

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - PPGCC**

**RACHEL MATOS ROCHA**

**ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E SUA  
INSERÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL DOS HOTÉIS DE  
BONITO/MS**

Campo Grande (MS)

2019

**RACHEL MATOS ROCHA**

**ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E SUA  
INSERÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL DOS HOTÉIS DE  
BONITO/MS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para título de mestre do Programa de Pós-graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso de Sul.

Orientador: Prof. Dr. Milton Augusto  
Pasquotto Mariani

Campo Grande, MS

2019

Rocha, Rachel Matos.

Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS / Rachel Matos Rocha – Campo Grande, 2019.

143 f. Figuras, Quadros.

Orientador: Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Referências Bibliográficas

1. Sustentabilidade empresarial
2. Alavancas de controle
3. Turismo sustentável
4. Controle gerencial

**RACHEL MATOS ROCHA**

**ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E SUA  
INSERÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL DOS HOTÉIS DE  
BONITO/MS**

Esta dissertação foi julgada adequada pela Banca abaixo qualificada, como requisito à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Ciências Contábeis da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em sua forma final, na data de 14 de Março de 2019.

---

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima  
Coordenador do curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Dyego de Oliveira Arruda  
Membro Externo – Celso Suckow Fonseca - CEFET/RJ

<sup>10</sup> Porque, assim como descem a chuva e a neve dos céus e para lá não tornam, mas regam a terra e a fazem produzir, e brotar, e dar semente ao semeador, e pão ao que come, <sup>11</sup> assim será a palavra que sair da minha boca; ela não voltará para mim vazia; antes, fará o que me apraz e prosperará naquilo para que a enviei. <sup>12</sup> Porque, com alegria, saireis e, em paz, sereis guiados; os montes e os outeiros exclamarão de prazer perante a vossa face, e todas as árvores do campo baterão palmas. Isaías 55:10-12

A **Deus**, pois até aqui me ajudou o Senhor;  
aos meus **pais**, pelo amor e por todo suporte  
dado a mim desde a primeira infância;  
à minha **irmã**, Milena, pelo amor e  
cumplicidade; ao meu **irmão** Bruno, pelos  
aprendizados gerados;  
ao Juliano, meu **noivo**, pelo amor e  
companheirismo que me fortalecem.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Divino Pai Eterno, meu primeiro amor, pelas oportunidades e por nunca me deixar perecer.

Ao Prof. Dr. Milton Augusto Pascotto Mariani, meu orientador, pelo apoio e confiança. Seu apoio foi determinante para a materialização desta pesquisa. Obrigada por respeitar o meu tempo de produção intelectual.

Aos professores doutores Luiz Miguel Renda dos Santos e Dyego de Oliveira Arruda, pelo aceite em participar desta banca e pelas valiosas e bem-vindas contribuições.

Aos professores do PPG de Ciências Contábeis da UFMS, pelas excelentes aulas ministradas que tanto agregaram valor à minha formação.

Aos colegas da primeira turma PPG de Ciências Contábeis da UFMS, pelos momentos alegres e interações que nos fortaleceram durante a trajetória dos nossos estudos do mestrado, em especial, Fernanda e Natália, por vivenciarem comigo a “dor do crescimento”.

Em especial, aos meus pais, José Milton e Elizabeth, por acreditarem que sou capaz mais do que eu mesma na minha capacidade, por todas as orações e pelo colo que nunca me foi negado nos momentos que precisei, aos meus irmãos Milena e Bruno, pela amizade e aprendizados, e ao Juliano, meu noivo, pela compreensão, apoio, companheirismo e por acreditar no meu potencial.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001. Por este motivo agradeço à CAPES que me deu condições de realizar esta pesquisa.

## RESUMO

ROCHA, Rachel Matos. **Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2019.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Defesa: 14/03/2019

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas sustentáveis dos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS estão inseridas nos seus sistemas de controle gerencial na perspectiva das alavancas de controle de Simons (1995). Trata-se de estudo de casos múltiplos, construcionista de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se entrevistas, visitas aos sites dos hotéis, observação direta. As entrevistas foram realizadas com as gerentes de cada hotel, sendo dois de gestão familiar e um de gestão de rede. A estratégia utilizada para a análise de dados foi a análise de conteúdo, categorizada por temas, com o auxílio do *software Iramuteq*, gerando nuvem de palavras, análise de similitude e dendograma. Os resultados mostraram que os três hotéis investigados possuem muitas práticas de sustentabilidade ambiental e social e muitas destas práticas (especialmente nos hotéis de gestão familiar) estão inseridas no sistema de crenças dos mesmos. Os sistemas de limites estão bem definidos nos três hotéis e neles a dimensão da sustentabilidade que mais se manifesta é a social. Pelo fato de os hotéis de gestão familiar possuírem maior autonomia nas tomadas de decisões gerenciais, os sistemas de controles diagnósticos e controles interativos estão melhor definidos do que no hotel de gestão de rede. Como contribuição prática, a partir da análise dos resultados, sugere-se aos hotéis de gestão familiar que continuem suas as práticas sustentáveis, mas que comecem a integralizar, ainda que aos poucos, as práticas ecológicas às práticas de controle gerencial. Outra sugestão de controle gerencial seria estabelecer (se possível de forma escrita) as missões de cada hotel (para o de gestão de rede, seria interessante a sede compartilhar, de forma clara, essa informação às demais filiais), e inserindo nas suas missões e crenças, práticas ecológicas já exercidas pelos hotéis. Espera-se que a presente pesquisa contribua para a comunidade acadêmica no desenvolvimento de novos estudos aplicando esta mesma análise, a fim de ampliar o estado da arte referente à relação dos temas de sustentabilidade e alavancas de controle.

Palavras-chave: Sustentabilidade empresarial. Alavancas de controle. Turismo sustentável. Controle gerencial.

## ABSTRACT

ROCHA, Rachel Matos. **Análise da sustentabilidade empresarial e sua inserção no controle gerencial dos hotéis de Bonito/MS**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2019.

Orientador: Milton Augusto Pasquotto Mariani

Defesa: 14/03/2019

This research had as objective to analyze how the sustainable practices of hotel developments in the municipality of Bonito/MS are inserted in their systems of managerial control in the perspective of the control levers of Simons (1995). This is a multiple case study, a qualitative constructionist approach. For data collection, we used interviews, visits to hotel websites, direct observation. The interviews were carried out with the managers of each hotel, being two of family management and one of network management. The strategy used for data analysis was content analysis, categorized by themes, with the help of Iramuteq software, generating word cloud, similarity analysis and dendrogram. The results showed that the three hotels investigated have many environmental and social sustainability practices and many of these practices (especially in family-run hotels) are embedded in their belief systems. The boundary systems are well defined in the three hotels and in them the most expressive dimension of sustainability is social. Because family-run hotels have greater autonomy in managerial decision-making, systems of diagnostic controls and interactive controls are better defined than in the hotel management network. As a practical contribution, based on the analysis of the results, it is suggested that family-run hotels continue their sustainable practices, but that they begin to integrate ecological practices into management control practices. Another suggestion of managerial control would be to establish (if possible in writing) the missions of each hotel (for the network management, it would be interesting to share this information clearly to other branches), and inserting in their missions and beliefs, ecological practices already exercised by hotels. It is hoped that the present research contributes to the academic community in the development of new studies applying this same analysis, in order to broaden the state of the art regarding the relation of sustainability themes and levers of control.

Keywords: Business sustainability. Levers of control. Sustainable tourism. Management control.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Relação entre gestão ambiental e rentabilidade organizacional nos empreendimentos hoteleiros.....	26
<b>Figura 2</b> – Sustentabilidade empresarial na hotelaria.....	31
<b>Figura 3</b> – Relacionamento entre termos e áreas da Contabilidade.....	44
<b>Figura 4</b> – Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial – detalhado.....	46
<b>Figura 5</b> – Práticas sustentáveis inseridas nas alavancas de controle.....	51
<b>Figura 6</b> – Etapas da análise dos dados coletados .....	66
<b>Figura 7</b> – Produto da nuvem de palavras do H(A).....	96
<b>Figura 8</b> – Produto da nuvem de palavras do H(B).....	97
<b>Figura 9</b> – Produto da nuvem de palavras do H(C).....	98
<b>Figura 10</b> – Produto da análise de similitude do H(A).....	99
<b>Figura 11</b> – Produto da análise de similitude do H(B).....	100
<b>Figura 12</b> – Produto da análise de similitude do H(C).....	101
<b>Figura 13</b> – Produto do dendograma do H(A).....	102
<b>Figura 14</b> – Produto do dendograma do H (B).....	103
<b>Figura 15</b> – Produto do dendograma do H(C).....	104

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Aspectos/impactos ambientais.....	29
<b>Quadro 2</b> – Práticas sustentáveis utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros.....	30
<b>Quadro 3</b> – Ferramentas em prol da sustentabilidade hoteleira.....	31
<b>Quadro 4</b> – Impactos do turismo.....	35
<b>Quadro 5</b> – Efeitos positivos e negativos decorrentes da atividade turística....	35
<b>Quadro 6</b> – Estratégias a partir das quais o turismo pode impactar nos vários ODS's.....	38
<b>Quadro 7</b> – Meios de hospedagem e suas características.....	40
<b>Quadro 8</b> – Classificação em estrelas dos meios de hospedagem.....	41
<b>Quadro 9</b> – Modelo de Alavancas de controle.....	52
<b>Quadro 10</b> – Artefatos nas alavancas de controle.....	53
<b>Quadro 11</b> – Síntese dos artigos resultantes da revisão sistemática.....	56
<b>Quadro 12</b> – Estrutura dos procedimentos metodológicos.....	58
<b>Quadro 13</b> – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	59
<b>Quadro 14</b> – Protocolo de entrevista.....	61
<b>Quadro 15</b> – Detalhes gerais das respondentes .....	65
<b>Quadro 16</b> – Tipos de análise de dados textuais do <i>Iramuteq</i> .....	68
<b>Quadro 17</b> – Práticas sustentáveis dos hotéis relacionadas aos 17 ODS`s.....	87
<b>Quadro 18</b> – A sustentabilidade inserida nas alavancas de controle.....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABIH</b>	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>MAC</b>	Modelo de Alavancas de Controle
<b>NBR</b>	Norma Brasileira aprovada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>ODS</b>	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
<b>OMT</b>	Organização Mundial de Turismo
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PCTS</b>	Programa de Certificação do Turismo Sustentável
<b>SCG</b>	Sistema de Controle Gerencial
<b>TBL</b>	<i>Triple Bottom Line</i>
<b>WTTC</b>	<i>World Travel &amp; Tourism Council</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE.....	19
2.1.1 SUSTENTABILIDADE HOTELEIRA.....	27
2.1.2 TURISMO SUSTENTÁVEL.....	33
2.2 GESTÃO HOTELEIRA.....	40
2.3 CONTROLE GERENCIAL.....	43
2.3.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE.....	47
2.3.2 ALAVANCAS DE CONTROLE.....	49
2.3.3 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE COM AS ALAVANCAS DE CONTROLE.....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	58
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	59
3.3 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	60
3.3.1 DOCUMENTOS.....	60
3.3.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	60
3.3.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	63
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	65
3.4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	65
<b>4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....</b>	<b>69</b>
4.1. ANÁLISE ATRAVÉS DOS PARÂMETROS PRÉ-ESTABELECIDOS NA NORMA NBR 15401.....	69
4.1.1. DIMENSÃO AMBIENTAL.....	70
4.1.2. DIMENSÃO SOCIAL.....	74
4.1.3. DIMENSÃO ECONÔMICA.....	76
4.1.4. SISTEMAS DE CRENÇAS.....	78
4.1.5. SISTEMAS DE LIMITES.....	79

4.1.6. SISTEMAS DE CONTROLES DIAGNÓSTICOS.....	82
4.1.7. SISTEMAS DE CONTROLE INTERATIVOS.....	84
4.2. AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS INSERIDAS NAS ALAVANCAS DE CONTROLE.....	86
4.3 TRATAMENTO DOS DADOS COM O SOFTWARE IRAMUTEQ.....	94
4.3.1. RESULTADO VISUAL A PARTIR DA NUVEM DE PALAVRAS .....	95
4.3.2. ANÁLISE DE SIMILITUDE.....	99
4.3.3 APRESENTAÇÃO DOS DENDOGRAMAS.....	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE H(A).....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE H(B).....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE H(C).....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial foi um movimento que possibilitou um grande avanço na produção de bens e conseqüentemente de serviços. A partir daí os padrões de produção e consumo tornaram-se cada vez mais insustentáveis. À medida do crescimento dos índices de consumo, aumenta, também, a quantidade de lixo produzido. Tal fenômeno cíclico intensificou o desgaste ambiental do planeta, ameaçando de forma acelerada a escassez dos recursos naturais, favorecendo o aquecimento global, mudanças climáticas e, até mesmo, geográficas. Como consequência, o crescimento da desigualdade social viola as condições mínimas da dignidade humana (CINTRA, 2011).

O uso indiscriminado dos recursos naturais e seu conseqüente desequilíbrio ao meio ambiente, motivou autoridades de diversos países, entre eles, o Brasil, a pensar estratégias com o propósito de maior conscientização da população e embasamento legal em prol do meio ambiente. As iniciativas resultantes desses eventos encontram-se no relatório emitido pela comissão de Brundtland, por meio da Organização das Nações Unidas (ONU, 1991). Nesse documento, o conceito mais aceito de Desenvolvimento Sustentável, pela defesa do avanço econômico, sem, contudo, comprometer o meio ambiente, permitindo às gerações futuras satisfazerem, também, suas necessidades de consumo, mas com qualidade de vida.

Essa questão, no Brasil, foi debatida na conferência Rio-92, também importante (mundialmente), com objetivo de buscar um mundo sustentável. O resultado foi o documento Agenda 21. Com estes movimentos em prol da defesa do meio ambiente, o comportamento do consumidor começou a mudar, e as empresas percebendo o perfil de um consumidor mais exigente, viram-se estimuladas a mudar, também.

Nessa perspectiva, toda organização busca se manter ativa no mercado, adotando medidas estratégicas para manutenção da competitividade em seu ramo de atuação. Sabe-se que a competitividade é a capacidade da organização em atingir um desempenho superando seus concorrentes (DIEHL; SOUZA, 2008). As organizações que caminham em busca de uma mudança comportamental para um modelo sustentável alcançam vantagem competitiva

sobre as que não adotam uma postura socioambiental responsável, conforme aponta Kinlaw (1997), quando afirma que a sobrevivência e posição competitiva das organizações serão determinadas pelas estratégias utilizadas com o objetivo de permanecerem viáveis, ao mesmo tempo em que operam minimizando os impactos ambientais.

As metas estratégicas de uma organização e seu controle estão intimamente relacionadas à competitividade (GOMES; SALAS, 1999) e possuem três pontos importantes: visam longo prazo, consideram o ambiente competitivo e incorporam tanto os objetivos financeiros como os não-financeiros (GOOLD; QUINN, 1990). Isso nos mostra que um bom sistema de controle gerencial possibilita, por meio de um conjunto de atividades desenvolvidas, que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. As ferramentas gerenciais mais utilizadas envolvem o planejamento das ações, a coordenação das atividades e a comunicação e avaliação de informação e, ainda, a tomada de decisão e sua influência no comportamento das pessoas, como aponta Cintra (2011).

Nesse sentido, tem-se que as rotinas e os procedimentos baseados nas informações usadas pelos gerentes com a finalidade de manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais, são definidas por Simons (1995) como sistema de controle gerencial formal. Os autores Malmi e Brown (2008) defendem que o objetivo de um sistema de controle gerencial (SCG) é controlar e guiar o comportamento dos colaboradores e a tomada de decisões por parte da direção para que se atinja os objetivos da organização. Os mesmos autores afirmam que a junção de valores, regras, práticas e procedimentos é o que forma um SCG.

O modelo de alavancas de controle foi desenvolvido por Simons (1995) a partir de vários estudos de casos realizados pelo autor. O mesmo determinou quatro constructos-chave a serem considerados para que se obtenha uma implementação estratégica bem-sucedida: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e aspectos críticos de desempenho. Dessa forma, são utilizados para que seja possível a operacionalização destes constructos: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controles

diagnósticos e sistemas de controles interativos, que juntos formam as alavancas de controle definidas por Simons (1995).

Assim, os sistemas de crenças são o conjunto de missões, valores e propósitos da organização, ou seja, tudo o que constitui a definição da organização. O objetivo deste sistema é direcionar e motivar a busca de novas oportunidades organizacionais. A fim de evitar que o objetivo de motivação na busca por oportunidades fuja do controle da organização, põe-se em prática os sistemas de limites que funcionam através das regras, diretrizes e códigos de conduta estabelecidos pela organização garantindo o domínio das atividades da organização.

Os sistemas de controle diagnóstico são compostos por sistemas formais que os gestores utilizam a fim de monitorar os resultados. Um exemplo de sistema de controle diagnóstico em uma organização que utiliza a sustentabilidade como vantagem competitiva é a implantação e utilização de um sistema de gestão ambiental. Os sistemas de controle interativo são atividades que os gerentes utilizam que os mantenham envolvidos de forma contínua e pessoal nas rotinas de decisão dos seus subordinados. O objetivo deste sistema consiste em motivar a manifestação de novas estratégias.

Com base na preocupação relativa à mudança do comportamento humano para lidar com o progresso e a defesa do meio ambiente. Este trabalho aborda questões de sustentabilidade empresarial. Para isso, adota o modelo *triple bottom line (TBL)* que abrange as dimensões econômicas, ambientais e sociais de forma que elas interajam entre si mostrando preocupação com a prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social (ELKINGTON, 1994).

Desse modo é importante levar em consideração que o desgaste ambiental além de ser afetado pela comercialização de bens é atingido também por algumas organizações prestadoras de serviços, como, por exemplo, as organizações do setor turístico que em sua grande maioria utilizam-se dos recursos naturais (URT, 2017).

No caso do Brasil, trata-se de um país com riquezas naturais, possuindo uma extensa fauna e flora, estando, assim, em uma posição importante na dimensão ambiental. Sem dúvida, esse é um fator que tem grande peso na

escolha dos turistas. De acordo com o site do Ministério do Turismo em 2017, o Brasil passou de 51° (em 2013) para 27° lugar no *ranking* dos países mais procurados para turismo, ocupando o 1° lugar na dimensão de recursos naturais. Com isso, tem-se constatado um crescente número de meios de hospedagem, que são definidos como empreendimentos que prestam serviços de alojamento temporário, podendo ser classificados como: hotel, resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e flat (BRASIL, 2008).

