como pelo acúmulo de resíduos e descaracterização dos aspectos da flora e fauna local.

Conforme Kim, Lindström e Weinberg (2013) a hotelaria e os demais segmentos turísticos contribuem atualmente com 4 a 6% das emissões totais de gases de efeito estufa – GEE – dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, e perfluorcarbonetos. Corroborando com estes números, a Organização Mundial Turismo (2016) estima que a adoção de práticas sustentáveis pela rede hoteleira e pelo turismo, é capaz de reduzir 5% da emissão total de CO<sub>2</sub> na atmosfera.

A OMT (2013) destaca que áreas específicas podem sofrer com a poluição do solo e da água, junto disto, as empresas hoteleiras são grandes utilizadoras de recursos não renováveis, inclusive em hotéis e resorts podem consumir inúmeras vezes mais água por turista hospedado do que a comunidade local anfitriã, desta forma, competindo para o fornecimento deste recurso. Mas ao mesmo tempo em que a utilização irresponsável destes recursos prejudica comunidades locais, acaba também, traduzindo-se em fatores limitantes para a hotelaria. A “indústria hoteleira” pode vir a sofrer uma série de impactos negativos que condicionam sua capacidade permanecer no mercado, bem como expandir para outras regiões, em função da dependência de energia, água e solos (OMT, 2013; KIM; LINDSTRÖM; WEINBERG, 2013).

Para Almeida (2016), no entanto, se por um lado, a hotelaria e a “indústria do turismo” são responsáveis por esses inúmeros impactos negativos ambientalmente, esse mesmo setor pode ser a chave para a conservação ambiental por meio de um planejamento sensível. Podendo, segundo a autora, contribuir para a divulgação de ideias e atitudes que despertem a consciência e a sensibilidade ambiental do turista, bem como promovendo contribuições financeiras diretamente ou indiretamente para a preservação do meio-ambiente, ou ainda promovendo ações de proteção de áreas e recursos locais.

A hotelaria, portanto, na visão de Sloan, Legrand e Chen (2009), é vista sob o aspecto ambiental como um agente dual: é uma importante fonte de impactos negativos, no entanto, quando conduzida sob à ótica dos atributos da sustentabilidade pode se tornar um importante agente e incremento para a preservação ambiental e também, para o crescimento econômico local e nacional. Os aspectos metodológicos desta pesquisa são abordados na seção a seguir.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho em relação aos seus objetivos assume contornos próprios de uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001), corroborado por Lakatos e Marconi (2010), tem o propósito explorar indagações de natureza científica, através de investigações empíricas do seu objeto. Dentre suas finalidades, ressalta-se o melhor dimensionamento do problema, em função do estabelecimento de critérios de compreensão e interpretação do fenômeno. Em geral, conforme destaca Gil (2008), são caracterizadas como pesquisas bibliográficas ou estudo de caso.

Quanto à abordagem, optou-se por trabalhar com a análise de natureza qualitativa. Bogdan e Biklen (2003) destacam dentre as características principais: a compreensão de fatos e fenômenos mediante informações obtidas em um ambiente natural; coleta de dados realizada junto aos sujeitos, preponderantemente descritivas e capazes de retratar as percepções dos indivíduos; análise de dados processadas por intermédio de métodos indutivos. A escolha do método qualitativo justifica-se pela diversidade e relevância das informações coletadas, que viabilizam a realização de investigações mais profundas e precisas (LAKATOS; MARCONI, 2010; TRIVIÑOS, 1990).

A pesquisa em relação aos seus procedimentos técnicos se baseia, em um estudo de casos, caracterizados pelo exame minucioso de um ou mais objetos. Os estudos de casos consistem em analisar fenômenos contemporâneos, que ocorrem de maneira espontânea e específica, dentro de um contexto de vida real (YIN, 2005). Conforme pode ser observado nos trabalhos de Gil (2010), Lakatos e Marconi (2011) e Vergara (1988) os estudos de casos reforçam o caráter exaustivo e profundo do estudo, que deve proporcionar o entendimento detalhado do problema central da investigação e considerar todos os seus aspectos. Em razão do arquétipo proposto pela pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, em função, da amplitude dos resultados e da elevação do grau de confiabilidade quando contrapostos aos estudos de casos únicos (MATTAR, 1997; YIN, 2005).

O universo do estudo foi constituído pela rede hoteleira da microrregião de Ouro Preto, composta pelos municípios de Diogo Vasconcelos, Itabirito, Mariana e Ouro Preto. As unidades estudadas caracterizam-se como empreendimentos de pequeno porte, localizados nos municípios de Itabirito, Ouro Preto e no distrito de Santo Antônio do Leite, selecionados por tratar-se de empreendimentos que possuem programas de sustentabilidade e que, portanto,

possuem o perfil que vão ao encontro dos objetivos desta pesquisa. Os sujeitos considerados como respondentes potenciais da pesquisa foram os gerentes e proprietários dos hotéis selecionados, por estarem envolvidos diretamente nas políticas de desenvolvimento sustentável dos empreendimentos selecionados.