Em termos de Brasil, a crescente preocupação das organizações em se tornarem cada vez mais sustentáveis, e da necessidade constante de se manterem competitivas no mercado em que atuam, surge a seguinte questão norteadora deste estudo: **Como a sustentabilidade está inserida no sistema de controle gerencial das empresas hoteleiras no município de Bonito/MS?**

O motivo gerador da escolha dos empreendimentos de hotelaria como objeto de análise empírica deste estudo, decorre do aumento na demanda turística do Brasil, visto que, quando se trata da escolha por conta dos recursos naturais, o Brasil ocupa o primeiro lugar. Por este trabalho estar focado no tripé da sustentabilidade, optou-se por pesquisar em uma cidade turística cujo seu maior atrativo turístico seja seus recursos naturais. A escolha da cidade de Bonito/MS, como recorte empírico desta pesquisa, vinculou-se ao fato de que, das 17 edições do prêmio “o melhor de viagem e turismo” da revista *viagem e turismo*, essa cidade foi eleita 15 vezes como o melhor destino de ecoturismo, conforme consta no site da prefeitura municipal de Bonito. Além disso, ela é conhecida como a capital brasileira do ecoturismo.

Este trabalho se justifica, pois além de a sustentabilidade (ambiental, social e econômica) ser uma temática atual, abordada em pesquisas científicas multidisciplinares, traz uma perspectiva nova, por tratar de forma aprofundada (através de uma abordagem qualitativa) da sustentabilidade como elemento estratégico auxiliar no sistema de controle gerencial à luz da teoria de alavancas de controle. Visto que nas pesquisas científicas de âmbito nacional e internacional, a integração do tema sustentabilidade empresarial através da perspectiva do sistema de alavancas de Simons está muito escassa. Seguem, abaixo, os objetivos desta pesquisa.

## 1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como as práticas sustentáveis dos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS estão inseridas nos seus sistemas de controle gerencial na perspectiva das alavancas de controle de Simons (1995).

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- (i) Identificar as práticas sustentáveis adotadas nas empresas hoteleiras de Bonito/MS;
- (ii) Investigar quais artefatos das alavancas de controle são utilizados pelos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS; e
- (iii) Comparar as percepções de sustentabilidade dos gestores às suas estratégias gerenciais, através das alavancas de controle de Simons (1995).

Quanto à organização, o trabalho traz a introdução no primeiro capítulo, onde se encontram o contexto histórico da problemática, a questão de pesquisa, a justificativa do tema e do local do recorte empírico, bem como os subtópicos dos objetivos. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura a respeito da sustentabilidade no turismo e na hotelaria, bem como a explanação sobre a rede hoteleira e, ainda, a abordagem do controle gerencial com base no constructo das alavancas de controle. O capítulo 3 explana a estratégia de pesquisa, os instrumentos utilizados para coletar os dados e, também, a técnica utilizada para fazer a análise de dados. O quarto capítulo traz os resultados analisados, e por fim, o quinto, e último capítulo, dispõem as considerações finais deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as bases epistemológicas que norteiam as teorias gerais sobre as quais se desenvolve o escopo teórico relativo ao objeto desta pesquisa. Este embasamento se dá, principalmente, em relação ao conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) de Elkington (1994; 1997; 1998) relativo ao tripé da sustentabilidade empresarial e a teoria de sistema de controle gerencial baseada no modelo das Alavancas de Controle de Simons (1995). Além destas teorias, para compreender e justificar o objetivo deste trabalho, este capítulo traz uma revisão teórica sobre sustentabilidade; gestão hoteleira e controle gerencial. São elementos de auxílio à discussão sobre a inserção das práticas sustentáveis no sistema de controle gerencial das empresas hoteleiras.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

O termo desenvolvimento sustentável surgiu, originalmente, através do relatório de Brundtland, a partir do momento em que houve a percepção de que os recursos naturais são, de fato, esgotáveis. Após este relatório, o conceito de desenvolvimento sustentável da ONU (1991), passou a ser mais aceito e utilizado, mundialmente. Com isso, acadêmicos e consultores empresariais, com o objetivo de sensibilizar as empresas, sugeriram que este termo deveria ser incorporado à linguagem empresarial (CINTRA, 2011).

Outro evento, igualmente importante para atrair os olhares das pessoas para a questão da preservação da natureza, foi a Eco-92 que ocorreu no período de 3 a 14 de junho de 1992, na cidade do Rio de Janeiro. Como fruto desse encontro, surgiu a Agenda 21, que teve como objetivo central estabelecer um novo padrão sobre as formas de como atingir o desenvolvimento ambientalmente responsável. Suas ações são pensadas de forma global, mas permite que se adaptem de acordo com as necessidades nacionais e locais (AMAZONAS, 2014). Ainda, o mesmo autor considera que este documento trouxe valiosas contribuições a respeito de como as organizações poderiam continuar lucrativas atuando de forma ambientalmente consciente e socialmente responsável.

A Agenda 21 também teve uma forte contribuição sobre as atividades de turismo, que após uma reunião do Conselho da Terra com o Conselho Mundial da Indústria de Viagens e Turismo (WTTC) e a Organização Mundial de Turismo (OMT), foi lançada em 1994 a “Agenda 21 para Indústria de Viagens e Turismo” (AMORIM; RAMOS, 2003, p. 4). Percebendo que os recursos naturais e culturais são elementos essenciais para o funcionamento da indústria do turismo, o desenvolvimento sustentável é definido, por este documento, como um elemento essencial do negócio do turismo e reconhecido que a longo prazo os preços serão controlados pelas práticas sustentáveis (DIAS, 2003).

Outras iniciativas, nessa mesma frente, aconteceram, visto que cinco anos após a realização da Eco-92, ocorreu nos Estados Unidos (*New York*) uma nova conferência, para analisar a execução da Agenda 21 nos países (Rio+5, 1997). Em 2000 ocorreu, em Malmo, o I Fórum Mundial de âmbito Ministerial, com objetivo de examinar as novas questões ambientais para o novo século (XXI), através da declaração de Malmo. Dois anos mais tarde, em Johannesburgo, ocorreu a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+10) para verificar se as metas estabelecidas no Eco-92 foram alcançadas.

No ano de 2005 entra em vigor o Protocolo de Kyoto, que obriga os países desenvolvidos a reduzirem gases provocadores do efeito estufa. Em 2007, é divulgado o Relatório do Painel das Mudanças Climáticas que aponta as consequências do aquecimento global até 2100, caso não haja uma mudança drástica no comportamento dos seres humanos na sua relação com o meio ambiente. A *International Organization for Standardization* (ISO), em 2010, divulga uma norma (ISO 26000) voltada para a responsabilidade social, provocando grande impacto nas organizações. No ano de 2012, vinte anos após a conferência Eco-92, realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), onde deu-se destaque à economia verde, na erradicação da pobreza e ao desenvolvimento sustentável voltado à estrutura institucional (DIAS, 2011; DONAIRE, 2008).

O evento mais recente, em relação ao desenvolvimento sustentável, ocorreu em setembro de 2015, em Nova York, mais precisamente na sede das Nações Unidas. A partir desse encontro, de chefes de nações, elaborou-se o

documento Agenda 2030, que é composto pelo conjunto de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável agregadas a 169 metas (BRASIL,2018). É possível perceber que, com o passar dos anos, foram amadurecendo os significados e as preocupações com o desenvolvimento sustentável, transformando o pensamento humano que antes era apenas com a preocupação ambiental e em termos de relações públicas, para a percepção de que para atingir o desenvolvimento sustentável mundial, é preciso que todas as instituições estejam engajadas nesse propósito, sejam elas organizações governamentais e não-governamentais, órgãos públicos e privados, etc.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são: i) erradicação da pobreza; ii) fome zero e agricultura sustentável; iii) boa saúde e bem-estar; iv) educação de qualidade; v) igualdade de gênero; vi) água potável e saneamento; vii) energia limpa e acessível; viii) trabalho decente e crescimento econômico sustentado; ix) industrialização inclusiva e sustentável, inovação e infraestrutura resiliente; x) redução das desigualdades, dentro dos países e entre eles; xi) cidades e comunidades sustentáveis; xii) consumo e produção responsáveis; (xiii) ação contra a mudança global do clima; xiv) vida na água, com a consequente conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos; xv) vida terrestre, com o uso sustentável dos ecossistemas terrestres e das florestas; xvi) paz, justiça e instituições eficazes e; xvii) parcerias e meios de implementação da agenda global para o desenvolvimento sustentável (URT, ARRUDA E MARIANI, 2018, p.03)

A partir da inclusão ao mundo corporativo, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser dinâmico, oportunizando muitos autores (BRÜSEKE, 1995; JARA, 1998; SODERBAUM, 2008; SACHS, 2002) a adotarem diversas dimensões para compor o conceito deste termo. No entanto, em relação às organizações, são apenas três dimensões que compõem este termo, e que foram amplamente disseminadas através do termo *Triple Bottom Line* (TBL) no livro de Elkington "*Cannibals with forks*" (1997). Com isso, as corporações, ao propor uma postura sustentável, devem focar no seu valor econômico, social e ambiental.

No caso deste trabalho, o conceito a ser abordado para, posteriormente, fazer uma triangulação com os resultados, será o de Elkington (1997) através

do TBL. Esta estrutura é pioneira no âmbito da sustentabilidade empresarial, desse modo, para que uma organização esteja de acordo com as diretrizes de desenvolvimento sustentável, é preciso obter um equilíbrio (e consequentemente, interação) entre as três dimensões (CALLADO, 2010), que no sentido conceitual, compõem o “tripé” da sustentabilidade empresarial. As dimensões são: a) ambiental: a organização deve operar eficientemente de forma que não prejudique o funcionamento do meio ambiente e mantendo a conservação dos recursos finitos; b) social: respeitando a comunidade no qual está inserida, assim como a qualidade de vida e trabalho dos seus colaboradores, promovendo, também, a igualdade e justiça social; e c) econômica: de forma que a atividade econômica da organização tenha retornos rentáveis para a mesma.

Na leitura de Leal (2009, p.1) uma organização é sustentável quando ela é “economicamente próspera, socialmente justa e ambientalmente responsável”. No âmbito deste trabalho, considera-se os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, como similares em sua concepção, em conformidade com o conceito da ONU (1991), na medida em que estão relacionados a políticas públicas, enquanto o termo sustentabilidade empresarial está para objetivos relacionados a ações impulsionadas pelo setor privado (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Com o objetivo político de fazer com que as nações executem de forma comprometida as tarefas necessárias a fim de encontrar soluções para o problema ambiental, considerando suas questões social e econômica, foi criada a definição de desenvolvimento sustentável elaborada pela comissão Brundtland, da ONU em 1991 (CINTRA, 2011).

Essa definição é a mais aceita e disseminada, tanto pelo governo, quanto para as instituições privadas. Esse fato se alia à ideia de, que quando se almeja a sustentabilidade ambiental, é fundamental desvincular-se da ideia de prosperidade, relacionado, especificamente, ao crescimento econômico. Nesse sentido, é importante ressaltar que crescimento é diferente de desenvolvimento, pois, enquanto o primeiro termo usa de forma indiscriminada os recursos naturais, sem levar em conta o aspecto social, o termo desenvolvimento, além de buscar um crescimento econômico, se preocupa em

manter o equilíbrio no meio ambiente, além de trazer benefícios reais para a população. Isso nos leva a concluir que, enquanto o crescimento é meramente quantitativo, o desenvolvimento, por sua vez, agrega aspectos qualitativos.

Com base no exposto até o presente momento, percebe-se que o desenvolvimento sustentável está ligado à perspectiva de um país que está em crescimento, se mantendo ao longo do tempo. Dessa forma, se supõem, portanto, que seu propósito está mais inclinado a ser usado em políticas públicas do que em iniciativas privadas. Nesse bojo, Araújo e Mendonça (2009, p. 35) defendem que a sustentabilidade empresarial é vista como “a capacidade de autosustentar-se, de automanter-se”. Ainda, de acordo com os autores,

O objetivo de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido, ou seja, gerar lucro e remunerar os seus acionistas. Para tanto, utiliza-se de ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado. (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009 p. 36).

Essas concepções representam ferramentas de vantagem competitiva que podem estar relacionadas às práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Nessa linha de pensamento, Layrargues (1998, p. 60) conclui que “as empresas que procuraram se alinhar [à sustentabilidade], ao invés de reagir negativamente, acabaram descobrindo ganhos importantes de produtividade e competitividade”. Desse modo, para que as organizações sejam consideradas sustentáveis, precisam permear as dimensões econômica, social e ambiental em suas ações, necessariamente (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).

Na leitura de Soderbaum (2008) temos acesso a seis dimensões de sustentabilidade: (1) ecológica; (2) saúde humana; (3) social; (4) cultural; (5) estética; e (6) monetária e financeira. Já Sachs (2002), considera oito dimensões: (1) social; (2) cultural; (3) ecológica; (4) ambiental; (5) territorial; (6) econômica; (7) política nacional; e (8) política internacional. Neste trabalho, em específico, serão abordadas as dimensões do *Tiple Bottom Line* de Elkington (1998, p.72): (1) social; (2) ambiental; e (3) econômica. Essa escolha se justifica em função de ser a linha mais aceita na comunidade acadêmica em termos de identificar e conceituar a sustentabilidade empresarial e por elas satisfazerem e contemplarem o objeto desta pesquisa, pois a redução das dimensões

significa a concentração de todas elas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Para Viedermann (1995, p. 5), o conceito de sustentabilidade consiste em

Um processo participativo que cria e persegue uma visão de comunidade que respeita e faz uso prudente de todos os recursos naturais, humanos, criados pelo homem, sociais, culturais, científicos etc. sustentabilidade procura garantir, na medida do possível, que as gerações presentes podem obter um determinado grau de segurança econômica e tornar real a democracia e a participação popular no controle de suas comunidades, mantendo ao mesmo tempo a integridade dos sistemas ecológicos dos quais toda a vida e toda a produção dependem. Assumindo também a responsabilidade em garantir e fornecer todos os recursos necessários para que as gerações futuras possam realizar suas visões, na esperança de que elas tenham a sabedoria e inteligência de usar estes recursos de forma apropriada. (VIEDERMANN, 1995 p. 5)

Em busca do aperfeiçoamento da temática, Banerjee (2003) sustenta a existência de diferentes significados dados à sustentabilidade pelo fato de ser composto por diferentes pessoas, grupos de pessoas, movimentos sociais e organizações. Uma busca acelerada por inovações tecnológicas (verdes) de certo modo radicais, surgiu a partir de uma preocupação e conscientização ambiental, por causa da rápida deterioração, em grande escala, do meio ambiente físico (NOVAES, 2012). Já na década de 1950, acreditava-se que as ações dos executivos deveriam ser norteadas pelo que a sociedade desejava como um todo, em termos de objetivos e valores (NOVAES, 2012).

Uma outra definição de sustentabilidade empresarial, defendida por Oliveira e Barbieri (2007), relaciona os *stakeholders* atuais considerando suas necessidades, não comprometendo, contudo, os elementos de necessidade dos *stakeholders* futuros. Até a primeira metade da década de 1990, o conceito de desenvolvimento sustentável referia-se somente a questões ambientais. Quase dez anos depois, Elkington (1997) percebeu que somente a questão ambiental não resolveria os problemas de uma economia global apenas com os objetivos de ser sustentável.

A partir de então, começou-se a discussão sobre questões ambientais, econômicas e sociais, em conjunto, visando a necessidade de um desenvolvimento sustentável. A pesquisadora Scharf (2004) entende que o objetivo do desenvolvimento sustentável é a riqueza global, natural e tecnológica, a ser preservada. Nesse sentido, a preocupação quanto à

escassez dos recursos e a percepção da necessidade da mudança de comportamento da população mundial em relação a esse cenário, propõe uma mudança de questionamento, de acordo com Lelé (1991, p. 607), do que antes era “o desenvolvimento e as preocupações ambientais se contradizem?”, passando a ser “como o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado?”. A mudança do questionamento decorre justamente pelo fato da percepção de que o desenvolvimento contribui para o crescimento econômico de forma a colaborar com o equilíbrio do meio ambiente e o bem-estar social.

Originalmente, o conceito de sustentabilidade era constantemente utilizado e defendido apenas por ambientalistas, que entendiam sua definição como a permissão a partir das condições ecológicas básicas, de sustentar o bem-estar da vida humana de geração em geração. Segundo Lelé (1991), essa concepção remete à sustentabilidade ecológica. Esse autor acredita que a melhor contribuição desse conceito é a percepção de que não só as condições ambientais influenciam na sustentabilidade ecológica, mas que funciona em conjunto com as condições sociais, também. Apesar de o conceito do tripé da sustentabilidade ter surgido somente em 1997, com Elkington, alguns autores já enxergavam a interdependência do ambiente natural com o social.

A ideia de que buscar métodos ecologicamente corretos traz lucratividade, ainda que a longo prazo, é defendida por Lelé (1991, p. 613) conforme pode ser constatada na citação:

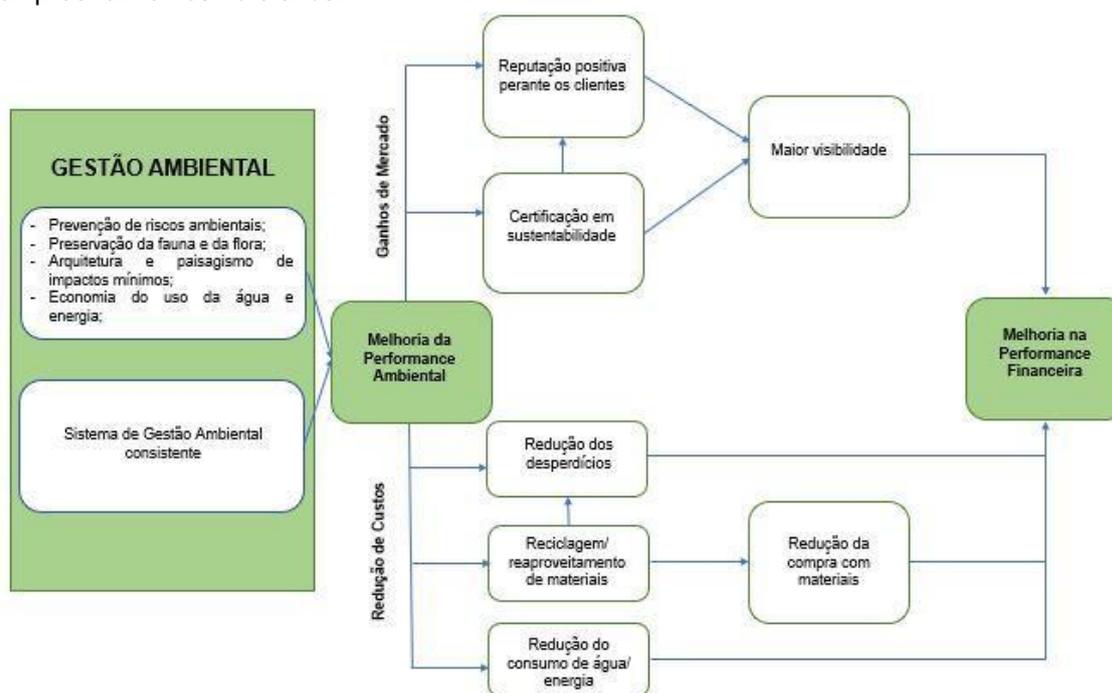
O desenvolvimento Sustentável (DS) tornou-se um conjunto de correções precisas: mudanças tecnológicas que tornam a produção industrial menos poluente e menos intensiva em recursos e ainda mais produtivas e lucrativas, mudanças na política econômica que incorporam considerações ambientais e ainda alcançam maior crescimento econômico, mudanças processuais que usam organizações não-governamentais locais. (ONGs) de modo a garantir a participação de base, a agricultura que é menos prejudicial, menos intensiva em recursos e ainda mais produtiva, e assim por diante. (LELÉ, 1991 p. 613)

Ainda nessa linha de pensamento, o Instituto Ethos (ETHOS, 2010) acredita que a sustentabilidade, além de impulsionar a saúde do meio ambiente e a estabilidade da sociedade, aliado ao desenvolvimento econômico da comunidade, assegura o sucesso do negócio a longo prazo. Embora no

primeiro momento, a relação custo-benefício não reverta a lucratividade esperada, em decorrência do investimento realizado, a longo prazo, trará muitos benefícios para a organização.