Para analisar as práticas de sustentabilidade na gestão hoteleira optou-se por adotar um instrumento de coleta de dados composto um roteiro estruturado constituído por 30 questões abertas, em função do caráter qualitativo da pesquisa. O instrumento foi dividido em dois blocos. O objetivo de um deles foi traçar o perfil dos respondentes e as características das empresas selecionadas. O objetivo do segundo bloco foi captar as informações relacionadas ao objeto de estudo. Para o alcance dos objetivos delineados, optou-se por estruturar o roteiro de perguntas contemplando somente as dimensões do *Triple-Botton-line*: Dimensão Ambiental, Dimensão Social e Dimensão Econômica, devidamente definida na revisão da literatura, conforme Apêndice A. A coleta de dados, realizada pessoalmente pela própria autora, ocorreu entre os dias 02 e 05 de junho de 2017, com uma duração média oitenta minutos.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos que têm como fator comum uma interpretação controlada, baseada na inferência, que demanda todo um esforço de interpretação que oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Com base nessas premissas, procurou-se assegurar o caráter confidencial e preservar a identidade das organizações participantes deste estudo, as quais são aqui tratadas de empresa A, B, C, D.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos através da pesquisa de campo, realizada com três executivos e uma gerente, dos quatro empreendimentos hoteleiros selecionados. Primeiramente descreve-se as características das organizações estudadas e o perfil dos respondentes da pesquisa para, em seguida, descrever sobre as práticas da gestão socioambiental, tomando-se por base as dimensões consideradas no estudo.

### 4.1 Caracterização das Empresas e dos Respondentes

Os estabelecimentos pertencem ao segmento hoteleiro e são caracterizados, conforme o critério de receita bruta, como empresas de pequeno porte. O Quadro 2 a seguir, apresenta em síntese, as peculiaridades das empresas objeto deste estudo e as características sócio demográficas dos entrevistados.

**Quadro 2 – Caracterização das organizações e perfil dos respondentes**

<b>CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS</b>				
	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>Localização</b>	Itabirito	Santo Antônio do Leite	Santo Antônio do Leite	Ouro Preto
<b>Porte</b>	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno
<b>Nº funcionários</b>	6	6	12	24
<b>Taxa de ocupação em períodos de eventos festivos</b>	De 71% a 80%	De 71% a 80%	De 61% a 70%	De 81% a 90%
<b>Taxa de ocupação em períodos normais</b>	De 30% a 40%	De 30% a 40%	De 30% a 40%	De 30% a 40%
<b>CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES</b>				
<b>Cargo ocupado</b>	Sócio Proprietário	Sócio Proprietário	Gerente	Sócio Proprietário
<b>Escolaridade</b>	Pós-graduação Completa	Superior Completo	Pós-graduação Completa	Pós-graduação Completa
<b>Faixa etária</b>	De 41 a 50 anos	De 41 a 50 anos	De 21 a 30 anos	De 61 a 70 anos

Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Conforme demonstrado no Quadro 2, o número de funcionário das quatro empresas analisadas é pequeno, sendo que a empresa D é a que possui um número maior, seguida pela empresa C. Nota-se que a taxa de ocupação em períodos de eventos festivos é relativamente expressiva. Destaca-se que a sazonalidade, características do ramo, reflete diretamente no quadro de funcionários; sendo que as unidades analisadas possuem um quadro efetivo de

colaboradores para atender os períodos normais ao longo do ano e realiza contratações temporárias em períodos de férias e eventos festivos, quando a taxa de ocupação é ampliada.

Quanto ao perfil dos respondentes, observa-se que apenas a empresa C é gerenciada por um gerente, sendo as demais, gerenciadas pelos próprios proprietários. Destes, quase todos possuem pós-graduação. Somente o gestor da empresa B possui apenas graduação. No tocante à faixa etária, ficou constatado que se trata de pessoas relativamente jovens.

## 4.2 Práticas Sustentáveis Adotadas na Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros

### 4.2.1 Práticas da Gestão Ambiental

Sobre as perguntas específicas da pesquisa, o Quadro 3, sintetiza as respostas referentes à Dimensão Ambiental.

**Quadro 3 – Práticas da gestão ambiental adotadas pelas empresas**

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma <b>política ambiental</b>, cujas diretrizes são refletidas nos seus processos de planejamento. Há separação de resíduos, compostagem de resíduos orgânicos, energia produzida por painéis solares, possui tratamento de efluentes, além de preservação ambiental e realização do turismo pedagógico na mata.</li> <li>• Quanto à incorporação de requisitos ambientais em novos projetos realizados pelo empreendimento há a instalação de mini usina hidrelétrica na propriedade, curso de formação em agroecologia.</li> <li>• A organização não realiza nenhuma avaliação periódica referente aos impactos ambientais ocasionados pelo empreendimento.</li> <li>• Quanto às práticas relacionadas à melhoria ambiental na cadeia de suprimentos, destaca-se que a organização utiliza alimentos orgânicos produzidos na propriedade.</li> <li>• Sobre as ações desenvolvidas pelo hotel em prol da conservação ambiental, destaca-se a redução da área de pastagem e proibição da caça na propriedade.</li> </ul>
<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma política ambiental, mas ela não é formalmente estruturada. O hotel possui viveiro para reflorestamento, compostagem de resíduos orgânicos, reciclagem, reutilização de água, utilização de fossas sépticas e construção efetuada com madeiras oriundas de reflorestamento e demolição.</li> <li>• Quanto à incorporação de requisitos ambientais em novos projetos realizados pelo empreendimento destaca-se o desenvolvimento de uma escola sustentável e implantação de painéis solares em todos os quartos.</li> <li>• A organização não realiza nenhuma avaliação periódica referente aos impactos ambientais ocasionados pelo empreendimento.</li> <li>• Quanto às práticas relacionadas à melhoria ambiental na cadeia de suprimentos, o hotel utiliza produtos biodegradáveis, realiza parcerias com produtores locais de orgânicos.</li> <li>• Sobre as ações desenvolvidas pelo hotel em prol da conservação ambiental, destaca-se o reflorestamento e proibição do desmatamento na pousada e entornos.</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma política ambiental, mas não são definidos mecanismos para avaliação do comprometimento dos colaboradores. Destacam-se a utilização de energia solar, realização da coleta seletiva, programa de reutilização de toalhas e recuperação da voçorosa.</li> <li>• A organização não possui um planejamento destinado à incorporação de requisitos ambientais no hotel.</li> <li>• No tocante a avaliação periódica dos impactos ambientais ocasionados pela atividade, à organização realiza periodicamente a medição do consumo de água, energia, gás, utilização</li> </ul>