Os autores Klassen e McLaughling (1996) consideram que quando a organização faz uso da gestão ambiental, trazendo assim uma melhoria da *performance* ambiental, o resultado dessa atitude gerencial (estratégica) vem em forma de melhoria na *performance* financeira, seja por redução de custos (vale ressaltar que implementar recursos que visam reduzir o desgaste dos recursos naturais na fase da implementação eleva o custo daquele período, porém, a longo prazo é possível perceber a economia financeira e operacional) ou por ganho de mercado. Tal cenário possibilita que a empresa desenvolva forte competitividade no mercado em que opera.

**Figura 1** – Relação entre gestão ambiental e rentabilidade organizacional nos empreendimentos hoteleiros.



**Fonte:** Adaptado de Klassen e McLaughling (1996) baseado na NRB 15401 (2006).

Adaptando para o setor hoteleiro, objeto desta pesquisa, as ações de gestão ambiental se configuram na prevenção de riscos ambientais; preservação das áreas naturais, fauna e flora; arquitetura e impactos da construção no local e paisagismo com impactos ambientais mínimos; economia de água e energia; e outras ações relacionadas com economia e preservação dos recursos naturais. No âmbito de ganhos de mercado, quando o hotel

começar a ter essas atitudes, além de estarem de acordo com as certificações de turismo sustentável, seus hóspedes e também a comunidade local com o tempo perceberão a preocupação do hotel com o meio ambiente, trazendo uma maior visibilidade no mercado em que atua, atraindo mais hóspedes e favorecendo a melhoria na *performance* financeira.

O outro âmbito facilitador da melhoria na *performance* financeira, gerado a partir da implementação de uma gestão ambiental, é a redução de custos, que se dá a partir das ações operacionais de minimização do impacto ambiental, como por exemplo: na troca de móveis antigos por novos, ao invés de jogar os antigos fora, reaproveitar a madeira para fazer mesas e bancos na área de lazer do hotel, ou até mesmo em frente aos apartamentos, essa atitude evita compras desnecessárias de móveis. Ao implementar ações de economia no consumo de água e de energia, ocorre a redução de desperdícios tornando as despesas com água e luz mais baratas, e, conseqüentemente, também, ocasiona numa melhoria da *performance* financeira.

Embasado, portanto, pelo aporte teórico apresentado, e, tendo como o objeto de observação desta pesquisa, os hotéis, é interessante perceber como a sustentabilidade está inserida, tanto na hotelaria como no turismo, em sua totalidade. Portanto, esta seção está subdividida em duas partes: a primeira, trata da sustentabilidade hoteleira, enquanto a segunda, fala sobre o turismo sustentável.

### 2.1.1 SUSTENTABILIDADE HOTELEIRA

O campo da hospedagem, neste trabalho, está voltado à hotelaria, e reconhece a dinâmica do turismo nessa interface. Um exemplo que pode ser considerado é o trabalho das agências de turismo que sempre alia o processo da viagens e passeios à hospedagem dos clientes. Meio de hospedagem na definição de Swarbrooke (2000) pode ser entendido como um empreendimento de natureza pública ou privada que fornece serviços de acomodação, em suas atividades.

Na busca por dados mais recentes a respeito do cenário hoteleiro brasileiro, os achados encontrados pela autora foram: (i) o setor hoteleiro

oferece no Brasil, mais de 1.350.000 empregos diretos e 675.000 empregos indiretos (ABIH, 2019); (ii) no Brasil, de acordo com os dados encontrados no documento Hotelaria em Números (2018), disponível no site do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, estima-se que no Brasil existem 10.341 hotéis e flats, representando 541.314 quartos, aproximadamente. A pesquisa informa que, para diárias acima de R\$ 383,00, há uma ocupação de 55,8% dos hóspedes que se dispõem pagar o valor de R\$ 486,00. A faixa intermediária da diária está entre R\$ 225,00 e R\$ 383,00, em que configuram 58,5% dos hóspedes. A diária abaixo de R\$ 225,00 foi estimada em R\$ 171,00 em que se tem 56,5% dos hóspedes nessa categoria financeira. Não foram encontrados, durante o período desta pesquisa, dados mais atualizados sobre os itens ativos imobilizados.

Referentes a outros dados de natureza financeira, foram encontrados os seguintes dados, ainda a respeito da hotelaria brasileira, citados na pesquisa de Andrade (2012) com base nos achados de Caon (2008, p.4): movimentação em torno de U\$ 8 bilhões por ano; um patrimônio estimado de U\$ 43.4 bilhões; despesas com mão de obra na média de U\$1,1 bilhões ao ano; e mais de US\$ 16 milhões só de recolhimento do COFINS.

Diante deste cenário, é possível perceber o quanto o setor de hospedagem pode impactar no meio ambiente, social e economicamente também. Na esfera ambiental, construções de novos locais de hospedagens podem causar danos graves em ecossistemas locais, se não forem feitos da forma ecologicamente correta. Há muitos casos de grandes hotéis que negligenciam certas normas ambientais e acabam construindo seus imóveis em locais que deveriam ser reservas naturais, como por exemplo perto do mar, em cidades praianas.

Outro aspecto que chama atenção é quanto ao consumo de água nos hotéis. Se não for supervisionado, ou se os gestores não tomarem decisões de implantar sistemas de renovação de água, ou, ainda, sistemas que economizem o uso das águas, o impacto negativo ao ambiente e, até mesmo os custos para os hotéis, serão volumosos. É preciso levar em conta, também, os consumos altos de energia elétrica, aliados à produção excessiva de lixos,

como descarte inadequado de produtos danosos e/ou insalubres no meio ambiente.

A ABIH (2005) afirma que os hotéis, no mundo inteiro, estão mudando sua forma de trabalhar seus recursos, trazendo para sua rotina de negócios o gerenciamento ambiental. Assim conseguem administrar os recursos naturais ameaçados de escassez, as emissões dos gases gerados em suas atividades, efluentes líquidos e seus resíduos sólidos. Relativamente aos aspectos/impactos, a partir do gerenciamento ambiental, tem-se como exposto no Quadro 1, de Abreu (2001, p. 83)

**Quadro 1 – Aspectos/impactos ambientais**

<b>Aspectos ambientais</b>	<b>Geração de esgoto</b>	<b>Uso da água</b>	<b>Uso de energia</b>
<b>Impactos ambientais</b>	Poluição de solo e da água	Diminuição dos recursos naturais	Diminuição dos recursos naturais
<b>Objetivos</b>	Diminuir a quantidade de esgotos lançados	Diminuir o consumo	Diminuir o consumo
<b>Metas</b>	Reduzir 20% no ano	Reduzir 30% no ano	Reduzir 20% no ano
<b>Indicadores ambientais de desempenho</b>	m <sup>3</sup> de esgoto por mês	m <sup>3</sup> de água consumida por mês	kw de energia consumida por mês

Fonte: ABREU (2001, p.83)

O Quadro 1 serve como parâmetro para a construção de um Plano de Gestão Ambiental (PGA). No plano deve constar os impactos ambientais mais relevantes da organização, que são identificados a partir de um levantamento de todos os impactos causados (ABREU, 2001). Para efeito deste planejamento, são considerados os conceitos da NBR ISO-14001 que define aspecto ambiental como o elemento das atividades operacionais e/ou não operacionais de uma empresa que pode se relacionar com o meio ambiente e impacto ambiental como qualquer alteração benéfica ou adversa do meio ambiente que resulte, total ou parcial, das atividades operacionais e/ou não operacionais. Importante frisar a relação de dependência entre o aspecto ambiental e o impacto ambiental, visto que este não existe se aquele não existir (ABREU, 2001).

Portanto, como afirma Donaire (2008), a partir do gerenciamento ambiental surgem alguns benefícios econômicos e estratégicos, como: a empresa se adequa melhor aos padrões ambientais; suas relações com órgãos

governamentais e comunidades ambientais se tornam melhores; sua imagem institucional melhora; além de economizar a partir da redução das multas ou penalidades.

Um mediador que apresenta quatro pontos principais entre o meio de hospedagem e o conceito de desenvolvimento sustentável, foi identificado por Swarbrooke (2000):

- O local e a padronização dos novos meios de hospedagem.
- As práticas de gestão das operações relacionadas ao meio ambiente como economia de energia, de água e reciclagem.
- As práticas de gestão de recursos humanos que tem por finalidade oportunidades iguais, salários justos, sazonalidade, empregos temporários.
- Até que ponto as bebidas e comidas apresentadas aos turistas são locais e autenticamente tradicionais.

Os autores Dias e Pimenta (2005, p.110) listam as principais práticas sustentáveis utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros, em consequência da crescente pressão internacional por empreendimentos ambientalmente responsáveis:

**Quadro 2 – Práticas sustentáveis utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros**

Práticas sustentáveis de empreendimentos hoteleiros
- Gestão do uso de energia
- Gestão do uso da água
- Gestão da destinação de resíduos
- Uso de produtos potencialmente poluentes
- Contribuição para a biodiversidade e conservação da natureza
- Contribuição para o desenvolvimento comunitário
- Sistemas de gerenciamento ambiental
- Sistema de informações
- Práticas de consumo

**Fonte:** Adaptado de Dias e Pimenta (2005, p. 110)

A partir da mudança de paradigma e conseqüentemente de atitudes acerca das atividades operacionais dos hotéis estarem intimamente ligadas com a redução no impacto ambiental e a preocupação com o âmbito social, seja com seus colaboradores internos como com a comunidade local, foi elaborado um esquema baseado no modelo do “tripé da sustentabilidade” com

atitudes sustentáveis esperadas dos hotéis pela NBR 15401 (ABNT, 2006), conforme mostra a Figura 2:

**Figura 2** – Sustentabilidade empresarial na hotelaria



**Fonte:** Adaptado de Elkington (1997, p. 9-20) baseado na ABNT (2006)

Perante a necessidade de iniciativas de integrar práticas ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente prósperas, nos últimos anos, um número crescente de empresas, do ramo hoteleiro, tem adotado ferramentas que integram ações responsáveis e sustentáveis às suas cadeias produtivas (SANTOS e SANTOS, 2015), algumas expostas no Quadro 2, a seguir:

**Quadro 3** – Ferramentas em prol da sustentabilidade hoteleira

FERRAMENTA	PROPOSTA
Portal Eco Hospedagem	Aproximar hotéis, pousadas e resorts que desenvolvam um trabalho sustentável junto a turistas, auxiliando com questões relacionadas ao marketing desses estabelecimentos.
<i>Better World Hotels</i>	Tal instituição é especializada em serviços relacionados à Gestão Sustentável para Hotelaria e Turismo. Tem por prioridade a prestação a adequação de destinos, hotéis, pousadas e similares a realidade local.

Passaport Verde	Mostra-se como uma campanha de engajamento voluntário que tem como objetivo a introdução de práticas de sustentabilidade nos estabelecimentos turísticos.
Centro SEBRAE de Sustentabilidade	Tem como intuito prospectar, gerar e disseminar conhecimentos e práticas sobre sustentabilidade, aplicadas às micro e pequenas empresas.
BRAZTOA	Busca promover ações e parcerias que valorizem as atividades empresariais dos associados, apoiando o desenvolvimento do mercado turístico de forma sustentável.
Associação de Hotéis Roteiros de Charme	Estimula os associados a preservar os destinos turísticos onde estão inseridos à medida em que conservam seus ecossistemas naturais e proporcionam educação ambiental à comunidade local e turistas.

**Fonte:** Adaptado de Santos e Santos (2015, p.455) e Roteiros de Charme (2019).

É possível perceber que estas ferramentas servem de auxílio na divulgação e propagação das ações de responsabilidade social corporativa utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros, o que facilita aos clientes “verdes” na escolha dos hotéis, assim como explicam Han e Yoon (2015, p. 23) “acredita-se que o ‘esverdeamento’ dos hotéis seja uma pré-condição essencial para atrair e reter um número crescente de clientes pró-ambientais que preferem e estão dispostos a comprar um produto de alojamento ambientalmente responsável”.

Outra estratégia para atrair uma clientela preocupada com responsabilidade socioambiental, é aderir à certificação ambiental que é definida por Black e Crabtree (2007, p. 20) como um

“procedimento voluntário que define, avalia, monitora e fornece garantia por escrito de que um sistema de negócios, produto, processo, serviço ou gerenciamento atende a um requisito específico. Um logotipo comercializável (às vezes chamado de rótulo ecológico) é dado àqueles que se conformam ou atendem aos critérios, com o padrão pelo menos satisfazendo, mas geralmente acima, quaisquer requisitos regulatórios” (BLACK & CRABTREE, 2007, p. 20).

O autor Geertz (2014, p.87) argumenta que as certificações ambientais relacionadas à indústria do turismo e hotelaria possuem três objetivos: (i) promover a implementação voluntária das práticas sustentáveis entre os gestores dos empreendimentos de hospedagem; (ii) aumentar a lucratividade dos meios de hospedagem certificados; e (iii) fornecer, durante o processo de

reserva, aos clientes em potencial, informações mais precisas sobre o seu desempenho ambiental.

No Brasil surgiu a primeira iniciativa de certificação em sustentabilidade no turismo, em 2002, com o Programa de Certificação do Turismo Sustentável (PCTS) criado pelo Governo Federal, através da Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para Sustentabilidade (NIH-54:2004) que entrou em vigor em 2004, sendo interrompida em 2007 por falta de recursos financeiros e pela complexidade de sua aplicação (OLIVEIRA; ROSSETO, 2014). Atualmente a certificação vigente é a NBR 15401:2006, regulamentada pela ABNT, essa norma é resultante do PCTS e tem como objetivo especificar

“os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, 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 significativos.” (ABNT, 2006, p. 1).

No âmbito deste trabalho, como instrumentos de análise, serão adotadas as práticas sustentáveis contempladas na norma ABNT NBR 15401:2006, por ser regulamentada pelo Governo Federal e ser uma norma vigente. Vale destacar que, para fins deste trabalho, não é necessário que os hotéis (a serem estudados) tenham o selo desta certificação, o seu objetivo neste trabalho será apenas para orientação das práticas sustentáveis que podem vir a ser utilizadas nos hotéis em estudo.

## 2.1.2 TURISMO SUSTENTÁVEL

A atividade de turismo é definida pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011) como o conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadias em lugares diferentes de suas residências. A partir daí, é possível perceber que a hotelaria está inclusa nesta atividade, mas esta vai além das atividades de hospedagem. Uma outra definição desse termo é dada por Carneiro (2014, p.30) que o define como sendo

uma experiência multimotivacional, que requer deslocamento físico e relações de hospitalidade, sendo capaz de

proporcionar um fenômeno econômico de dimensões sociais e culturais que se expressam em um dado território, em um determinado tempo e com repercussões ambientais e socioculturais, sejam elas positivas e/ou negativas. Organiza-se, a partir de um estágio mais avançado e consolidado, em territórios inovadores por meio de redes abertas de encadeamentos produtivos e múltiplas cadeias de valor. Aqueles territórios que ainda não avançaram nesse nível o turismo se organiza por meio de sistemas, compostos por sua vez por cadeias de valor. A centralidade do turismo está no fator humano, uma vez que está vinculado ao setor terciário (de serviços). Isto porque a experiência positiva ou negativa de um turista dependerá direta e até mesmo indiretamente dos próprios provedores das atividades características do turismo, como recepcionistas, agentes de viagens, comissários de bordo, recreadores, garçons, guias de turismo, consultores, entre outros. Muitas vezes o turismo é refém de visões simplistas: ora está associado ao mundo dos negócios, ora como atividade de lazer, setor da economia, cadeia produtiva, segmento, deslocamento, fenômeno e indústria. (CARNEIRO, 2014, p. 30)

A partir da década de 1950, as viagens internacionais tornaram-se acessíveis a um público cada vez maior, isso se deu pois nessa época o mundo passou por grandes transformações: (i) sociais: os trabalhadores passaram a ter direito a férias remuneradas, o que possibilitou a pessoas de classes sociais menos favorecidas economicamente, a oportunidade de viajar (BARRETO, 2003); (ii) econômicas: remuneração por produtividade e melhor distribuição da renda (RUSCHMANN, 2003); (iii) Políticas: criação de mercados globais de consumo massificado, incentivando muitas atividades internacionais, sendo a atividade turística uma delas; e (iv) tecnológicas: os deslocamentos das viagens passaram a ser mais rápidos e confortáveis por conta da evolução e integração dos sistemas de gestão e comunicação e a modernização dos meios de transportes (REJOWSKI; SOLHA, 2002).

Essas transformações impulsionaram na sociedade uma cultura de consumo em massa, o que afetou, também, na atividade turística, tornando-a uma atividade importante para a economia mundial. Começou-se a perceber que as atividades geradas pelo turismo causam impactos consideráveis no ambiente físico e social onde são exercidas essas atividades. São várias as propostas de tipificação e classificação dos impactos causados pelo turismo, segue abaixo a proposta de classificação difundida pelo Programa das Nações

Unidas para o meio Ambiente, em conformidade com o apresentado no Quadro 3:

**Quadro 4 – Impactos do turismo**

Tipologia dos impactos	Incidência / Forma de ocorrência
Esgotamento dos recursos naturais	Da água potável Dos recursos da terra (minerais, florestas, solos, vida selvagem, combustíveis fósseis etc.) Dos recursos locais (energia, alimentos, matérias-primas)
Impactos físicos	Da implantação de infra-estrutura e facilidades turísticas Do desenvolvimento das atividades turísticas
Poluição	Nas destinações turísticas Em escala global
Em escala global	Na perda da biodiversidade Nas mudanças climáticas No esvaziamento da camada de ozônio

**Fonte:** Baseado em Unep (2002).

Assim como o turismo tem forte representatividade ao afetar o meio ambiente, também este pode afetar diretamente suas atividades, pois “as regiões onde mais existem riscos de tais mudanças (zonas costeiras, pequenas ilhas, terras baixas e áreas úmidas) compreendem as principais atrações turísticas ao redor do mundo”, como aponta Pires (2010, p. 9). É importante fazer a associação ecológica e social, pois, assim como o meio ambiente tem impacto direto ao turismo, a comunidade local também tem sua importância, conforme mostra o Quadro 4.

**Quadro 5 - Efeitos positivos e negativos decorrentes da atividade turística.**

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>
<b>EFEITOS POSITIVOS</b>
Incentivo à preservação e à recuperação de áreas naturais (um dos principais atrativos turísticos)
Arrecadação financeira direta (ingressos em unidade de conservação e doações para preservação)
Aperfeiçoamento do planejamento e do gerenciamento ambiental
Disseminação da conscientização ambiental
Geração de empregos alternativos (substituição de atividades predatórias - caça, por exemplo - por funções turísticas: guias)
<b>EFEITOS NEGATIVOS</b>
Poluição (so solo, água e ar)
Impactos físicos decorrentes de implantação de infraestrutura (básica e turística) e do movimento de turistas (erosão, deslizamentos, compactação)
Perda da biodiversidade
Danos à fauna local (perturbação dos hábitos de reprodução, caça e pesca predatórias, produção de souvenirs, migração forçada)
Danos à flora local (pisoteamento em trilhas, coleta de espécimes)
Impacto visual (construções que “agredem” a paisagem e não respeitam as características locais)
Danos sobre elementos geológicos (coleta e vandalismo em grutas e cavernas; impacto decorrente de atividades de turismo de aventura)

Continua...

Continua...

DIMENSÃO SOCIOCULTURAL
<b>EFEITOS POSITIVOS</b>
Preservação das tradições e de sua autenticidade
Preservação e recuperação do patrimônio histórico, cultural e religioso
Melhoria das condições de vida em função dos investimentos em infraestrutura básica e serviços (limpeza pública, saúde, segurança, comunicação)
Eliminação das diferenças culturais por meio do intercâmbio cultural
Disseminação da paz entre os povos
Despertar de um sentimento de unidade nacional por meio do turismo doméstico
<b>EFEITOS NEGATIVOS</b>
Exploração sexual de crianças
Influência sobre os padrões morais da população local, com consequente aumento da prostituição, jogo e tráfico de drogas
Aumento da criminalidade
Problemas de saúde (doenças exógenas, doenças sexualmente transmissíveis)
Repercussões sobre as manifestações tradicionais (mercantilização, "comodificação", estandardização, perda da autenticidade - autenticidade encenada) para atendimento das demandas dos turistas
Degradação e descaracterização do patrimônio histórico, cultural e religioso
Choques culturais e estresse social (Irritação com o comportamento dos turistas, competição por recursos, conflitos na ocupação e utilização do espaço, congestionamentos)
Ocupação desordenada e especulação imobiliária
Restrições à utilização, pela comunidade autóctone, dos atrativos naturais e culturais (apropriação privada de praias, ingressos muito caros em museus, teatros, etc.)
DIMENSÃO ECONÔMICA
<b>EFEITOS POSITIVOS</b>
Efeito multiplicador (de renda, emprego e de arrecadação governamental)
Contribuição para superávits no balanço de pagamentos
Estímulo a investimentos internos e externos
Geração de empregos (diretos e indiretos)
Redistribuição regional de renda
Aumento da arrecadação (direta e indireta) governamental (impostos, taxas, etc.)
Recuperação de locais com economias decadentes
<b>EFEITOS NEGATIVOS</b>
Canalização excessiva de investimentos para o turismo, penalizando outros setores (chamado de efeito deslocamento, custo de oportunidade ou custo de ocasião)
Fuga (leakage) de recursos por meio da excessiva dependência de fornecedores de fora da comunidade local ou em função da remessa de lucros das empresas estrangeiras
Dependência econômica
Pressão inflacionária
Sazonalidade da oferta de empregos, empregos mal remunerados, utilização de mão-de-obra estrangeira

**Fonte:** Peres Jr e De Rezende (2011, p.238-239)

Por ser uma atividade que envolve, em quase toda sua totalidade, a prestação de serviços, traz a impressão de não alterar de forma considerável o meio ambiente, nem, por consequência, o espaço social em que atua. No entanto, como afirma Dias (2003, p. 86), o turismo "pode ser tão prejudicial quanto as indústrias de transformação mais poluidoras, com um agravante: seus efeitos podem ocorrer num espaço de tempo mais curto". Diante desta percepção e da afirmação da OMT (2014) de que o turismo é um dos segmentos da economia que mais cresce mundialmente, percebe-se a necessidade de uma atenção ao desenvolvimento sustentável da atividade

turística. Isso, porque, de todas as atividades econômicas a de turismo é considerada a menos desenvolvida em termos de implantação de políticas de sustentabilidade (SMITH e FIELDMAN, 2003).

Nessa linha de pensamento, a *Association Internationale d'Experts Scientifiques em Tourisme* estipulou quatro características que representam um turismo responsável: (i) respeitar o meio ambiente; (ii) distribuir de forma igualitária os benefícios econômicos com a comunidade e os empresários; (iii) harmonia com a cultura e os espaços sociais da comunidade receptora a fim de não agredi-la; e (iv) contribuir com a formação de um turista mais atencioso e responsável (MONFORTE, 2007). Vejamos a concepção de alguns autores sobre o turismo sustentável.

Para Novaes (2012, p. 51), o turismo sustentável é aquela atividade que “atende às necessidades das gerações de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro”. O mesmo autor acredita que para se obter uma atividade turística e hoteleira sustentável, se faz necessária a articulação da indústria, do governo e dos recursos naturais e socioculturais entre si.

Já Swarbrooke e Horner (2002, p. 19) contemplam as três dimensões do TBL ao definir que turismo sustentável é “economicamente viável e que não destrói os recursos dos quais o turismo no futuro dependerá, principalmente o meio ambiente natural e o lado social da comunidade local”.

Na visão de Cooper et. al. (2007), o turismo sustentável permite a satisfação das necessidades atuais dos turistas e das regiões receptoras, ao mesmo tempo que garante oportunidades para o futuro. Trata-se de uma forma coerente de gerenciar os recursos de modo a satisfazer as necessidades econômicas, sociais e estéticas, mantendo, simultaneamente, a integridade cultural, os processos ecológicos, a diversidade biológica e os sistemas de apoio a vida.

Apesar de haver três dos 17 ODS's, que trazem referência direta ao negócio de turismo, é possível que os empreendimentos de turismo adotem atitudes a fim de se adaptar a todos os dezessete objetivos, assim como fizeram os autores Urt, Arruda e Mariani (2017, p.7-8), disposto no quadro a seguir:

**Quadro 6 – Estratégias a partir das quais o turismo pode impactar nos vários ODS's**

<b>Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS's)</b>	<b>Como o turismo pode impactar os ODS's?</b>
(1) Erradicação da pobreza	- Fomentar a economia local dos destinos turísticos, gerando renda.
(2) Fome zero e agricultura sustentável	- Estímulo à produção, venda e uso de produtos locais, principalmente aqueles advindos da pequena agricultura; - Fomento a modalidades de agroturismo ou turismo rural.
(3) Saúde e bem-estar	- Implementação de medidas adequadas para a prevenção de acidentes e problemas de saúde entre turistas, empregados e comunidade local.
(4) Educação de qualidade	- Empreender programas de treinamento, para turistas e empregados, acerca dos mecanismos a partir dos quais pode-se praticar o turismo sustentável; - Envolver a comunidade local nas discussões, treinamentos e definição de metas para o desenvolvimento sustentável; - Prestar particular atenção às pessoas jovens, idosas, aos indígenas e às pessoas com necessidades específicas, englobando-os à lógica do planejamento e implementação do turismo.
(5) Igualdade de gênero	- Estímulo à melhoria da qualidade do emprego das mulheres – que perfazem o maior contingente de pessoas empregadas no setor de turismo, porém, em funções que exigem baixa qualificação e com baixa remuneração; - Implementação de programas de formação profissional e integração de mulheres das comunidades locais.
(6) Água potável e saneamento	- Estímulo à programas de controle de poluentes; além de programas de eficiência e economia de recursos hídricos; - Criação de mecanismos de captação de água da chuva, além de estratégias de reuso da água; - Fomento à programas de gestão sustentável de recursos hídricos e saneamento.
(7) Energia limpa e acessível	- Criação de programas de economia de energia, com a consequente elaboração de métricas para o controle do uso de energia; - Estímulo ao uso de energias provenientes de fontes renováveis;
(8) Trabalho decente e crescimento econômico	- Encorajar a contratação de pessoas provenientes da comunidade local, especialmente entre grupos vulneráveis; - Fomento à ação empreendedora por parte das populações locais.
(9) Indústria, inovação e infraestrutura	- Investir em instalações e infraestruturas sustentáveis que permitam o acesso e uso universais, especialmente por pessoas com deficiência; - Melhorar a capacidade tecnológica dos destinos turísticos, em especial das comunidades rurais, em termos de acesso às tecnologias da informação e comunicação.
(10) Redução das desigualdades	- Contribuir para a renovação da infraestrutura urbana e o desenvolvimento rural, reduzindo os desequilíbrios regionais e dando às comunidades locais a oportunidade de prosperarem em seus locais de origem.
(11) Cidades e comunidades sustentáveis	- Catalisar a transformação da paisagem urbana através da renovação de espaços públicos, infraestruturas públicas, conectividade, além do desenvolvimento de serviços locais e instalações recreativas sustentáveis; - Estímulo à inovação e uso de tecnologias com vistas ao avanço rumo à ideia de “cidades inteligentes”, o que pode criar uma experiência singular aos visitantes, além de melhorar a qualidade de vida da população local.

(12) Consumo e produção responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar medidas de reutilização e reciclagem de recursos;</li> <li>- Adotar práticas sustentáveis em relação à sua cadeia de suprimentos;</li> <li>- Incorporar informações relacionadas à sustentabilidade em seus relatórios corporativos;</li> <li>- Promover a cultura e os produtos locais, estimulando as práticas de consumo sustentável entre turistas, empregados e comunidade local;</li> <li>- Criar e difundir programas de gestão das perdas, com o consequente reuso desses produtos – tais como o reuso de lixo orgânico em sistemas de compostagem, para que se obtenham adubos naturais, por exemplo.</li> </ul>
(13) Ação contra a mudança global do clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e participação em alianças que objetivem combater a mudança do clima;</li> <li>- Implementação de programas que objetivem reduzir a emissão de poluentes no clima, mitigando a “pegada ecológica” do empreendimento.</li> </ul>
(14) Vida na água	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empreendimentos em áreas costeiras; ou próximos a rios e lagos devem implementar programas de conservação dos biomas aquáticos, evitando a emissão de poluentes e estimulando turistas, empregados e a comunidade local a adotarem práticas sustentáveis para com os mares, rios e lagos.</li> </ul>
(15) Vida terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger, restaurar e promover a utilização sustentável dos ecossistemas terrestres;</li> <li>- Gerir de forma sustentável as florestas;</li> <li>- Combater a desertificação;</li> <li>- Coibir a perda da diversidade biológica dos destinos turísticos.</li> </ul>
(16) Paz, justiça e instituições eficazes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteção dos direitos das comunidades locais, e combate à corrupção;</li> <li>- Prevenção da violência e estímulo à consolidação da paz em áreas que recentemente passaram por conflitos;</li> <li>- Estímulo ao empoderamento das comunidades locais, estimulando-as a tomarem, conjuntamente, decisões acerca do uso dos recursos locais.</li> </ul>
(17) Parcerias e meios de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empreendimentos do setor de turismo devem engajar-se em parcerias locais, regionais, nacionais e globais, com o objetivo de se garantir mais eficazmente os ODS's;</li> <li>- São fundamentais as parcerias entre empresas privadas do setor de turismo, sociedade civil, governos e instituições de ensino/pesquisa, com vistas ao planejamento e implementação de ações sustentáveis nos destinos turísticos.</li> </ul>

**Fonte:** Urt, Arruda e Mariani (2017, p.7-8) com base em UNWTO (2016) e em United Nations (2017)

Entende-se, portanto, que o turismo sustentável é uma forma de gestão do turismo que permite aos visitantes fazerem a experiência de turismo pretendida, ao mesmo tempo que a cultura e o meio ambiente da região receptora são preservados, possibilitando seu bom uso para a comunidade local e os futuros visitantes.

Existem diretrizes e práticas gerenciais com objetivos de alcançar o desenvolvimento sustentável e que são aplicáveis a todas as formas e destinos turísticos, assim como afirma a World Tourism Organization (WTO), em 2004. O Brasil também possui uma organização que estabelece alguns princípios para o turismo sustentável em território nacional, chamado Conselho Brasileiro pelo Turismo Sustentável (CBTS). Os princípios são: 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 (ABNT, 2006).

## 2.2 GESTÃO HOTELEIRA

Sem registros de uma data pontual sobre o surgimento dos meios de hospedagem, estes surgiram a partir da necessidade de viajantes precisarem de um abrigo para se hospedar (Knupp, 2012 p. 4). Essa constatação é confirmada por Cooper (2007, p. 361) quando fala que "A hospedagem tem sido uma necessidade de viagem desde que as primeiras rotas comerciais, missionárias e pioneiras foram estabelecidas na Ásia e na Europa em épocas anteriores ao Cristianismo". Com o tempo e as exigências dos hóspedes, alguns meios de hospedagem foram se sofisticando quanto aos serviços oferecidos. Assim como acredita Andrade (2000), que por conta do desenvolvimento considerável do turismo, novas propostas de cadeias hoteleiras foram surgindo assim como as existentes precisaram se reinventar para se manterem no mercado.

No Brasil, o Ministério do Turismo, com o intuito de aumentar a competitividade do setor de hospedagem, a partir da portaria nº 100 de 16 de junho de 2011, instituiu o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SB Class), que os divide em sete categorias:

**Quadro 7 – Meios de hospedagem e suas características**

MEIOS DE HOSPEDAGEM	CARACTERÍSTICAS
HOTEL	Estabelecimento que oferece serviço de recepção, alojamento temporário com ou sem refeições, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hotéis, através de cobrança da diária.
RESORT	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
HOTEL FAZENDA	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.

CAMA E CAFÉ	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.
HOTEL HISTÓRICO	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.
POUSADA	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
FLAT/APART-HOTEL	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

**Fonte:** Adaptado de Portaria n° 100 (2011, p.12)

O mesmo documento traz cada tipo classificado no Quadro 6, categorizado em estrelas, onde:

**Quadro 8 – Classificação em estrelas dos meios de hospedagem**

CLASSIFICAÇÃO EM ESTRELAS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM
1) Hotel : 1 a 5 estrelas;
2) Resort: 4 a 5 estrelas;
3) Hotel Fazenda: 1 a 5 estrelas;
4) Cama e Café: 1 a 4 estrelas;
5) Hotel Histórico: 3 a 5 estrelas;
6) Pousada: 1 a 5 estrelas; e
7) Flat/Apart-Hotel: 3 a 5 estrelas

**Fonte:** Adaptado de Portaria n° 100 (2011, p.12)

Há uma matriz de classificação com diversos requisitos pautados nos aspectos de serviços prestados, de qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos e por fim, de variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, baseados nas dimensões sociais e ambientais. A medida que estes requisitos vão sendo cumpridos pelos meios de hospedagem, vão se definindo a quantidade de estrelas para cada um.

No âmbito desta pesquisa, tem-se como objeto de análise apenas os hotéis, mais precisamente de gestão familiar e de rede, cujos conceitos encontram-se nos parágrafos seguintes.

Há diferentes definições para hotel, o conceito deste meio de hospedagem para Castelli (1982, p.46) pode ser enunciado “como um imóvel que oferece abrigo aos clientes diversos, mediante o pagamento das diárias”. O hotel como empresa pode ser classificado como hotel de rede (nacional e internacional) ou familiar (equivale à empresa familiar). A gestão de um hotel, assim como gestão empresarial, atentando apenas para umas especificidades, engloba todas as atividades de um hotel como empresa, desde sua concepção como sistema, incluindo o conhecimento das normas legais que lhe são competentes, até a “coordenação entre a estrutura e o funcionamento”, conforme a visão de Mayer (2001, p.22).

O serviço de hotelaria pode ser entendido como um conjunto de itens tangíveis e intangíveis (VIEIRA, 2003; LEWIS, 1995), sendo a alimentação, o mobiliário, as instalações dos banheiros, dos elevadores, e do acesso interno e externo do edifício, considerados os elementos tangíveis; e os intangíveis considerados como o atendimento, a qualidade dos serviços de limpeza, hospedagem, ou seja, tudo o que estiver relacionado aos recursos humanos do hotel.

O significado de rede, no âmbito do turismo, de acordo com o Ministério do Turismo do Brasil (2005), consiste em elementos autônomos que formam, horizontalmente, um conjunto cooperando entre si para um objetivo comum, funcionando como um sistema de organizações que é capaz de reunir, democraticamente, indivíduos e instituições estruturalmente flexíveis e cadenciadas que através de relações interconexas se estabelecem em dinâmicas de trabalho mútuo. Para Lima (2003, p.5), o sistema de redes interligadas não conhece fronteiras, culturas nem nacionalidade.