	<p>de insumos, consumo de materiais de limpeza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto às práticas da empresa relacionadas à melhoria do desempenho ambiental na cadeia de suprimentos, o hotel opta por consumir produtos de fornecedores locais.</li> <li>• A organização não desenvolve ações em prol da conservação da biodiversidade.</li> </ul>
<b>Empresa D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma política ambiental, mas não define mecanismos para avaliar. Há utilização de painéis solares, sensores de presença, equipamentos com selo A Procel, acionamento com cartão chave magnético, utilização de produtos biodegradáveis, além de separação dos resíduos.</li> <li>• A organização pretende instalar um software com objetivo de monitorar todo sistema de água e bombas.</li> <li>• A organização não realiza nenhuma avaliação periódica referente aos impactos ambientais ocasionados pelo empreendimento.</li> <li>• Quanto às práticas da empresa relacionadas à melhoria do desempenho ambiental na cadeia de suprimentos, destaca-se o controle da procedência dos produtos de limpeza, através da utilização de suas fichas técnicas, utilização de cosméticos e produtos de limpeza biodegradáveis.</li> <li>• A organização não desenvolve ações em prol da conservação da biodiversidade.</li> </ul>

Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

É possível observar neste quadro que os gestores dos hotéis analisados reconhecem os impactos ambientais ocasionados pelas atividades turísticas assinalados por Santos *et al.* (2015), OMT (2016; 2013), Kim, Lindstron e Weinberg (2013), compreendendo o setor como grande consumidor de recursos não renováveis, e o assinalando como um agente responsável pela poluição do solo, redução da salubridade da água e do ar. Deste modo, verificou-se que organizações adotam medidas para promover a utilização sustentável dos recursos naturais, preocupam-se com a disposição dos resíduos sólidos - sendo a reciclagem e a compostagem dos resíduos orgânicos desempenhadas pelos quatro estabelecimentos – entretanto, pode-se observar que, não existem políticas inerentes à redução ou reutilização dos materiais .

A conservação da biodiversidade representa uma pauta importante para as organizações A, B, que juntas, são responsáveis pela preservação ambiental de uma área de aproximadamente 136,7 ha, corroborando com as premissas delineadas por Almeida (2016); Sloan, Legrand e Chen (2009), de que o setor, quando pautado em um planejamento sensível pode se tornar a chave para a conservação do meio ambiente. Os gestores demonstraram através de atividades voltadas para reflorestamento, proibição da caça e recuperação da voçoroca, que a adoção de um sistema de gerenciamento ambiental pode contribuir para a proteção de áreas e recursos locais.

Tendo como propósito a análise das certificações, verifica-se que apenas um empreendimento possui um sistema de gerenciamento certificado. A produção de produtos sem a presença de agrotóxicos, realizada nas propriedades do Hotel A, foi agraciada com o selo IBD Orgânico, concebido pela Associação de Certificação Instituto Biodinâmica. Ante o exposto, deve-se salientar que os gestores dos empreendimentos não demonstraram interesse



em obter as certificações locais. Os gerentes entendem que o custo elevado para obter as certificações não traria benefícios que justificassem o investimento. Vale ressaltar que autores como Gonçalves-Dias e Teodósio (2012) destaca a importância de as organizações ficarem atentas às questões expostas anteriormente.

#### 4.2.2 Práticas da Gestão Social

O quadro a seguir apresenta, em síntese, as práticas administrativas consonantes com a gestão social.

**Quadro 4 – Práticas da gestão social adotadas pelas empresas**

<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos programas de treinamento, a organização desenvolve o curso sobre agroecologia e produção orgânica, curso de produção de mini hortaliças, além de curso de formação de quitandeiras.</li> <li>• Quanto à identificação dos impactos negativos produzidos pelo meio de hospedagem, destaca-se a poluição sonora.</li> <li>• O empreendimento retribui a comunidade local através da realização de programas destinados a educação ambiental de crianças e adolescentes, abastece a comunidade local, cedendo uma polegada de água, além da realização de turismo ecológico na mata.</li> <li>• Quanto aos critérios utilizados para a definição dos salários entre homens e mulheres, destaca-se que a organização não realiza esta distinção.</li> <li>• Dentre os aspectos que a empresa considera para avaliar a satisfação de seus funcionários, o gestor destaca a definição da política salarial e as condições de trabalho.</li> <li>• No que tange as ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, o gestor destaca a alimentação fornecida pelo empreendimento, utilização das instalações para lazer, carteira assinada.</li> <li>• O percentual de trabalhadores locais contratados pelo hotel corresponde a 100%.</li> </ul>
<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos programas de treinamento, a empresa desenvolve temas como separação do lixo e produto orgânico e conscientização sobre o consumo de água.</li> <li>• A gestora não identifica que a o empreendimento gere impactos negativos para a comunidade.</li> <li>• O empreendimento retribui a comunidade através da realização gratuita de aulas de yoga, meditação e banhos terapêuticos, além da recuperação de áreas desmatadas.</li> <li>• Quanto aos critérios utilizados para a definição dos salários entre homens e mulheres, destaca-se que a organização não realiza esta distinção.</li> <li>• A organização não possui critérios estruturados para avaliar a satisfação de seus funcionários.</li> <li>• No que tange as ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, a gestora destaca a flexibilidade de horários, o cardápio fornecido para realização das refeições.</li> <li>• O percentual de trabalhadores locais contratados pelo hotel corresponde a 100%.</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos programas de treinamento, o hotel promove palestras sobre alcoolismo e drogas.</li> <li>• Quanto à identificação dos impactos negativos produzidos pela hospedagem, a gestora destaca o contingente de pessoas recebidas nas instalações.</li> <li>• O empreendimento retribui a comunidade através da realização do “farm tour”.</li> <li>• Quanto aos critérios utilizados para a definição dos salários entre homens e mulheres, destaca-se que a organização não realiza esta distinção.</li> <li>• Dentre os aspectos que a empresa considera para avaliar a satisfação de seus funcionários, a gestora destaca a política salarial, o contentamento com a chefia imediata, carga horária e condições de trabalho.</li> <li>• No que tange as ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, a</li> </ul>

	<p>gestora destaca a realização de palestras sobre drogas e alcoolismos desenvolvidas para os colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O percentual de trabalhadores locais contratados pelo hotel corresponde a 95%.</li> </ul>
<b>Empresa D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização não desenvolve programas de treinamentos para a comunidade.</li> <li>• O gestor não identifica impactos negativos produzidos pelo funcionamento do Hotel, junto à comunidade.</li> <li>• O empreendimento não destacou os instrumentos utilizados para recompensar a comunidade local.</li> <li>• Quanto aos critérios utilizados para a definição dos salários entre homens e mulheres, destaca-se que a organização não realiza esta distinção.</li> <li>• Dentre os aspectos que a empresa considera para avaliar a satisfação de seus funcionários, o gestor destaca a flexibilidade de horários, a disponibilização de transporte, além da política salarial.</li> <li>• No que tange as ações desenvolvidas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, o gestor destaca implantação de armários individuais para os colaboradores, sistema de transporte particular, além da festa de natal destinada a funcionários e familiares.</li> <li>• O percentual de trabalhadores locais contratados pelo hotel corresponde a 100%.</li> </ul>

Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Os estabelecimentos hoteleiros, objeto deste estudo, preocupam-se em promover a empregabilidade de trabalhadores locais e asseguram cumprir a legislação trabalhista vigente. O empenho estende-se à contratação de fornecedores. A comunidade é beneficiada com palestras e treinamentos, cursos terapêuticos, fomento do artesanato, promoção e apoio das manifestações e festividades locais. Conforme pode ser observado, as melhorias empregadas, vão de encontro às premissas já descritas por Rosseto e Oliveira (2014).

Entretanto pode-se observar que em relação ao público interno as empresas analisadas desenvolvem poucas ações. As organizações não oferecem benefícios securitários aos profissionais, sendo que apenas os gestores das empresas A e B manifestaram esta pretensão. O administrador do Hotel D oferece sistema de transporte particular aos funcionários, todavia, estes não são contemplados com outras benfeitorias. Os gerentes afirmaram que fornecem alimentação aos funcionários, sendo esta variável amplamente utilizada para ratificar a preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

#### 4.2.3 Práticas da gestão econômica

Sobre as perguntas específicas da pesquisa, o Quadro 5 sintetiza as respostas referentes à dimensão econômica.

**Quadro 5 – Práticas da gestão econômica adotadas pelas empresas**

<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	
<b>Empresa A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos ativos tangíveis, à empresa não adotada nenhuma medida específica.</li> <li>• No que tange os instrumentos utilizados pela empresa como medida de defesa da concorrência identificou-se que a organização não adotada nenhum instrumento formal.</li> <li>• No que se refere às demonstrações financeiras, a empresa não soube dimensionar o percentual gasto em cada uma das dimensões.</li> <li>• A organização se envolveu em um processo trabalhista nos últimos cinco anos.</li> </ul>

<b>Empresa B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos ativos tangíveis, à organização adotadas medidas específicas para o desenvolvimento do capital organizacional, de modo que, a missão e os valores sejam repassados aos colaboradores.</li> <li>• No que tange os instrumentos utilizados pela empresa como medida de defesa da concorrência identificou-se que a organização não adotada nenhum instrumento formal.</li> <li>• No que se refere às demonstrações financeiras, a organização destaca que 20% dos custos correspondem à dimensão ambiental e 10% a dimensão social.</li> <li>• A organização não se envolveu em nenhum processo trabalhista nos últimos cinco anos.</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos ativos tangíveis, a organização adota medidas direcionadas ao desenvolvimento do capital humano, através da realização de cursos e palestras destinadas aos colaboradores.</li> <li>• No que tange os instrumentos utilizados pela empresa como medida de defesa da concorrência identificou-se a pesquisa de preço como estratégia norteadora.</li> <li>• No que se refere às demonstrações financeiras, a empresa não soube dimensionar o percentual gasto em cada uma das dimensões.</li> <li>• A organização não se envolveu em nenhum processo trabalhista nos últimos cinco anos.</li> </ul>
<b>Empresa D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos ativos tangíveis, foi possível identificar que a organização não adota nenhuma medida específica.</li> <li>• No que tange os instrumentos utilizados pela empresa como medida de defesa da concorrência identificou-se que a parceria com agências de turismo especializadas em turismo sustentável, divulgação dos apartamentos em sites e catálogos especializados.</li> <li>• No que se refere às demonstrações financeiras, a empresa não soube dimensionar o percentual gasto em cada uma das dimensões.</li> <li>• A organização não se envolveu em nenhum processo trabalhista nos últimos cinco anos.</li> </ul>

Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Os aspectos pertinentes à dimensão econômica apresentam-se de forma mais sutil. Os quatro empreendimentos demonstram considerar o custo em suas decisões empresariais, sendo que o gestor do Hotel A destaca os altos custos e a falta de iniciativas governamentais para promover a sustentabilidade na rede hoteleira. A instituição recorreu ao empréstimo com elevadas taxas de juros para custear a construção de sua estação de tratamento de esgoto. A empresa B ressaltou as elevadas despesas geradas com os trabalhos de reflorestamento. O hotel C salientou os gastos pertinentes à compra e manutenção dos ativos imobilizados, como, por exemplo, o dispêndio destinado à instalação e conservação dos painéis solares. O estabelecimento D evidenciou os custos operacionais como a principal preocupação. Os gestores dos empreendimentos estudados salientam que poucos consumidores nacionais consideram os aspectos socioambientais em seu critério de escolha, contrariando as premissas de Carrigan, Moraes e Mceachern (2013), Han e Yoon (2015), de que os turistas tendem a optar pelo consumo ético, e por produtos/serviços ambientalmente responsáveis. Entretanto, clientes e agências de viagens internacionais, verificam os pressupostos de consumo consciente, em suas escolhas. As considerações finais deste estudo são apresentadas na próxima seção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo central da presente pesquisa foi descrever as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da microrregião de Ouro Preto, ao final do estudo foi possível traçar algumas análises de cunho conclusivo. A primeira delas permite inferir que os procedimentos de gerenciamento sustentável, adotados pelas empresas analisadas contrariam as premissas verificadas na literatura.

Verificou-se que apesar de os gestores compreenderem os conceitos caracterizadores do tripé da sustentabilidade demonstram dificuldade para harmonizá-los, sendo que, organizações A e D, priorizam a dimensão ecológica, em contrapartida, o estabelecimento B, enfatiza sua preocupação com a implementação dos preceitos consonantes com a gestão social. Nota-se que estas empresas promovem práticas pontuais, configurando o estágio inicial do desenvolvimento socioambiental, sendo necessário realizar ajustes para classificar o negócio como eficiente e eficaz.

De modo geral, os resultados deixam evidências de que as empresas analisadas não adotam políticas estruturadas referentes à erradicação da pobreza e trabalho infantil, prevenção do assédio moral. Os quatro estabelecimentos afirmaram não empregar trabalhadores infantis ou em situação semelhante ao trabalho escravo e coibir essas práticas na cadeia de suprimentos, entretanto não especificaram os critérios pelos quais os fornecedores são avaliados. Nota-se, portanto, que existe um discurso de comprometimento, mas não há atividades consistentes que demonstrem o envolvimento destes gestores com os temas expressados anteriormente.

Entre os quatro empreendimentos hoteleiros analisados constatou-se que três deles – estabelecimentos A, B e C -, apontaram a falta de iniciativas governamentais, como, por exemplo, incentivo fiscal e financiamentos com juros reduzidos para subsidiar os projetos ambientais como uma barreira ao desenvolvimento sustentável. Conforme ressaltado pelo proprietário do Hotel D, as parcerias estabelecidas entre governos e empresários no exterior para o desenvolvimento sustentável são mais sólidas. Segundo ele, o investimento realizado, justifica o maior interesse de clientes e agências de viagens internacionais pelos critérios ambientais e sociais adotados em seu estabelecimento.

Entre as limitações encontradas ao longo da realização desta pesquisa, acredita-se que a principal delas foi à falta de interesse dos gestores em participarem do estudo. Isso sem

dúvida contribuiu para o atraso no andamento da coleta de dados. Tem ainda, a questão de a localização geográfica estudada– selecionada em função da própria facilidade de se realizar a pesquisa – possuir um número reduzido de hotéis sustentáveis, o que limita a inferência sobre a população. Considerando que as análises aqui explicitadas se referem à apenas aos quatro empreendimentos estudados, não é possível concluir que todos os empreendimentos de pequeno porte do segmento hoteleiro incorporem em seu planejamento estratégico as mesmas diretrizes constatadas neste estudo.

Diante das limitações apontadas, sugere-se que pesquisas adicionais sobre o tema sejam implementadas, levando-se em consideração alguns aspectos considerados importantes: a) estender a metodologia empregada a estabelecimentos de médio e grande porte do mesmo segmento; b) fazer uma análise comparativa das estratégias adotadas nos pequenos e médios empreendimentos, com o propósito de assinalar semelhanças e disparidades nos modelos de gerenciamento socioambiental adotado.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com duas vertentes simultâneas: 1) em termos acadêmicos, colaborar para a superação de uma lacuna, visto que, a temática tem sido pauta em diversos estudos internacionais, sendo incipientes pesquisas que comportem a realidade brasileira. Desse modo, a análise fornece resultados acerca da incorporação de práticas sustentáveis aos empreendimentos hoteleiros nacionais e; 2) em termos gerenciais, pelas discussões traçadas com base no que foi coletado e analisado no segmento estudado. A ideia é que os gestores reflitam mais criticamente acerca das questões levantadas e que elas sirvam de inspiração para a implementação de ações que se convertam em ações que vão ao encontro do conceito do desenvolvimento sustentável apresentado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABEOC BRASIL – Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC BRASIL. **Setor hoteleiro planeja investir R\$ 12,8 bi até 2020.** Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2015/04/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-128-bi-ate-2020/>>. Acesso em: 13 nov. 2016.
- ADLWARTH, W. Corporate Social Responsibility in Tourism—Consumer Requests and the Image of Suppliers. In: **Trends and Issues in Global Tourism 2011.** Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 293-300.
- ALMEIDA, J. B. R. **Sustentabilidade em Hotelaria: Uma Análise da Infusão/Difusão em Hotéis de Lisboa.** 2016. 57 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Europeia Laureate International Universities, Lisboa, 2016.
- ALVES, G. J. SILVA da; RAPHAELLI, N; FANGUEIRO, R. **Desenvolvimento Sustentável na Indústria Têxtil:** estudo de propriedades e características de malhas produzidas como fibras biodegradáveis. Anais XII Congresso Nacional de Técnicos Textéis. VII Fenatêxtil, Recife, Brasil, 25, 30 de julho de 2006. Disponível em: <<http://www.nds.ufrgs.br/admin/documento/arquivos/FibrasBiodegradaveis.pdf>> Acesso em: 04 nov. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edição 70, LDA, 2009.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. **Doing Better at Doing at Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives.** California Management Review, Vol. 47, Issue 1, 2004, p. 9-24. Disponível em: <<http://www.davideacrowther.com/csrmodule/csreading4b.pdf>> Acesso em 04 nov. 2016.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto, Porto Editora, 2003.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial.** Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/pt-br.php>> Acesso em 03 nov. 2016.
- BOZTEPE, A. (2012). Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. **European Journal of Economic and Political Studies**, v.5, n. 1, p. 5–21, 2012.
- BOUDING, K. E. **The economics of the coming spaceship earth, in “Environmental Quality in a Growing Economy”** (Jarrett, Ed.), Johns Hopkins Press, Baltimore, 1966.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Turismo e Sustentabilidade.** Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **A Gestão Sustentável para os meios de Hospedagem.** Brasília: Conselho Nacional do Turismo, 2010. Disponível em:

<<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/agenda21.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

CARRIGAN, M; MORAES, C; MCEACHERN, M. From conspicuous to considered fashion: a harm chain approach to the responsibilities of fashion businesses. **Journal of Marketing Management**, v. 29, p. 1277-1307, 2013.

CARRIGAN, M. Positive and Negative Aspects of the Societal Marketing Concept: Stakeholder Conflicts for the Tobacco Industry. **Journal of Marketing Management**, v. 11, 469-485, 1995.

CARSON, R. **Silent Spring**, 1962. Disponível em: <<http://ambientaressa.ealutablogspot.com/2008/07/primavera-silenciosa.html>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

CARVALHO, A.; JUNIOR, F. H. **A sustentabilidade na indústria automobilística: vantagem competitiva ou um sonho distante?**. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, p. 785-797, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/7741>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CHEN, J. S. Tourism stakeholders attitudes toward sustainable development: A case in the Arctic. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 22, p. 225-230, jan. 2015.

FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. Perspectivas de Desempenho da Hotelaria Ed. 3 | nov 2015. Disponível em: <<http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/11/Ed.-3-FOHB-Perspectivas-de-Desempenho-da-Hotelaria2015.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

FRAJ, E; MATUTE, J; MELERO, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v. 46, p.30-42, fev., 2015.

FRANCE, L. **The Earthscan reader in sustainable tourism**. Reino Unido: Earthscan Publications Ltd., 1998.

FRIEDMAN, R.E. **The Social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, New York, 13 set, 1970.

GARROD, B; FYALL, Alan. Beyond the rhetoric of sustainable tourism?. **Tourism Management**. v. 19, n. 3, p. 199-212, 1998.

GAVRONSKI, I; FLORIANO, R. Responsabilidade Social Corporativa: alinhando sustentabilidade na cadeia de suprimentos e vantagem competitiva. **Revista Acadêmica São Marcos**, ano 3, n.2, p. 123-140, jul.-dez, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2010.

GONÇALVES-DIAS, S. F. L; TEODÓSIO, A. S. S. Controvérsias em torno do consumo e da sustentabilidade: uma análise exploratória da literatura. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)**, v. 1, n.2, ago./dez., p. 61-77, 2012.

GUZZO, R. F; NASCIMENTO, L. F. M. Prácticas ambientatales y desempeño organizacional en la hotelería: Un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre, Brasil. **Estud. perspect. tur.**, Buenos Aires, v. 22, n. 2, p. 294-313, mar. 2013.

HAN, H.; YOON, H. J. Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. **International Journal of Hospitality Management**, v. 45, n. 1, p. 22-33, 2015.

HANAI, F. Y. Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade do Turismo: conceitos, reflexões e perspectivas. **Rev. Bras. de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 1, jan-abr, pp. 198-231, 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. São Paulo, 2016.

KIM, K.; LINDSTRÖM, A; WEINBERG, J. **ITP Water Risk Assessment**. Siwi, International Tourism Partnership, 2013.

KINNEAR, T. C; TAYLOR, J. R; AHMED, S.A. Ecologically concerned consumers: who they are? **Journal of Marketing**, v. 38, p. 20-24, April 1974.

KIRK, D. Environmental management in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 7, n. 6, p 3-8, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTA, M. C. M; MARIANI, M. A. P. Estudo de caso da sustentabilidade aplicada na gestão dos hotéis de Campo Grande, MS. **Rev. Turismo Visão e Ação**. v. 15, n. 1, p. 112-129, jan.-abr., 2013.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. **3. ed. São Paulo: Atlas, 1997**.

MA, Yun. **Resolving Conflicts between Conservation and Recreation in Protected Areas**. 2015.

MEDEIROS, L. C; MORAES, P. E. S. Turismo e sustentabilidade ambiental: referências para o desenvolvimento de um turismo sustentável. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p.1-38, jan. 2013.

OLIVEIRA, M. A. S; ROSSETTO, A. M. Modelo integrado de sustentabilidade e competitividade em meios de hospedagem. **Revista Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade**, v.6, n. 4, p.546-563, 2014.



OLIVEIRA, L. R., MEDEIROS, R. M., TERRA, P. B., QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. Niterói: UFF, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (“Brundtland’s Review”)**. 1987.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Sustainable Tourism for Development Guidebook**. UNWTO / European Commision. 2013.

\_\_\_\_\_. **UNWTO World Tourism Barometer**.v. 14, Madrid, jan. 2015a.

\_\_\_\_\_. **UNWTO World Tourism Barometer**.v. 14, Madrid, may. 2015b.

\_\_\_\_\_. **UNWTO Annual Report 2015**. UNWTO, Madrid, 2016.

PCTS - Programa de Certificação em Turismo Sustentável. **Norma NIH-54: meios de hospedagem requisitos para a sustentabilidade**. Salvador, 2004. Disponível em: <[http://www.pcts.org.br/pubpcts/media/Norma\\_NIH-54.pdf](http://www.pcts.org.br/pubpcts/media/Norma_NIH-54.pdf)>. Acesso 03 nov. 2016.