As redes hoteleiras e os hotéis de gestão familiar se diferenciam em vários aspectos, seja na forma de gestão, na estrutura dos hotéis e até mesmo nos sistemas de informações utilizados. Ribeiro (2005, p. 144) afirma que as redes hoteleiras possuem gestão descentralizada, pelo motivo de possuírem diferentes sistemas de gerenciamento e combinações e, no caso das redes

internacionais, vários conglomerados hoteleiros em mais de um país. Diante do exposto, é possível perceber que a gestão de rede hoteleira engloba vários hotéis dispersos em diferentes cidades, regiões e até países, e estes devem se adaptar às culturas dos locais onde estão instalados, podem seguir um padrão ou não, vai depender da forma como essas redes operam, que segundo Mayer (2001, p.25) são três: (i) quando a empresa participa de forma majoritária na propriedade e gestão da maioria dos hotéis pertencentes à rede; (ii) quando os hotéis arrendados a terceiros são gerenciados, de forma uniforme e integrada, por uma empresa; (iii) quando a rede de hotéis, através de arrendamentos ou franquias, presta serviços a um grupo de hoteleiros tendo de seguir um padrão quanto à direção nos hotéis e comercialização dos serviços.

Como as empresas familiares representam grande parte dos grupos empresariais no Brasil (JESUS, 2009, p. 144), isso também acontece no setor hoteleiro, tendo de dividir o espaço competitivo com hotéis maiores, como os independentes e os de rede. Esse tipo de gestão é impulsionado a buscar estratégias que sejam eficientes (em termos de competitividade) e viáveis, economicamente. O próximo tópico abordará como será possível lidar com essas questões a partir do controle gerencial e suas especificidades.

### 2.3 CONTROLE GERENCIAL

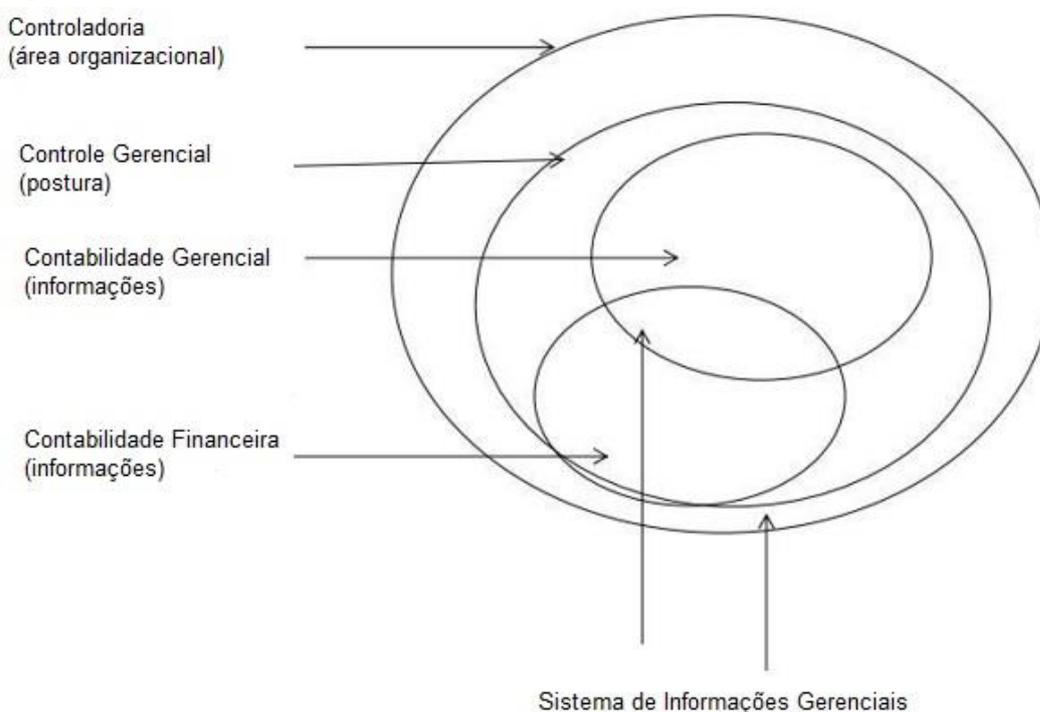
Os termos Controladoria, Controle Gerencial e Contabilidade Gerencial são comumente confundidos, tanto pelos profissionais da área contábil, como pela comunidade acadêmica. Será destacado a seguir alguns conceitos sobre cada nomenclatura, a título de compreensão e uniformidade. A Figura 3 demonstra de forma clara e simples o relacionamento entre estes termos e áreas da Contabilidade.

Contabilidade Gerencial para Atkinson et. al. (2015, p. 2) “é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informações relevantes, financeiras ou não financeiras, para tomadas de decisões, alocações de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho”. Já Controle Gerencial, de acordo com Johnson e Kaplan (1993, p. 145), é o “processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente, na consecução dos objetivos da

organização”. No entendimento de Flamholtz (1979, p. 52), Controle Gerencial é “o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização”.

Para que o Controle Gerencial possa exercer sua função dentro da organização se faz necessária a utilização dos Sistemas de Controle Gerencial que, para Simons (1995, p. 5), são “rotinas formais baseadas em informação e procedimentos que gerentes usam para manter ou alterar comportamentos nas atividades organizacionais”.

**Figura 3 –** Relacionamento entre termos e áreas da Contabilidade



**Fonte:** Frezatti *et al* (2009, p. 12)

Posto isso, Frezatti *et al* (2009) elaboraram uma estrutura explicativa de modo a facilitar o entendimento do conceito de cada termo dentro de uma organização. Assim, a controladoria engloba a área organizacional, sendo considerada então, uma função organizacional (DIEHL, 2017) em sua maioria desempenhada pelo profissional contábil. A contabilidade gerencial é uma área de conhecimento (JOHNSON; KAPLAN, 1993), que aplicada na organização tem a função de, a partir das informações geradas pela contabilidade financeira

(resultados, balanço patrimonial, etc), melhorar o desempenho da organização, utilizando assim os Sistemas de Controle Gerencial.

Dessa forma, controladoria é entendida como a área da organização cujo objetivo consiste em assegurar a eficácia do processo de gestão, para fins internos e externos, bem como zelar para que seus usuários tenham as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos por meio das contabilidades financeira e gerencial (FREZATTI *et al*, 2009).

Enquanto a controladoria precisa zelar para que os usuários atinjam seus objetivos junto à empresa, o controle gerencial tem como finalidade assegurar que os objetivos organizacionais sejam atingidos através de um conjunto de atividades desenvolvidas, ao passo que a contabilidade gerencial se empenha em fornecer informações aos usuários internos da organização (HANSEN e MOWEN, 1999).

Anthony e Govindarajam (2001) definiram controle gerencial a partir da ideia mais comum da palavra controle que remete a dominação de um indivíduo ou grupo de indivíduos sobre outros, através das relações de poder. Assim estes autores definem o controle gerencial como a capacidade dos gestores influenciam outros membros da organização com o propósito de que as estratégias adotadas sejam executadas de forma eficiente.

Em alguns trabalhos internacionais sobre Controle Gerencial, quando traduzidos no Brasil, recebem a nomenclatura de Contabilidade Gerencial, como é o caso do livro “Princípios Globais de Contabilidade Gerencial: Melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso” (CGMA, 2016, p.2).

O termo utilizado pelo CGMA ‘Management Accounting’ e ‘Management Accountant’ no contexto brasileiro pode ser traduzido para ‘Contabilidade Gerencial’ ou ‘Controladoria’ e ‘contador gerencial’ ou ‘controller’, respectivamente. Dessa forma, esse documento também se aplica a função da controladoria nas organizações. Para fins de padronização foi utilizado nesse documento apenas o termo ‘Contabilidade Gerencial’ para traduzir ‘Management Accounting’ e o termo ‘contador gerencial’ para traduzir ‘Management Accountant’. (CGMA, 2016, p.2 – NOTA DE TRADUÇÃO).

Com o intuito de auxiliar as organizações a elaborar funções de contabilidade gerencial eficazes, as organizações *American Institute of CPAs*

(AICPA) e *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), criaram os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Acredita-se que tais princípios trarão auxílio que ajudarão nas tomadas de decisões dos gestores. “Os Princípios descrevem os valores, qualidades, normas e recursos fundamentais que os profissionais de contabilidade gerencial devem aspirar” (CGMA, 2016 p. 8), de acordo com a Figura 4:

**Figura 4** – Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial - detalhado



Fonte: (CGMA, 2016 p. 9)

Ainda sobre os Princípios Gerais, este trabalho tem relação direta com um destes, em específico: o gerenciamento dos recursos e relações (*stewardship*) constrói confiança, cujo objetivo (exposto na Figura 4) é proporcionar uma gestão ativa de relacionamentos e recursos, para a proteção dos ativos financeiros e não financeiros, da reputação e valor da organização. Assim, “pessoas que consistentemente aderem a bons valores e boas práticas tornam-se guardiões confiáveis do valor de uma organização” (CGMA, 2016 p. 11). Portanto, para este fim, é exigido que o profissional de Contabilidade Gerencial seja ético, responsável e tenha consciência dos valores da organização, atendendo, assim, às necessidades de governança e responsabilidade social.

Este Princípio (CGMA, 2016, p.8) traz três pontos importantes a serem levados em consideração: *Accountability* e credibilidade: por serem

responsáveis pelas tomadas de decisões perante clientes e outras partes interessadas, é exigido dos profissionais de Contabilidade Gerencial o comprometimento em manter o equilíbrio das necessidades de cada parte interessada envolvida e responder as questões de qualquer parte que afeta ou é afetada por estas decisões; Sustentabilidade: para que a sustentabilidade esteja integrada com o planejamento e relatórios da empresa, a Contabilidade Gerencial apresenta aos tomadores de decisão informações sobre os elementos de sustentabilidade, pois é sua função alinhar as ações de sustentabilidade com a estratégia da empresa; e Integridade e ética: é necessário fazer todo esforço para evitar que se ofereçam informações que possam vir a ser enganosas ou que levem a interpretações erradas, assim, o tomador de decisões é levado a ter bom-senso, a seguir conforme a legislação, códigos e regulamentos.

### 2.3.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE

Para atingir o terceiro objetivo específico desta pesquisa, faz-se necessário buscar na literatura contemporânea algumas discussões de trabalhos empíricos que sobre as percepções e as atitudes que possivelmente possam vir a ter os gestores.

O estudo proposto por Diniz e Callado (2018), impulsionado pela crescente adesão das empresas às práticas sustentáveis como estratégia de competitividade, verificou a participação do profissional contábil, analisada a partir de ações direcionadas ao planejamento, execução, controle e tomada de decisão referente aos indicadores de sustentabilidade. Para medir o grau de participação dos profissionais contábeis com os indicadores de sustentabilidade, foi realizado um estudo de caso, com aplicação de questionários estruturados elaborados com base no *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (indicador de mensuração), entrevistas com os profissionais e observação direta. As análises dos resultados coletados possibilitou aos autores concluir que a empresa investigada possui atitudes satisfatórias apenas nas dimensões econômica e social (das 3 dimensões do TBL), deixando a desejar na dimensão ambiental. Dos 43 indicadores definidos no modelo

utilizado nos questionários, 14 possuem participação ativa dos contadores gerenciais, dos quais quatro são da dimensão ambiental, oito da dimensão econômica e dois da dimensão social.

Os autores Oliveira e Rossetto (2015) propuseram um modelo para auxiliar a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade e competitividade nos meios de hospedagem (MH), seu objetivo é direcionar a ação dos gestores para os aspectos e relações evidenciados pelo modelo. Através da aplicação deste modelo, buscou-se entender o papel, as condições e as percepções dos gestores hoteleiros referentes à relação entre sustentabilidade e competitividade nos destinos turísticos. No primeiro momento da pesquisa de campo, foram realizadas observações diretas e entrevistas semiestruturadas com os gestores dos 15 meios de hospedagem investigados.

O modelo conceitual, para avaliar a relação entre sustentabilidade e competitividade na decisão estratégica dos meios de hospedagem, foi elaborado pelos autores a partir da análise dos resultados, da revisão teórica e das observações diretas. Após a aplicação do modelo, nestes mesmos MH, as principais influências percebidas foram econômicas: redução dos custos, melhoria de imagem e parcerias construídas, outros indicadores operacionais manifestados foram: taxa de ocupação, preços, faturamento bruto e ganhos de eficácia e eficiência. Na dimensão social, houve melhorias nas relações com a comunidade para manutenção da cultura regional, assim como a preocupação em gerar empregos e assegurar direitos empregatícios. Na dimensão ambiental, foram percebidas redução do consumo de recursos naturais e na geração de resíduos.

No estudo de Imoniana e Lima (2016), foi utilizado como arcabouço teórico o TBL da sustentabilidade, Contabilidade Social e Controladoria para embasamento do estudo empírico. O objetivo principal deste estudo foi investigar a percepção e contribuição dos gestores de controladoria quanto a sustentabilidade em uma empresa de varejo do setor de moda e eletroeletrônicos. Os pesquisadores conduziram essa pesquisa a partir do pressuposto de que a visão econômica é a que prevalece nas funções dos gestores de controladoria, porém ainda não está clara qual a contribuição destes gestores nas dimensões social e ambiental. Na análise dos resultados

pode-se constatar que estes gestores possuem alguma parcela de contribuição nos aspectos social e ambiental, porém a maior motivadora para a adoção das sustentabilidades social e ambiental, é a visão econômica.

Em seu estudo, Coral (2002) objetivou desenvolver e validar um modelo de planejamento estratégico, com o intuito de oferecer subsídios para o alcance da sustentabilidade empresarial, contemplando os aspectos ambiental e social. Antes de elaborar o modelo, a autora fez uma investigação do estado da arte, identificou as lacunas existentes nos diversos modelos de planejamento estratégicos (a grande maioria abordava apenas a dimensão econômica). A autora relata que a realização de sua pesquisa foi motivada pela identificação da necessidade de dispor ferramentas estratégicas que ajudassem as empresas em busca do desenvolvimento sustentável. A empresa piloto, onde o modelo foi aplicado prioritariamente, atua no ramo de confecções de calçados de couro. Após a implementação do modelo, a empresa que antes não possuía visão e missão, ao elaborá-las contemplou declarações preocupadas com o meio ambiente e a sociedade.

Outro fator positivo do modelo foi a evolução da estratégia ambiental, que passou de prevenção da poluição para o uso de tecnologias limpas. A empresa investiu no constante desenvolvimento de seus colaboradores e na redução do impacto ambiental dos processos produtivos. Através da análise externa (este modelo possibilita que a empresa analise tanto seus fatores internos quanto externos) e análise dos *stakeholders*, a empresa identificou uma nova oportunidade para produzir produtos ecologicamente corretos. A partir dessa mudança de atitude, os riscos com restrições ambientais legais e de processos de indenização por parte da comunidade local foram reduzidos. Após aplicar e testar todas as etapas propostas no modelo, a autora evidenciou a viabilidade e adequação do mesmo como ferramenta de suporte do alcance da sustentabilidade empresarial.

### 2.3.2 ALAVANCAS DE CONTROLE

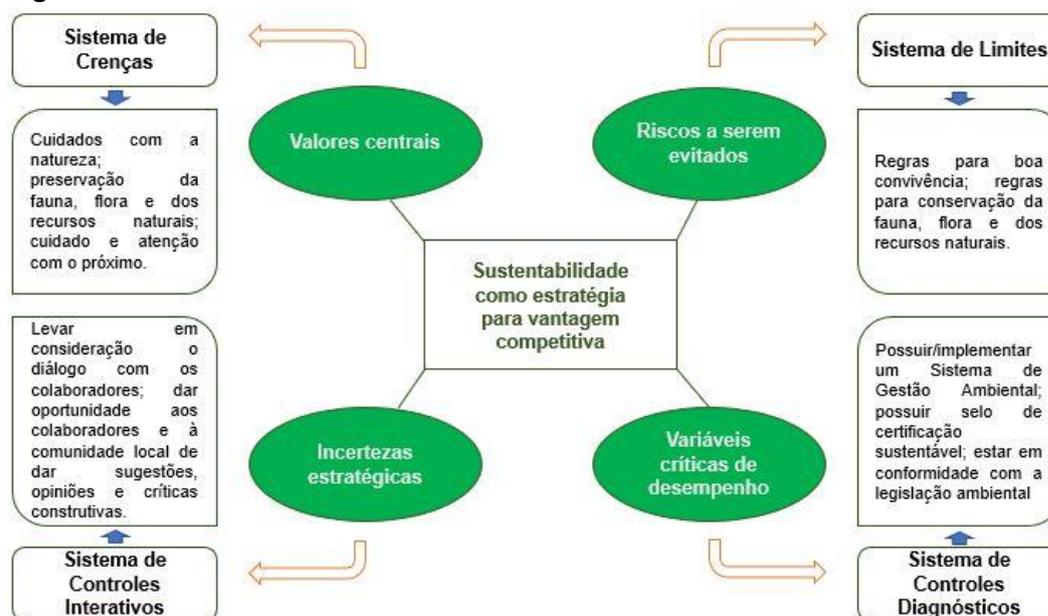
Com sua hipótese apoiada nos estudos de Mintzberg (1979) sobre estratégia organizacional, mais os estudos de aprendizagem organizacional de Argyris (1977), além dos estudos sobre sistemas de informação gerencial

(HARLEZ; RONGE; SARENS, 2010), Simons (1995) alega ter criado o modelo de alavancas de controle (MAC), a partir de uma teoria de controle abrangente, demonstrando a forma como os gestores controlam as variadas estratégias, por não ser mais suficiente apenas planejá-las, pois também são resultantes das operações organizacionais e, por isso mesmo, exigem mecanismos diferentes para obter controle efetivo.

O objetivo do sistema de controle gerencial de Simons (1995) é proporcionar um direcionamento à implantação e monitoramento das estratégias organizacionais, passando por quatro conceitos-chave: valores centrais, riscos a serem evitados, variáveis críticas de desempenho e incertezas estratégicas. Aliado a isso, tem-se as alavancas de controle, representado na Figura 5 como o conjunto de quatro sistemas: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controles interativos e sistemas de controles diagnósticos. Este modelo conduz os gerentes a controlar as estratégias através do uso das quatro alavancas.

No sistema de alavancas de controle, de acordo com a Figura 5, os sistemas têm caráter positivo e negativo e podem encorajar ou restringir as ações (dos gestores e empregados). Eles se mostram opostos, em suas estruturas, pois Simons (1995) acredita que os Controle Gerenciais devem trabalhar com contradições. Isso permite que o Sistema de Controle Gerencial se adeque às mudanças contingenciais e permitam a inovação. Considerando a necessidade de adotar práticas de sustentabilidade ambiental e social na intenção de vantagem competitiva no mercado em que atua (CORAL, 2002), um fator contingencial para a organização e a implementação destas práticas sustentáveis como impulsionadora da inovação tecnológica (DARNALL, 2009), a adoção do sistema de alavancas de controle se faz viável para análise dos resultados empíricos.

**Figura 5** – Práticas sustentáveis inseridas nas alavancas de controle



**Fonte:** Adaptado de Simons (1995, p.7)

No modelo original proposto por Simons (1995) das alavancas de controle, o elemento central deste modelo é a estratégia de negócios. Adaptando este modelo de forma a considerar as práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva para a organização, a Figura 5 traz algumas atitudes que podem ser tomadas pelos gestores em relação a sustentabilidade social e ambiental, tendo em vista que o modelo original das alavancas contempla satisfatoriamente a sustentabilidade econômica.

Para melhor entendimento do sistema proposto, faz-se necessário explicar o funcionamento e conceito de cada sistema. Para Simons (1995), os sistemas de crenças são as definições organizacionais utilizadas pela organização, com objetivo de comunicar de modo formal e enfatizar seus valores, propósitos e direção a fim de que estes sejam seguidos corretamente pelos seus subordinados. Esse sistema tem por fim inspirar os indivíduos para que os mesmos busquem, explorem, criem e engajem em ações apropriadas na organização. Esse sistema tem caráter positivo.

Já os sistemas de limites, na visão de Simons (1995), possui caráter negativo, de restrição, porém seu objetivo é o mesmo do sistema de crenças, que consiste em motivar os indivíduos a buscar oportunidades. Mas a forma de

atingir seus objetivos é impondo limites, estabelecendo fronteiras aos funcionários para que os mesmos não se engajam em comportamento de risco elevado.

Quanto aos sistemas de controles diagnósticos, Simons (1995) explica que são a base do controle gerencial tradicional e sua finalidade é motivar os colaboradores a alinharem seus objetivos com o da organização. Através desse sistema, a gestão consegue monitorar os resultados e corrigir desvios dos padrões esperados. Utilizam orçamentos, sistemas de custo-padrão, indicadores-chave de *performance* para alcançarem seus objetivos.

Por fim, os sistemas de controles interativos, na visão de Simons (1995), permitem que novas estratégias possam emergir quando participantes reagirem às oportunidades e ameaças percebidas, através do estímulo ao aprendizado e a busca de oportunidades. O Quadro 7 relaciona as alavancas de controle com os objetivos e resultados apresentados.

**Quadro 9 – Modelo de Alavancas de controle**

<b>Alavanca de controle</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados sobre a busca de oportunidades e atenção limitada</b>
<b>Sistemas de crenças</b>	Comunicar e controlar valores centrais, o propósito compartilhado do negócio	Controla a busca de oportunidades, motivando Expande e define o espaço de oportunidades da empresa
<b>Sistemas de limites</b>	Focar atenção nos riscos a serem evitados	Controla a busca de oportunidades, restringindo Foca a atenção sobre oportunidades dentro do domínio estratégico
<b>Sistemas de controles diagnósticos</b>	Comandar e controlar através do monitoramento de variáveis críticas de <i>performance</i> para alcançar metas de negócio almeçadas	Limita e foca atenção sobre o domínio e oportunidades estratégicas
<b>Sistemas de controles interativos</b>	Focar atenção nas incertezas estratégicas	Expande e define o espaço de oportunidades da empresa

**Fonte:** CINTRA (2011, p.61) Baseado em Simons (1995, p.7)

Na continuidade, no Quadro 8, Simons (1995, p.7) lista diversos artefatos afeitos aos diferentes sistemas de controle.

**Quadro 10 – Artefatos nas alavancas de controle**

<b>Alavanca de Controle</b>	<b>Artefato de Controle</b>
<b>Sistemas de crenças</b>	Declaração de Missão Declarações formais no relatório anual ou site ou mídia
<b>Sistemas de limites</b>	Código de conduta Regulamentos internos Políticas e Procedimentos Planejamento estratégico Sistemas de aprovação de projetos e investimentos Legislação societária, trabalhista, ambiental
<b>Sistemas de controles diagnósticos</b>	Orçamento <i>Balanced Scorecard</i> , <i>KPI's</i> Sistemas de informação gerencial Planejamento estratégico
<b>Sistemas de controles interativos</b>	Reuniões de acompanhamento de desempenho Comunicação diálogo, debate Sistemas de gerenciamento de projetos Sistemas de planejamento de lucros Orçamentos de receita da marca Sistemas de inteligência

**Fonte:** Cintra (2011, p.63) Baseado em Simons (1995, p.7)

Posteriormente à criação deste Modelo, Simons (2010) levantou alguns questionamentos, é possível perceber que estes estão ligados aos sistemas de alavancas: 1) Qual perfil do cliente preferencial? 2) De que forma os valores principais alcançam seus acionistas, clientes e empregados? 3) Quais são suas fronteiras de atuação? 4) De que forma se gera a tensão criativa? 5) Qual o nível de comprometimento dos empregados? 6) Quais são as dúvidas de estratégias que mais desestabilizam o negócio?

A identificação dos artefatos propostos por Simons (1995) no Modelo de Alavancas de Controle se faz necessária, pois será por meio desses artefatos que se fará a identificação ou não da integração das práticas de sustentabilidade adotadas pelos hotéis estudados, incluindo o Controle Gerencial, investigadas por meio de estudo de casos múltiplos, conforme será explanado durante a construção metodológica no próximo capítulo.

### 2.3.3 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE COM AS ALAVANCAS DE CONTROLE

Em relação aos aspectos de sustentabilidade econômica, ambiental e social, levou-se em consideração os estudos que focaram pelo menos ou no aspecto social ou no ambiental. Quanto à abordagem do modelo de alavancas

de controle, não há necessidade de o estudo abordar todas as alavancas, se abordar apenas uma alavanca já satisfaz para fazer a análise. Dessa forma, foi elaborada entre o período de junho a dezembro/2018 uma revisão sistemática a fim de encontrar trabalhos empíricos abordando esta temática.

Antes de executar a busca pelos estudos almejados, foi elaborado um protocolo de planejamento que tem por função orientar o pesquisador quando este estiver na fase de busca pelos artigos. As bases de dados foram acessadas a partir do Portal de Periódicos Capes, através do “acesso cafe”, foram elas: “*Science Direct*”; “*Scopus*”; “*Web of Science*”; “*Scielo Citation Index (Web of Science)*”. O período de publicação estabelecido foi: 2003 a 2017, o critério de inclusão foi: ser um estudo empírico, primário e os critérios de exclusão foram: a) abordar a temática das alavancas de controle, mas não considerar a temática da sustentabilidade; e, b) investigar a temática da sustentabilidade, porém não considerar o sistema das alavancas de controle.

Para os trabalhos do âmbito nacional, foram utilizadas as mesmas bases de dados escolhidas para busca dos trabalhos internacionais, porém nenhuma delas retornou ao menos um artigo. A fim de esgotar as buscas por trabalhos nacionais a respeito do tema abordado aqui, foi feita uma busca na base de dados BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) e no *Google* acadêmico. Retornaram dois trabalhos na primeira base de dados e um na segunda, descritos a seguir.

Em sua tese Cintra (2011) objetivou mapear e analisar a integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade no Brasil. Utilizou a abordagem do *TBL* para tratar da sustentabilidade e as alavancas de controle para tratar do sistema de controle gerencial. Com uma abordagem quantitativa, a técnica para coleta de dados foi *survey*, a fim de mensurar o grau de integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial. A autora concluiu que a divulgação do relatório de sustentabilidade tem impacto sobre as práticas de controle gerencial. Este trabalho considerou as três dimensões do *TBL* e os quatro sistemas de alavancas de controle.

Em sua dissertação Silva Júnior (2018) investigou a respeito do uso de sistemas de controle gerencial como motivador em doações às causas sociais das Organizações da Sociedade Civil (OSC) sob a ótica da Teoria da Dívida. Dessa forma, percebe-se que a dimensão da sustentabilidade levada em consideração neste estudo foi a social. Quanto ao sistema de controle gerencial, a ênfase do trabalho foi nas alavancas de controle, pois auxiliaram a coordenação e o controle dos processos organizacionais e a respeito da captação de recursos na formulação de estratégias. Foram utilizados questionários para coletar os dados e encaminhados aos doadores das instituições Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e a Associação Cascavelense de Amigos de Surdos (ACAS). Concluiu-se que há consenso moderado e acentuado entre os doadores não só em recursos financeiros, mas em tempo (voluntariado) e materiais para as organizações sociais.

A fim de identificar estatisticamente possíveis relações entre a existência de declarações ambientais nos sistemas de crenças e o reflexo no *disclosure* verde voluntário das companhias, Marquezan, Diehl e Fenker (2014) realizaram regressão linear com MQO, sobre 85 empresas listadas na BM&BOVESPA em 2012, focando nas que apresentavam potencial risco ambiental em suas atividades. Os resultados levaram à constatação de que as empresas não reconhecem que os impactos ambientais as afetem financeiramente, dispensando assim procedimentos como revisões de auditorias. Constatou-se também que o sistema de crenças é um forte direcionador do comportamento organizacional, especialmente para temas relacionados à responsabilidade social empresarial.

Embora estes três trabalhos abordem as duas temáticas em questão (sustentabilidade e alavancas de controle), o presente trabalho apresenta um diferencial dos demais, pois ao contrário dos abordados nos parágrafos acima, este trabalho tem uma abordagem qualitativa e, portanto, de profundidade, buscando através de uma análise de conteúdo buscar significados na fala dos respondentes, além do uso do *software Iramuteq* como auxílio na análise textual.

Após a elaboração do protocolo e a busca de artigos nas bases de dados selecionadas, realizou-se uma varredura dos trabalhos retornados através da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, restando 3 artigos publicados em periódicos internacionais, dispostos em ordem alfabética no Quadro 9, abaixo:

**Quadro 11 – Síntese dos artigos resultantes da revisão sistemática**

<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Alavancas de Controle</b>	<b>Sustentabilidade</b>	<b>Principais Resultados</b>
ARJALIÉS ; MUNDY (2013)	Accounting Research	The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective	Fornecer ideias sobre as estruturas e processos que as empresas utilizam para gerenciar a estratégia de responsabilidade social.	Todas as quatro	Ambiental, social e econômico	Todas as empresas investigadas facilmente concordaram a respeito da necessidade da responsabilidade social como uma consideração importante para continuação do seu sucesso, seja com o propósito de aumentar o valor do acionista ou para ganhar legitimidade.
GOND, J. (2012)	Management Accounting Research	Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability	Esclarecer como os sistemas de controle gerencial e de sustentabilidade estão relacionados entre si e como, juntos, e em relação de estratégias, esses sistemas podem prevenir ou facilitar o surgimento da sustentabilidade em um nível estratégico e, finalmente a integração de sustentabilidade e estratégia.	Sistema diagnóstico e sistema interativo	Ambiental, social e econômico	A partir do modelo de estratégia proposto pelos autores destacaram-se vários caminhos para a integração ou marginalização da sustentabilidade dentro das organizações.
JOURNEAULT; RONGÉ; HENRI (2016)	The British Accounting Review	Lever of eco-control and competitive environmental strategy	Examinar a capacidade do eco-controle de apoiar as estratégias ambientais competitivas e examinar em que medida o papel dos controles ecológicos varia quando a intenção estratégica é predominantemente baseada em ec-eficiência.	Todas as quatro	Econômica e ambiental	Constatou-se que as empresas que focam predominantemente na intenção de eco-eficiência confiam nas alavancas do eco-controle para converter suas intenções estratégicas em práticas de produção ecológica em maior escala do que as organizações que focam predominantemente na intenção de eco-eficiência ao implementar práticas de marketing ecológico.

**Fonte:** Autoria própria (2019)

Como esta revisão sistemática consiste em identificar o que se tem estudado, a respeito da relação entre esses dois temas, no âmbito nacional e internacional, foram realizadas duas revisões sistemáticas, sendo a primeira com palavras-chave (“*Levers of control*”; *sustainability*) em inglês e a segunda com (as mesmas) palavras-chave em português (“Alavancas de Controle”; Sustentabilidade).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Godoi e Mattos (2006), os procedimentos metodológicos de uma pesquisa investigativa são definidos por partes, primeiro, enquanto o estudo está em planejamento e, posteriormente, no momento em que o trabalho de campo está sendo executado. Esses autores afirmam que as decisões relacionadas aos procedimentos metodológicos “estão amarradas ao quadro teórico que define o objeto de estudo e à metodologia da pesquisa, e, portanto, à sua base epistêmica” (GODOI e MATTOS, 2006 p. 307). Assim, a fim de responder à questão desta pesquisa e, conseqüentemente, seus objetivos foram utilizados procedimentos metodológicos que serão detalhados ao longo deste capítulo.

Além da adequada estruturação das etapas metodológicas houve a preocupação com o rigor metodológico a fim de garantir a fidedignidade dos achados da pesquisa. Sobre esse aspecto, Crotty (1998) enfatiza que o pesquisador deve ficar atento em articular satisfatoriamente a perspectiva teórica que fundamenta a metodologia utilizada. Ao perceber a necessidade de obter um rigor metodológico, Crotty (1998) elaborou quatro questões que devem ser respondidas para estabelecer a base para a estrutura dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa que inter-relaciona a perspectiva teórica e sua epistemologia.

Ainda de acordo com o autor, considera-se que, métodos são técnicas ou procedimentos de coleta e análise dos dados, enquanto metodologia é a estratégia ou plano de ação que associa métodos aos resultados. A perspectiva teórica é a postura filosófica e que a epistemologia se refere a teoria do conhecimento embutida na perspectiva teórica. Nessa perspectiva, os procedimentos metodológicos quanto à epistemologia, perspectiva teórica, metodologia e métodos, deste trabalho estão dispostos no Quadro 10, com os respectivos detalhamentos, conforme os tópicos seguintes:

**Quadro 12** – Estrutura dos procedimentos metodológicos

<b>Epistemologia</b>	<b>Perspectiva teórica</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Métodos</b>
Construcionista	Positivista	Estudo de Casos Múltiplos	Entrevistas semiestruturadas, Análise de documentos e Análise de Conteúdo
(O significado é construído, sujeito e objeto emergem como parceiros na construção desse significado)	(Observação empírica a partir da verificação da teoria)	(A estratégia desta pesquisa é Estudo de Caso, por ser em mais de um empreendimento hoteleiro, será de casos múltiplos)	(técnicas e procedimentos de coleta e análise dos dados)

**Fonte:** Baseado em Crotty (1998) elaborado pela autora

A epistemologia desta pesquisa é construtivista pelo fato da relação da parceria entre sujeito e objeto a ser pesquisado, por meio da observação empírica. No caso desta pesquisa, os hotéis pesquisados foram palco da observação direta, empírica, portanto.

### 3.1. ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem utilizada neste trabalho é a qualitativa, pois de acordo com Godoy (1995, p. 58), “a obtenção dos dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos” ocorrem a partir do “contato direto do pesquisador com a situação estudada” a fim de “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”. A natureza do problema dessa pesquisa e seus objetivos influenciaram na escolha da abordagem da pesquisa, tendo em vista a necessidade de uma análise empírica do universo dos empreendimentos hoteleiros de Bonito/MS, objeto de estudo da presente pesquisa.

Para atingir os objetivos estabelecidos nesta pesquisa faz-se necessário buscar saber qual a percepção dos gestores dos hotéis analisados, quanto ao valor das práticas sustentáveis, não só para o equilíbrio no meio ambiente e a justiça na sociedade, mas também como vantagem competitiva e também como uma ferramenta estratégica para os empreendimentos hoteleiros.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória, pois investigou a possível inserção das práticas sustentáveis ao sistema de controle gerencial nos empreendimentos hoteleiros, uma “área onde há pouco conhecimento sistematizado” (VERGARA, 1990, p.4). Além disso, é, também, uma descritiva, por expor as características relacionadas a esse tema. Por ser de cunho exploratório e ter um caráter descritivo, a escolha dessa abordagem é sustentada por Godoy (1995) quando afirma que nesses casos, a pesquisa qualitativa é a mais adequada.

### 3.2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, o procedimento metodológico mais adequado é de estudo de caso. Como esta pesquisa utilizou mais de um empreendimento hoteleiro (unidade de análise), então, qualifica-se como estudo de casos múltiplos, como explicado no Quadro 10. Estudo de caso para Yin (2005),

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. (YIN, 2005 p. 39).

O que confirma a escolha desse procedimento como estratégia, já que buscou-se analisar como é feita e percebida (pelos gestores) a integração da sustentabilidade (nas dimensões econômica, ambiental e social) ao sistema de controle gerencial do empreendimento hoteleiro. Como ensina Yin (2005, p.29), a forma da questão da pesquisa pode determinar qual estratégia utilizar na pesquisa, como detalhado no Quadro 11.

**Quadro 13** – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	não	não
estudo de caso	como, por que	não	sim

**Fonte:** Yin (2005, p. 29)

Ao explicar como deve proceder o estudo de caso, Yin (2005, p. 48) adverte que ao ir a campo, o pesquisador precisa ter acesso suficiente aos dados latentes para “entrevistar pessoas, revisar os documentos ou registros ou fazer observações no ‘campo’”. Outro aspecto importante são os instrumentos para coleta de dados.

### 3.3 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A fim de alcançar a profundidade dos dados, utilizaram-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: a) documentos e b) entrevistas semiestruturadas. O principal instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foram as entrevistas semiestruturadas, que, juntamente com a análise dos sites e perfis em redes sociais, dos hotéis, além da observação direta, ajudaram a gerar os dados.

#### 3.3.1. DOCUMENTOS

Esse não foi o meio de coleta de dados principal dessa pesquisa, mas ajudou a identificar se os empreendimentos hoteleiros divulgam de alguma forma suas práticas sustentáveis, como em seus *websites*, ou em seus perfis de rede social. A identificação dessa prática de divulgação, mostrou que os empreendimentos que divulgam, percebem que essa prática faz diferença estratégica competitiva e que também se importam com os *stakeholders* que levam em consideração a sustentabilidade da hora de escolher um lugar para se hospedar.

A escolha deste instrumento de coleta de dados, com objetivo de auxiliar na triangulação dos dados obtidos nas entrevistas é justificada por Godoy (1995) quando mostra que a análise de documentos, complementar, pode ser importante em uma pesquisa qualitativa.

#### 3.3.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Seguindo a lógica de Yin (2005) que defende que além de conter o instrumento de coleta de dados, o protocolo contém, também, procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas através de seu uso, e que podem ser utilizadas tanto para casos de uma única análise ou único respondente, como para casos múltiplos.

Os autores Martins e Theóphilo (2007) afirmam que a entrevista semiestruturada, apesar de seguir um roteiro, dá liberdade ao entrevistador para acrescentar novas questões, caso ache necessário. O que justifica a escolha desse tipo de entrevista, pois dá uma orientação na condução das entrevistas e deixa o entrevistador à vontade para acrescentar alguma pergunta que achar conveniente.