PÉREZ, A; DEL BOSQUE, I.R. Sustainable development and stakeholders: a renew proposal for the implementation and measurement of sustainability in hospitality companies. **Knowl. Process Manag.** v. 21, p.198-205, 2014.

PIZAM, A. Green hotels: A fad, ploy or fact of life? **International Journal of Hospitality Management**, 28(1), 1, 2009.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE; ORGANIZA-ÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (PNUMA/OMT). **Making tourism more sustainable: a guide for policy makers**. Paris, France; Madrid, Spain: UNEP/WTO, 2005. 210p.

REYNOLDS, P. Hotel companies and corporate environmentalism. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 7-12, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v9n1/v9n1a02.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

ROBINOT, E.; GIANNELLONI, J. L. **Do hotels' green attributes contribute to customer satisfaction?** The Journal of Services Marketing, 24(2), 2010, p. 157-169. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235264385\\_Do\\_hotels'\\_green\\_attributes\\_contribute\\_to\\_customer\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/235264385_Do_hotels'_green_attributes_contribute_to_customer_satisfaction)>. Acesso em: 02 nov. 2016.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para do século XXI**: Desenvolvimento e Meio Ambiente. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993.

SANTOS, R. A. *et al.* A gestão hoteleira e os indicadores de sustentabilidade: um estudo de caso no bairro de Santa Teresa. In: Congresso Nacional Excelência em Gestão, 6., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: INOVARSE, 2015.

SANTOS, R.A; MATSCHUCK, T.C., A Sustentabilidade e a Cadeia Produtiva Hoteleira: um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Rev. Turismo Visão Ação**, v. 17,n. 2, p. 444-474, mai.-ago. 2015.

SANTOS, R. A; MÉXAS, M. P; MEIRIÑO, M. J. Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, part 1, jan. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Setor hoteleiro contribui fortemente para a economia do país.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/setor-hoteleiro-contribui-fortemente-para-a-economia-do-pais,38cea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

SIRINGI, R. Determinants of Green Consumer Behavior of Post graduate Teachers. **Journal of Business and Management**, vol. 6, n. 3, p. 19-25, Nov./Dec. 2012.

SLOAN, P. LEGRAND, W. SIMONS-KAUFMANN, C. A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes (WHTT)**, v. 6, n. 1 p. 51-61, 2014.

SLOAN, P; LEGRAND, W; CHEN, J.S. **Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations.** Butterworth-Heinemann, London, 2009.

TAMASHIRO, H. R. S.; SILVEIRA, J. A. G.; MANTOVANI, D. M. N; CAMPANÁRIO, C. R. A. Aspectos determinantes do consumo de produtos cosméticos verdes. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.1, p. 238-262, jan./mar. 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VELTER, A. N et al. O estudo da sustentabilidade na administração: um levantamento dos “Hot Topics” Publicados na última década. In: SEMEAD, 12, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, 2010.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER, S. A. **Understanding Green Consumer Behaviour: a qualitative cognitive approach.** London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2003.

WILLIAMS, A. Reconciling tourism and the environment: a task for international environmental law?. **Vermont Journal of Environmental Law**, v. 9, n. 4, p.23-69, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre, Bookman companhia Editora, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (Ed.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO COLETA DE DADOS

Este questionário faz parte da pesquisa científica que estou desenvolvendo junto ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto (*Campus Marina-MG*). O objetivo é entender melhor sobre as **práticas de sustentabilidade na gestão hoteleira na região dos Inconfidentes**. Sua colaboração é muito importante, em função da contribuição à comunidade acadêmica. Ressalta-se que todos os dados serão tratados de forma que os respondentes não sejam identificados. Assim, queira, por favor, informar apenas a primeira e mais natural resposta, pois o que conta é essa sua primeira impressão.

### BLOCO I – Sustentabilidade na gestão hoteleira

#### DIMENSÃO AMBIENTAL

1. No tocante à **política ambiental**, o hotel possui uma política, cujas diretrizes são refletidas nos seus processos de planejamento e gestão?

Não             Sim

Em caso afirmativo, quais são os mecanismos utilizados para a verificação do nível de conhecimento e comprometimento do público interno em relação a política adotada?

2. No tocante à **gestão**, o principal gestor ambiental do hotel responde diretamente a qual nível hierárquico? \_\_\_\_\_

3. A companhia possui sistemas de gestão (ambiental, de saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social) certificados por Organismo Certificador Acreditado (OCA)?

Não             Sim

4. Existe no hotel, uma Política Gestão Ambiental em relação às práticas executadas na produção de serviços hoteleiros e? \_\_\_\_\_

Não             Sim.

Quais? \_\_\_\_\_

5. Qual a atual situação do hotel em relação à incorporação de requisitos ambientais no projeto de novos produtos, processos ou empreendimentos? \_\_\_\_\_

6. Qual a situação atual do hotel em relação à avaliação ambiental periódica de seus aspectos e impactos ambientais? \_\_\_\_\_

7. Indique as práticas da empresa relacionadas à melhoria do desempenho ambiental na cadeia de suprimentos. \_\_\_\_\_

8. Indique as práticas de ações redutoras dos gastos inerentes aos processos e atividades operacionais realizadas. \_\_\_\_\_

**Consumo de água da lavanderia:** \_\_\_\_\_

**Consumo de energia da recepção:** \_\_\_\_\_

**Consumo de água e gás do chuveiro:** \_\_\_\_\_

**Consumo de água e gás na cozinha:** \_\_\_\_\_

9. Indique as ações desenvolvidas pelo hotel em prol da conservação e uso racional dos recursos da biodiversidade (conservação dos recursos naturais). \_\_\_\_\_