A estrutura do protocolo da pesquisa, conforme mostrado no Quadro 12, foi baseada na dissertação de Malta (2012) que o dividiu em quatro colunas: (i) dimensão; (ii) indicadores de análise; (iii) questões do protocolo; e (iv) como as questões foram respondidas. Devido à similaridade do tema, esta pesquisadora adaptou o modelo de protocolo de Malta (2012) ao tema aqui desenvolvido.

Desse modo, as entrevistas foram direcionadas apenas aos gerentes dos empreendimentos hoteleiros, que, pela responsabilidade da função que exercem, dominam com segurança as principais informações dos hotéis sob sua gestão.

**Quadro 14 – Protocolo de entrevista**

Dimensão	Categorias de análise	Questões de entrevista	Como as questões foram respondidas
Quanto ao empreendimento	Porte do Hotel	Possui quantas UH's e quantos leitos?	Documentos (websites, mídias sociais), entrevistas semiestruturadas e observação direta
	Quanto a gestão	É familiar, de rede ou independente?	
Práticas Sustentáveis	Se há e quando houve a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental	O hotel possui algum SGA?	
		Quando e porque o SGA foi implantado?	
Ambiental	Preparação e atendimento a emergências ambientais	O hotel possui algum procedimento que identifique o potencial de risco?	
	Áreas naturais, flora e fauna	De que forma são desenvolvidas as medidas de preservação das áreas naturais, fauna e flora?	
	Arquitetura e impactos da construção no local		

	Paisagismo	
	Emissões, efluentes e resíduos sólidos	Quais são as medidas tomadas em relação a economia de energia, água, manuseio dos resíduos sólidos?
	Eficiência energética	
	Conservação e gestão do uso de água	
	Seleção e uso de insumos	
Social	Comunidades locais	Como é a relação do hotel com a comunidade local? É desenvolvido algum programa junto a comunidade?
	Aspectos culturais	
	Saúde e educação	
	Populações tradicionais	Quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria do padrão de vida da sociedade?
	Trabalho e renda	
Condições de trabalho		
Econômica	Qualidade e satisfação dos clientes	É possível perceber a escolha de clientes por conta das práticas sustentáveis?
	Saúde e segurança dos clientes e no trabalho	
	Viabilidade econômica do empreendimento	Implementar práticas sustentáveis tem trazido um diferencial no retorno do investimento?
Sistemas de Crenças	Declaração de missão	Qual a missão da empresa e como ela é divulgada?
	Declarações formais no relatório anual ou site ou mídia	
Sistemas de Limites	Código de conduta	Quais pontos do regulamento interno são compartilhados com os colaboradores? E qual o código de conduta é passado a eles?
	Regulamentos Internos	
	Políticas e procedimentos	
	Planejamento Estratégico	Que medidas do planejamento estratégico são confiadas aos colaboradores?
	Sistemas de aprovação de projetos e investimentos	Qual legislação é seguida?
	Legislação societária, trabalhista, ambiental	
Sistemas de Controles Diagnósticos	Orçamento	Do ponto de vista estratégico, como é feito o controle interno para alcançar as metas de negócio almeçadas?
	Sistema de informação gerencial	
	Planejamento Estratégico	
Sistemas de Controles Interativos	Reuniões de acompanhamento de desempenho	Que medidas são tomadas para a busca de oportunidades e no estímulo ao aprendizado? Alguma prática sustentável é levada em consideração?
	Comunicação: diálogo, debate	
	Sistemas de gerenciamento de projetos	
	Sistemas de planejamento de lucros	

**Fonte:** Elaborado pela autora (adaptado de Malta, 2012, p.56)

A estrutura de protocolo de entrevista foi baseada no roteiro de entrevista utilizado por Malta (2012). A escolha das categorias de análise deu-se a partir da NBR 1401 (2006) para as dimensões de sustentabilidade e para

os sistemas de alavancas de controle baseou-se nos artefatos propostos por Simons (1995).

### 3.3.3. SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A escolha dos hotéis foi feita a partir de consulta ao site da ABIH (Associação Brasileira da Indústria Brasileira) do Estado do MS. Identificou-se que, em Bonito/MS, apenas cinco hotéis são associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Esse critério de escolha decorreu do fato de esses hotéis estarem ligados à principal associação do ramo hoteleiro do Brasil, trazendo a oportunidade de verificar, por meio da pesquisa, se o aspecto de ser associado à ABIH, reverte em termos de vantagem competitiva, ou não. Dos cinco, três, aceitaram participar da pesquisa, por meio da entrevista, um se recusou responder às perguntas e o último, das três vezes que a pesquisadora visitou, em nenhuma delas a gerente se encontrava no hotel. Vale ressaltar que dos cinco hotéis da lista, todos os gerentes são mulheres.

A realização das entrevistas e das observações diretas, deu-se no período do mês de junho/2018 e a análise do conteúdo dos websites foi realizada em outubro/2018. As entrevistas semiestruturadas aconteceram *in loco*, nos respectivos hotéis. Foram gravadas, e, posteriormente, transcritas, com autorização das entrevistadas, a partir das suas assinaturas ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os nomes dos hotéis são mantidos em sigilo, sendo nomeados, para fins de identificação nesta pesquisa, de Hotel A - H(A), Hotel B - H(B) e Hotel C - H(C). A seguir, uma breve contextualização de cada hotel:

**H(A)** – De gestão familiar, concebido a partir do desejo dos proprietários em adquirir um hotel, a ideia inicial era de o hotel ser no litoral, porém por serem e possuírem residência no Mato Grosso do Sul, os proprietários desistiram dessa ideia devido a dificuldade de locomoção. Decidiram que o hotel seria em Bonito, por já gostarem da cidade e por ser mais próxima de sua residência. O terreno foi adquirido no final de 1999 e o hotel construído em 2000, com 20 apartamentos e o restaurante, em 2005 houve uma ampliação com a construção de uma sala de eventos (onde funciona, atualmente a agência de viagens) mais 10 apartamentos. Em meados de 2011, 2012, foi feito uma

pesquisa com, aproximadamente, 600 hóspedes sobre a utilidade da quadra de tênis, onde apenas 2 responderam que uma quadra de tênis era importante, percebendo que esse era um espaço grande que estava sendo mal utilizado, decidiu-se desfazer-se da quadra de tênis e ampliar para uma área de lazer, com piscina aquecida, sala de TV, sala de jogos. Atualmente, o hotel possui 30 unidades habitacionais e 80 leitos.

**H(B)** – É um hotel de gestão familiar. Família vinda do Paraná, pai, mãe e dois filhos. O desejo inicial do pai era de possuir um pesqueiro no Pantanal, por questões pessoais não foi possível montar este negócio, durante a viagem, passaram por Bonito, e decidiram que seria onde iriam se instalar. Com o dinheiro que tinham, o único terreno que podiam comprar era um “brejão”, um terreno muito molhado, e na época, longe do centro, e muito barato, compraram e aos poucos foram aterrando o terreno, até que construíram um restaurante com proposta de comida oriental, pois o pai havia feito um curso de cozinha oriental. Inicialmente, a família dormia em barraca, até que o restaurante foi prosperando e a família construiu dois apartamentos onde moravam, porém quando chegavam viajantes, a família voltava para a barraca e alugavam os apartamentos. Cinco anos depois da construção do restaurante, fizeram o primeiro bloco de apartamentos, mantendo o restaurante. Hoje, o hotel possui 41 apartamentos e 98 leitos, apenas os pais continuam na direção do hotel, os filhos possuem seus próprios negócios, também no ramo do turismo. Vale ressaltar que 100% da área verde foi plantada pelos próprios proprietários.

**H(C)** – A gestão deste hotel é de rede, apesar de os donos dessa rede serem irmãos. A respeito da formação da rede, se deu a partir de dois irmãos argentinos que estudavam fora e moravam em uma casa grande, e começaram a alugar os quartos desocupados, ao verem que estava dando certo, este negócio começou a ampliar para outras cidades, atualmente são mais de trinta, sendo entre franquias e casas próprias dos proprietários, atualmente estão investindo mais nas casas próprias do que em franquias, pois se preocupam em manter um padrão no atendimento e funcionamento. A respeito do hotel entrevistado, foi comprado pela rede em 2015, antes possuía gestão familiar, atualmente o antigo proprietário deste hotel arrenda apenas o imóvel. O hotel possui 50 apartamentos e 120 leitos.

Em Bonito, de acordo com o site da Secretaria do Município de Bonito, há em torno de 70 hotéis, dos quais, apenas 03 participam desta pesquisa. Vale lembrar que, dos cinco hotéis associados, todas as pessoas indicadas para responder (cargo de gerência) eram do gênero feminino, já aqui pode-se fazer referência ao ODS 5 (igualdade de gênero) na analogia aos impactos do turismo trazida por Urt, Arruda e Mariani (2017, p. 7), ao afirmar que diz que empreendimentos turísticos podem se alinhar a esse ODS a partir do “estímulo à melhoria da qualidade do emprego das mulheres – que perfazem o maior contingente de pessoas empregadas no setor de turismo, porém, em funções que exigem baixa qualificação e com baixa remuneração”. Segue no Quadro 13, os dados gerais das entrevistadas:

**Quadro 15** – Detalhes gerais das respondentes

Hotel	Cargo	Tempo de empresa	Tempo de gerência	Formação
H(A)	Gerência	14 anos	7 anos	Administração, possui especialização
H(B)	Gerência	11 anos	9 anos	Turismo
H(C)	Gerência	4 anos	4 anos	Não informado

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo

Considerou-se importante trazer esses detalhes gerais a respeito das respondentes com o intuito de servir como elementos de análise ao fazer inferência de alguma categorização.

### 3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A etapa relativa ao trabalho de campo de uma pesquisa gera muitos e diferentes dados. No caso desta pesquisa, esses dados foram advindos das entrevistas, da pesquisa dos sites e da observação direta do objeto da pesquisa, no caso, os Hotéis A, B e C, localizados na cidade de Bonito/MS. Para garantir a adequada triangulação dos dados e sua vinculação aos eixos teóricos relativos à sustentabilidade e alavancas de controle, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, como explicada no próximo tópico.

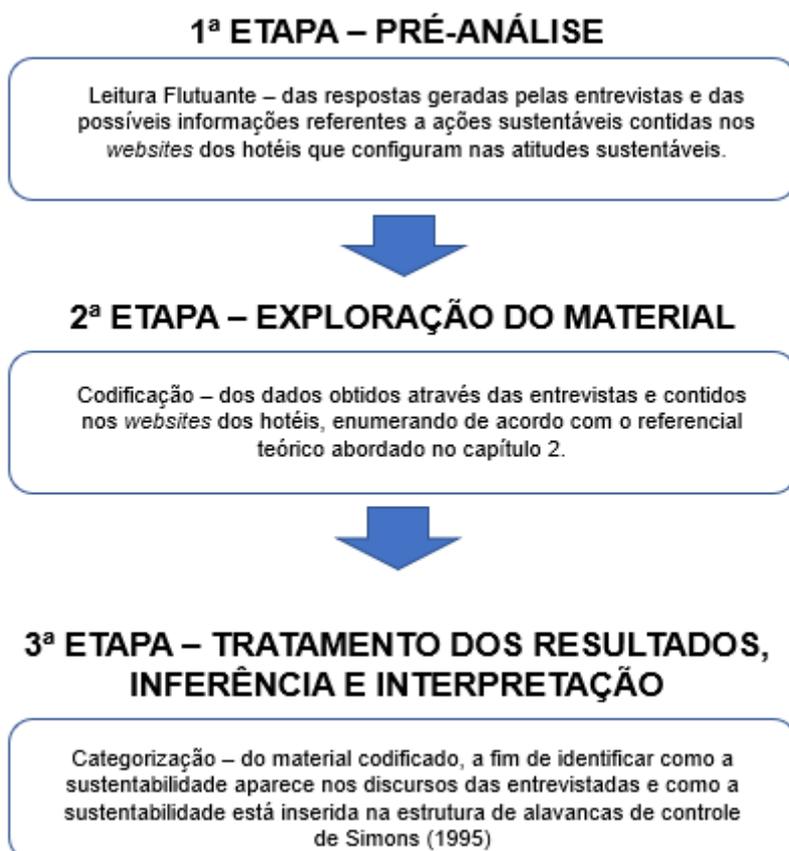
#### 3.4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo é uma técnica de análise dos dados que pode ser utilizada não só em estudos qualitativos, como nos quantitativos e nos mistos,

também (BARDIN, 2009). Essa técnica foi utilizada nesta pesquisa pelo fato de favorecer a sistematização da comunicação resultante das interações entre a pesquisadora e as gerentes dos hotéis pesquisados. Como define, Bardin (2009, 42), trata-se de uma técnica que obtém “indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

A escolha pela técnica de análise de dados foi motivada pelo fato de o objetivo geral deste trabalho necessitar de uma análise mais aprofundada do conteúdo das mensagens, indo além de uma simples descrição dos dados encontrados, como aponta Moraes (1999). É possível, através dessa técnica, interpretar ao descrever o conteúdo dos dados obtidos, o que possibilita uma imersão nos resultados, através de uma estrutura de análise mais sistemática e objetiva. O processo de análise dos dados foi desenvolvido em 3 (três) etapas, como mostra a Figura 6.

**Figura 6** – Etapas da análise dos dados coletados



**Fonte:** Adaptado de Bardin (2009, p. 95).

A primeira etapa de análise ocorreu por meio da leitura das entrevistas transcritas, e análise dos *websites*, a fim de identificar informações que confirmem as falas das entrevistadas, ou mais, que acrescentem novas informações úteis. A segunda etapa consiste na exploração do material de análise, a fim de identificar quais práticas sustentáveis são utilizadas pelos hotéis e quais artefatos das alavancas de controle são utilizados pelos hotéis. Na terceira etapa, adequou-se as práticas sustentáveis identificadas na etapa 2 às estratégias das quais o turismo pode adotar, elaboradas por Urt, Arruda e Mariani (2017).

Juntamente à análise de conteúdo, foi feita, através do *software Iramuteq*, a realização da análise de similitude mais a geração de “nuvens” de palavras das respostas, transcritas, dos entrevistados. O objetivo de gerar determinada quantidade de palavras, consiste em destacar de forma visual, as palavras relevantes que mais foram usadas durante a entrevistas. De acordo com Camargo e Justo (2013, p.513) o *Iramuteq* “permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e tabelas de indivíduos por palavras”. Esse software é capaz de organizar e distribuir o vocabulário de textos de forma compreensível e visualmente clara”, o que, aliado à análise de conteúdo, forneceu mais confiabilidade à análise empreendida.

A escolha por utilizar o *software Iramuteq* deu-se com o intuito de potencializar o alcance dos significados obtidos através das entrevistas, através dos recursos quantitativos que o *software* proporciona. Isso é possível pois, “o uso dos softwares de análise lexical permite analisar bancos de dados maiores e de maior complexidade, ao mesmo tempo que pode fornecer maior detalhamento aos pesquisadores no momento de explorar, descrever e comparar os dados” (JUSTO & CAMARGO, 2014, p. 51).

O diferencial do *Iramuteq* está na sua característica de flexibilidade quanto às formas de análise, pois “oferece a possibilidade de diferentes tipos de análise de dados textuais, das mais elementares por meio da lexicografia básica, às multivariadas” (JUSTO & CAMARGO, 2014, p. 48). A fim de melhor compreender a riqueza que o uso do *Iramuteq* proporciona para a análise textual de uma pesquisa qualitativa, segue o quadro a seguir que traz, de modo resumido, suas funcionalidades.

**Quadro 16** – Tipos de análise de dados textuais do *Iramuteq*

Tipos de análise de dados textuais	Descrição
Análises lexicográficas clássicas	O foco está nas palavras, na pesquisa do vocabulário, assim como a quantidade das palavras, a frequência média das palavras e as que aparecem uma vez no <i>corpus</i> textual ( <i>hapax</i> ).
Especificidades	Possibilita a realização de modelo de análises comparativas, pois é possível realizar uma análise a partir de variáveis de caracterização (ou seja, categorização).
Método da classificação hierárquica descendente (CHD)	Proposto por Reinert (1990). Em função dos vocabulários são classificados seus segmentos de texto, assim é repartido o conjunto em função da frequência das formas reduzidas. Obtendo-se assim classes de segmentos de texto que apresentam vocabulário semelhante entre si e diferente das outras classes de palavras. (CAMARGO, 2005). O dendograma gerado pelo <i>Iramuteq</i> nada mais é que a caracterização desta análise em matrizes.
Análise de similitude	Baseia-se na teoria dos grafos (Marchand & Ratinaud, 2012). Possibilita identificar quando há coocorrência entre os elementos, o que resulta na conexão entre as palavras. Com isso, auxilia na identificação da estrutura de um <i>corpus</i> textual.
Nuvem de palavras	Agrupa e organiza graficamente as palavras de acordo com a frequência de casa. Em vista das demais, essa é uma análise lexical mais simples, mas de igual importância, pois possibilita uma rápida identificação das palavras-chave de um <i>corpus</i> .

**Fonte:** Adaptado de Justo e Camargo (2013, p.5-6; 2014, p. 48-50)

A instalação do *software Iramuteq* ocorre a partir de uma primeira instalação, a do *software R*, e em seguida a instalação do *Iramuteq*. O *download* de cada programa é encontrado em suas páginas de *website*: *r-project* e *Iramuteq*. Essa sequência de instalação é importante pois o *Iramuteq* utiliza a interface do *software R*, ou seja, é a partir deste segundo que o primeiro processará suas análises estatísticas. Importante lembrar que além das diversas possibilidades de análise textual que traz este programa, o *Iramuteq* é do tipo *open source*, ou seja, totalmente gratuito.

## 4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos na etapa de campo desta pesquisa relativas às entrevistas, dados documentais extraídos de sites e da observação direta, a partir da análise de conteúdo com o filtro gerado pelo Iramuteq foram analisados a partir: dos parâmetros pré-estabelecidos na norma NBR 15401 (ABNT, 2006); das estratégias das quais o turismo pode adotar, elaboradas por Urt, Arruda e Mariani (2017), e das alavancas de controle.

### 4.1 ANÁLISE ATRAVÉS DOS PARÂMETROS PRÉ-ESTABELECIDOS NA NORMA NBR 15401

Os parâmetros analisados estão de acordo com as dimensões do *TBL* e das Alavancas de Controle, conforme a estrutura do protocolo de entrevista, pois a partir dessa categorização, foi possível atingir os objetivos específicos desta pesquisa. Conforme já mencionado no Capítulo 02, as questões a respeito das práticas sustentáveis, foram baseadas conforme os parâmetros contidos na norma NBR 15401 (ABNT, 2006), mas para fins de análise, além desta norma, foram consideradas, também, algumas das estratégias de impacto do turismo aos 17 ODS`s, elaboradas por Urt, Arruda e Mariani (2017). Assim como as questões a respeito das Alavancas de Controle foram elaboradas de acordo com os artefatos propostos pelo próprio Simons (1995), e suas respostas foram analisadas de acordo com o autor.