10. O hotel adota ações de reuso da água nos processos produtivos? Se sim, indique o percentual da economia gerada. \_\_\_\_\_

11. Qual a situação atual do hotel no que se refere às áreas de preservação permanente (APP)? \_\_\_\_\_

12. Fale sobre a situação do hotel em relação ao licenciamento ambiental de suas instalações e processos. \_\_\_\_\_

#### DIMENSÃO SOCIAL

13. Indique as ações desenvolvidas pelo hotel no que se refere aos temas a seguir.

**Erradicação  
pobreza:** \_\_\_\_\_

**da**

**Erradicação do trabalho infantil:** \_\_\_\_\_

**Combate à prática de discriminação em todas as suas formas:** \_\_\_\_\_

**Prevenção do assédio moral:** \_\_\_\_\_

**Prevenção do assédio sexual:** \_\_\_\_\_

**Valorização da diversidade:** \_\_\_\_\_

14. O hotel participa da elaboração, avaliação, implantação ou monitoramento de políticas públicas no âmbito social?

Não       Sim

Em caso afirmativo, de que maneira a empresa se manifesta por meio de quais propostas ou posicionamentos formais, publicamente divulgados?

15. Que atividades e manifestações culturais das comunidades locais o hotel promove e divulga junto aos clientes, procurando preservar a sua autenticidade? \_\_\_\_\_

16. Que programas de treinamento abordando problemas locais, seu patrimônio histórico e educação ambiental, com o objetivo de proporcionar maior envolvimento e conhecimento dos funcionários, com a comunidade e a cultura local, são promovidos pelo hotel? \_\_\_\_\_

17. Que ações o hotel planeja para prevenir os impactos negativos produzidos pelo funcionamento do seu meio de hospedagem junto às comunidades locais? \_\_\_\_\_

18. De que maneira o hotel retribui ou recompensa a comunidade local pelos benefícios que ela proporciona através de suas tradições e conhecimentos? \_\_\_\_\_

19. Quais aspectos a empresa considera ao estabelecer o salário dos funcionários? \_\_\_\_\_

20. Que critérios são utilizados para se determinar os salários entre homens e mulheres? \_\_\_\_\_

21. Quais aspectos a empresa leva em consideração para avaliar a satisfação de seus funcionários? \_\_\_\_\_

22. Quais ações que demonstrem preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, a empresa costuma implementar? \_\_\_\_\_

23. Indique as medidas adotadas pela empresa visando promover a empregabilidade de pessoas com necessidades especiais. \_\_\_\_\_

24. Qual o percentual de empregados contratados no hotel corresponde a trabalhadores locais? \_\_\_\_\_

### **DIMENSÃO ECONÔMICA**

25. Em quais decisões da empresa (receitas, custos, ativos operacionais, custo de capital etc.), os aspectos socioambientais de curto, médio e longo prazo são incorporados?

26. Indique para quais ativos tangíveis, a empresa adota políticas específicas (capital organizacional, capital humano)? \_\_\_\_\_

27. processos e procedimentos de gestão de ativos intangíveis, além dos contabilizados, implementados pela empresa?

Não       Sim

Em caso afirmativo, indique quais. \_\_\_\_\_

28.

29. Indique quais instrumentos são utilizados pela empresa como medidas de defesa da concorrência. \_\_\_\_\_

30. Indique as ações que caracterizem as práticas da empresa no que se refere às demonstrações financeiras. \_\_\_\_\_

31. Nos últimos cinco anos, a empresa se envolveu algum processo trabalhista ou fiscal?

Não       Sim

**BLOCO II – Caracterização da empresa pesquisada**

1. **Porte da empresa:** \_\_\_\_\_
2. **Tempo de atuação:** \_\_\_\_\_
3. **Nacionalidade:** \_\_\_\_\_
4. **Mercados em que atua:** \_\_\_\_\_
5. **Número de funcionários do sexo masculinos:** \_\_\_\_\_
6. **Número de funcionários do sexo feminino:** \_\_\_\_\_
7. **Pertence a alguma rede hoteleira?**  
 Não       Sim . Qual? \_\_\_\_\_
8. **Número de leitos:** \_\_\_\_\_
9. **Taxa de ocupação do hotel em período de férias ou de eventos festivos:**  
 Abaixo de 30%       Até 30%       de 30 a 40%       De 41 a 50%       De 51 a 60%  
 de 61 a 70%       De 71 a 80%       De 81 a 90%       De 91 a 100%
10. **Taxa de ocupação do hotel em períodos normais ao longo do ano:**  
 Abaixo de 30%       Até 30%       de 30 a 40%       De 41 a 50%       De 51 a 60%  
 de 61 a 70%       De 71 a 80%       De 81 a 90%       De 91 a 100%

**BLOCO III – Caracterização do(a) respondente**

1. **Cargo:** \_\_\_\_\_
2. **Tempo de empresa**  
 Inferior a 1 ano       Até 1 ano       Entre 2 e 4 anos       Entre 3 e 5 anos       Entre 6 e 8 anos       Entre 9 e 10 anos       Mais de 11 anos
3. **Gênero**       Masculino       Feminino
4. **Estado civil:**  Solteira(a)       Casado(a)       Separado(a)       Viúvo(a)       Divorciado(a)  
 Desquitado       União estável       Outro: \_\_\_\_\_
5. **Faixa etária:**  até 20 anos       De 21 a 30 anos       De 31 a 40 anos       De 41 a 50       De 51 a 60       De 61 a 70 anos       Acima de 71 anos
7. **Escolaridade:**  Ensino fundamental completo/incompleto       2º grau completo/incompleto       3º completo/incompleto       Pós-graduação completa/incompleta

**Muito obrigada pela gentil colaboração!!!!!!**