Primeiramente, a fim de alcançar os dois primeiros objetivos específicos, deste estudo: (i) identificar as práticas sustentáveis adotadas nas empresas hoteleiras de Bonito/MS; (ii) investigar quais artefatos das alavancas de controle são utilizados pelos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS, foi feita uma análise individual de cada hotel para cada bloco do protocolo de entrevista, depois foi feita uma categorização das práticas sustentáveis dos hotéis com os objetivos da Agenda 2030. E finalmente, a fim de atingir o objetivo específico (iii), foi feita a comparação das práticas de

sustentabilidades com os sistemas de alavancas, resultando assim, na análise a respeito de como a sustentabilidade está inserida nas alavancas de controle.

#### 4.1.1 DIMENSÃO AMBIENTAL

Com relação à pergunta “O hotel possui algum procedimento que identifique o potencial de risco?”, relacionada a essa dimensão, a compreensão de relacionar com as atitudes protetivas ao meio ambiente, só ficou clara às respondentes no decorrer da entrevista. É possível perceber que o H(A) tem consciência dos potenciais de risco ambiental, devido ao seu envolvimento com programas de apoio ao crescimento do empreendedor, como por exemplo, programas ofertados pelo SEBRAE, que durante toda a entrevista é citado diversas vezes para justificar suas ações. Quanto ao H(B), não ficou claro sobre o que seria o potencial de risco, assim a respondente preferiu responder às próximas perguntas. O H(C) declarou não possuir atividades de risco ambiental.

Quando perguntadas sobre a existência de algum procedimento de identificação do potencial de risco ambiental do hotel as respostas foram:

H(A): é, a gente tem...como que eu explico? A gente tá numa área que não foi necessária uma licença ambiental, a gente tá numa área que a gente não tem a necessidade de uma licença pra operação, então isso foi conseguido já no começo, essa preocupação foi desde o começo do hotel, então a gente tem essa, tem esse documento do imasul, arquivado, mas assim, eu não tenho uma análise de risco, eu sei os riscos que existem, né? Os riscos de, é, são os riscos físicos, químicos e biológicos, a gente entende os riscos. A gente tem essa, a gente chegou, quando a gente participou do, acho que foi do “bem receber”, que não era nada voltado para a sustentabilidade, a gente já tinha que fazer essas análises de risco, então a gente tem um documento, mas assim, não é algo que a gente divulga ou é algo que a gente utilize.

H(C): Não, não, que eu me lembre não tem nenhuma coisa de risco assim não.

Portanto, quanto aos potenciais de risco, o H(A) demonstrou ter maior conhecimento sobre esse assunto que os demais hotéis, porém, não considera que suas ações possam ter um potencial de risco ambiental a ponto de ter uma preocupação mais firme. Apesar de o H(B) não ter respondido diretamente a esta pergunta, é possível perceber, através de uma fala posterior, essa

preocupação em evitar os possíveis riscos ambientais que o hotel pode causar ao meio ambiente local:

H(B): [...] a gente faz a limpeza do rio, também, os funcionários, os funcionários fazem limpeza do rio, porque pode descer né, a, a limpeza de rio, a nossa rede de esgoto ela é 100% ligada na [empresa de saneamento], não tem nada que vai pro rio, até porque a licença ambiental num deixa, é, se ver já era, a licença ambiental, é, nós temos ah, as lixeiras adequadas, as lixeiras elas não podem ficar próxima ao rio, elas tem que ficar do outro lado, que foi uma medida que a gente tomou, pra não correr chorume, num, num, num, num acontecer isso.

Quanto ao desenvolvimento de medidas de preservação das áreas naturais, como a fauna e a flora:

H(A): [...] então a gente já mantém as árvores nativas, a gente tem um catálogo de pássaros, de pássaros que foram avistados dentro do empreendimento e a gente também colabora com, é, com o IASB, que é o Instituto das águas da Serra da Bodoquena, a gente faz a compensação do carbono né, então a gente, a nossa doação ela é em dinheiro, mas esse dinheiro é revertido, a gente já colaborou, já contribuiu com o plantio de mais de mil mudas, nesse, nesse período que a gente contribuiu com o IASB, então a nossa contribuição é no sentido de apoiar, é, ONGs e institutos que já desenvolvem projetos, na, nessa área de sustentabilidade e também com a *greentex* que a gente recolhe, que é uma taxa, é uma taxa, facultativa né? Que o cliente paga, então, é, dois, são dois reais, um real vai pro convention da cidade que é o que organiza os eventos e um real vai pra, pro IASB.

H(B): Olha, é, aqui, a, aonde o hotel foi construído, [...] era um brejo e era completamente desmatado à beira do rio, então, é, todas as árvores foram plantadas pelos proprietários, então assim, a part, essa parte de reflorestamento foi feita pelos proprietários, [...] eu não corto nenhuma árvore, as podas são só de manutenção, podas de manutenção.

H(C): No hotel a gente não tem, porque esse hotel aqui a gente fala que é um hotel meio de centro, pode ver que a gente tem poucas áreas verdes, a gente, nossa, nossa, área social que a gente fala, aqui, pode ver que tem muito pouquinho mesmo pelo espaço que a gente tem, senão a gente até gostaria, mas a gente, é, a gente trabalha, e, em, junto com o IASB, não sei se você já ouviu falar, então a gente faz doações de mudas, a gente ajuda eles com algum projeto que eles fazem com, com, é, por exemplo, eles fizeram a um po, a pouco tempo atrás, um projeto com placas de sinalização pra, pra ir mais devagar, pra “cuidado com animais na pista”.

Ao ser questionado sobre de que forma são desenvolvidas as medidas de preservação das áreas naturais, fauna e flora, o H(A) pediu uma explicação

melhor sobre essas medidas, após um esclarecimento da pergunta, é possível perceber que o hotel tem uma preocupação em preservar a flora e fauna dentro do estabelecimento, a preocupação com estes fatores externos ao hotel também é levada em consideração, porém é feito de forma indireta, invés de participar ativamente em termos da conservação da fauna e flora da cidade, o hotel contribui financeiramente com ONG`s e institutos que participam ativamente nesses projetos. Apesar de não ter sido mencionado nesta resposta a preocupação em relação a fauna, em uma fala posterior, é mencionado ajuda a instituições de proteção animal:

H(B): [...] nós também ajudamos a associação de animais, dos protetores de animais.

A proposta do H(C) é um pouco diferente da dos dois outros hotéis. Além de fazer parte de uma rede, o hotel em si tem pouquíssima área verde, como é mencionado na própria entrevista, porém este contribui através de doações, para a preservação da flora do meio ambiente local. A respeito das medidas tomadas em relação à economia de energia, água, manuseio dos resíduos sólidos:

H(A): [...] na parte de energia, a gente tem aí 70% das nossas lâmpadas, são lâmpadas de led a gente começou a trocar o ano passado, elas tem um valor um pouco mais elevado, e tal, então a gente começou essa troca no ano passado. No caso da água, a gente faz a utilização da água da chuva para uma das piscinas, o restante da água do empreendimento a gente tem um poço artesiano, mas o poço artesiano, é, a gente tem outorga dele para uti... a gente tem um documento que nos permite utilizar essa água por dez anos. Na parte de resíduos, a gente faz a compostagem de todo o lixo orgânico, que sai da propriedade, a gente, não vai nada pro, ééé, pros aterros né. Então é feito, a gente faz a compostagem, a gente tem um terreno ao lado, a gente faz a compostagem do lixo e ele volta pra gente na forma de adubo pra gente utilizar no jardim.

H(B): então aqui são, são boas práticas, por exemplo, pro, pro hóspede quando ele chega, a gente pede, “ligou o ar condicionado, janela fechada e porta fechada” pra, pra não, pra não desperdiçar, a gente tem o, a, aquela tomada que quando o hóspede sai desliga toda a energia do, do aparta, o sensor, porque senão acaba ficando luz, energia, quando as camareiras fazem a limpeza de apartamento, ar condicionado desligado, TV desligada, é, o frigobar ele é desligado, ele só é ligado caso o hóspede compre alguma coisa no frigobar da recepção pra poder ligar, então todos os frigobares são desligados, é, a água do ar condicionado a

gente faz a captação pra aguar as plantas, então essa é uma coisa que a gente faz, que mais, as toalhas, a gente tem, cada apartamento, tem, a gente, não, não troca as toalhas nem a roupa de cama todos os dias, as toalhas somente quando os hóspedes pedem, colocando elas na pia, e a roupa de cama a cada três dias, porque senão vai muita água, muito desperdício [...] separação total, então eu tenho, até porque senão a prefeitura de Bonito não recolhe, a parte de rejeitos, então, o que vem do lixinho do banheiro vai pro saco que vai pruma lixeira só de rejeitos, a parte do orgânico que é do restante da cozinha, vai separado, tá, e a parte do reciclado, então, a parte das latinhas eu vendo, tudo que é lata eu vendo, tudo que é garrafa, vai pra casa do vidro, que é, que é, que é aquele pessoal que pega pra poder revender, e tudo que é reciclado aí a prefeitura ela recolhe com um caminhão separado do orgânico e do rejeito, 100% separado. [...] madeira eu não jogo nada fora, tudo que é madeira eu guardo tudo porque eu sei que eu vou, ao invés de jogar fora e ter que comprar de novo, né?

H(C): na verdade a gente faz a reciclagem, né, a gente faz a reciclagem que trabalha junto com a prefeitura, então a gente tem sacos coloridos separados pra plástico, orgânico e metal, a gente também faz aquilo que te falei do frigobar, a gente mantém ele desligado, é, a gente também optou por, é, a gente tá trabalhando com uma empresa nova agora de produtos de limpeza, então ele economiza muito a água que a gente acaba, agi, nosso hotel tem muito vidro, a gente acabava tendo que passar muito água pra poder limpar, então esses produtos eles entraram exatamente pra, pra diminuir, então a gente tá conseguindo, a gente, a gente tá melhorando, a gente tá fazendo a transição agora, então a gente já tá usando os produtos novos e tá vendo já uma boa diferença, é, a gente acaba usando pouco mais de produto né não tem como, de alguma forma a gente precisa limpar, mas a água, sabão, essas coisas, diminuíram muito e a quantidade de produto usada é bem menor do que seria se fosse pra lavar e, enfim, calçada essas coisas, a gente faz um, é, de, de quinze em quinze dias a gente precisa fazer um treinamento pelo bombeiro, por práticas de segurança do hotel, então a gente tira toda aquela, a, as mangueiras dos hidrantes, e tem que fazer isso daí, a gente já aproveita e já lava a calçada com elas mesmas.

Nesta fase, é possível perceber que há algumas práticas adotadas que são em comum aos três hotéis, que é a separação de lixo, por exemplo. Os dois primeiros apresentaram algumas medidas de economia de água e energia realizadas por iniciativas dos próprios hotéis, como por exemplo a compostagem que é feita dentro do próprio H(A) e aproveitada na sua jardinagem, o aproveitamento de água da chuva para abastecer a piscina. No H(B), o aproveitamento das camas antigas na utilização dos bancos de lazer

que ficam em frente a cada apartamento, e das antigas máquinas de lavar que são aproveitadas para servirem de vasos para as plantas que compõem a paisagem do hotel. As práticas de economia de água e energia do H(C) é padronizada por toda a rede sendo observadas em sua maioria nas atividades operacionais do hotel.

#### 4.1.2 DIMENSÃO SOCIAL

Sobre a relação do hotel com a comunidade local e a possibilidade de se desenvolver algum programa junto à comunidade:

H(A): Assim, do empreendimento não, a gente, é, a gente trabalha no sentido de apoiar a comunidade seja, ONGs que fazem trabalhos com crianças, seja a comunidade do entorno mesmo, né, a parte de, a proprietária é madrinha da creche que fica no bairro, a gente participa das ações que têm da comunidade, das festas populares que tem, como são as quermesses, né, do padroeiro, a gente participa, é, a parte de ajuda mesmo pras ONGs, né, aí a gente tem “família legal”, “visão de vida”, “projeto mirim ambiental”, então todas essas organizações precisando eles já sabem onde eles podem procurar o apoio, né, a ajuda, então é nesse sentido.

H(B): o hotel ele, ele, ele é totalmente inserido dentro da comunidade local, número um: é, nossa lembrei de uma outra coisa antes dessa, os bancos que estão em frente aos apartamentos são de camas antigas, dos estrados das camas antigas, então a gente também, isso, isso é uma coisa legal, e a, as nossas máquinas antigas, máquina de lavar roupa, tudo a gente transforma em vaso, então nada é jogado fora, tudo vai sendo transformado em vaso, são duas coisas legais, agora, a relação nossa com a comunidade, nós empregamos a comunidade local, não 100% né, mas, olha, 95%, é, da, dos nossos empregados, são da comunidade local, é, nós ajudamos várias ONGs locais, a gente faz doação a, tanto men, de mensalidade, quanto de al algo aleatório que eles pedem, enxoval que a gente não utiliza mais, porque pro hotel não é, não fica bom, mas pra gente usar em casa, eles são doados também, ah, eu tenho umas luminárias em frente a cada apartamento, que é feito por um senhor, meu vizinho, que ele faz na mão mesmo, de cipó de árvore, eu sou totalmente inserida, eu vendo pra casa do vidro, e os meus copos são todos recicláveis da casa do vidro também, do café da manhã, que mais, eu sou, eu sou totalmente inserida, na, na comunidade, nós fazemos parte de todas as associações, tanto de agência, quanto de hotel, quanto do *convention*, quanto da... hotelaria, agência, *convention*, da Pestalozzi que é da, que é

das crianças com necessidades especiais, nós também ajudamos a associação de animais, dos protetores de animais.

H(C): A gente fala aquilo que eu te falei, e é, anham, seria mais em relação aos, o, a parte ambiental, seria isso.

Assim como no apoio da fauna e flora o H(A) contribui com doações, o mesmo faz em relação a comunidade local, apoiando financeiramente, ou até mesmo com cortesias de diária ou café da manhã. Já o H(B) além de ajudar também com doações, seja de enxoval antigo, mas em bom estado, como financeiramente, o hotel também contribui com o desenvolvimento da comunidade de forma efetiva, um exemplo é na compra dos enfeites das luminárias dos corredores, em vez de comprarem manufaturadas, de indústrias, as luminárias são compradas de um artesão que mora vizinho ao hotel, que os confecciona manualmente. O H(C) considera que seu apoio à comunidade local se configura nas ajudas já mencionadas na preservação à fauna e flora do local.

A respeito da existência de políticas e programas desenvolvidos pelos hotéis, para promover a melhoria do padrão de vida da sociedade:

H(A): 100% dos nossos colaboradores são, são locais, então a gente tem, a nossa contratação é 100% local, é, a gente já tentou contratar pessoas de fora, mas fica um pouquinho difícil, Bonito fica longe de tudo então pra pessoa se adaptar aqui, acontece de algumas pessoas, é, não virem exatamente pra trabalhar conosco, mas assim elas são de fora, mas já estavam morando no município aí foram contratadas, ou seja, já são, já são do local, então não vieram pra trabalhar exatamente com a gente, mas assim, atualmente 100% dos nossos colaboradores são locais.

H(B): é, exatamente, é, por exemplo, olha, o pintor que tá pintando, ele é da comunidade, o, o marceneiro que veio ele é da comunidade, É, então assim, então, em relação ao desenvolvimento da comunidade, é isso mesmo, eu faço todas as minhas compras aqui, seja no, no atacadista ou no, ou, ou no supermercado principal ou até nos outros supermercados, então, é, todos os produtos que eu utilizo, eu tento, eu procuro comprar aqui, então eu estímulo muito a economia local, então, é, mas é informal, assim, eu não tenho nenhum programa, nenhuma cartilha, nenhum passo a passo a seguir, é mais o, é que tá tão inserido na nossa vida que a gente nem..

H(C): Sim, na verdade, são todos locais, aqui por ser, é meio difícil o acesso a Bonito né, então é tudo meio longe, é tu, então

são poucos assim que são de fora, então a maioria é, é local mesmo.

Nenhum dos três hotéis possui formalmente políticas ou programas com objetivos de contribuir ao à melhoria do padrão de vida da comunidade local. Porém, os três declararam que mais de 90% de seus colaboradores são moradores locais, que demonstra que estão de acordo com o tópico “6.2.1. Trabalhadores das comunidades locais ou regionais” da norma NBR 15401:2006, que indica que pelo menos 50% da mão de obra envolvida nas operações do empreendimento sejam da comunidade local. O H(B) traz um diferencial, além de cerca de 95% do seu quadro de funcionários ser composta por moradores locais, demonstra a preocupação em terceirizar trabalhadores autônomos para diversos serviços no hotel.

#### 4.1.3 DIMENSÃO ECONÔMICA

Quanto à percepção das gerentes sobre a escolha, da parte dos clientes, do hotel por conta das práticas sustentáveis utilizadas pelos hotéis:

H(A): é possível, tem, principalmente o estrangeiro, né, o estrangeiro ele pesquisa mais do que o brasileiro, acho que o estrangeiro procura saber um pouquinho mais, né, se não vai ficar num hotel que tá, que conhecidamente você sabe que não têm práticas sustentáveis, então principalmente na parte dos estrangeiros, eu falo brasileiro até que ainda não aprendeu a fazer esse tipo de pesquisa, mas o estrangeiro sim.

H(B): Sim, sim, com certeza. Consigo, porque, é, é, eu divulgo isso, e eu percebo que as pessoas que escolhem o hotel elas escolhem o hotel pra ficar inserida na natureza, porque esse é um diferencial meu, são doze mil metros quadrados de área verde cortado por um riacho cristalino cheio de pássaros, onde a, a, eu tenho móvel sustentável, onde eu separo o meu lixo, então como eu divulgo isso o cliente ele me escolhe por isso, e quando ele não me escolhe por isso, ele entende a minha proposta e acaba enxergando isso também, né.

H(C): Sim, a gente já, já, já escutei bastante coisa, tanto é que às vezes eles até falam, fala assim “olha vocês podiam fazer aquilo”, “olha isso foi legal”, a gente bastante assim, eles falam sobre isso, eu já percebo assim, é, até por ser uma rede e ela tem mais ou menos as mesmas práticas, em todos os hotéis, então eles, eles visitam e vão falando “ah eu vim porque achei legal isso” “achei bacana” “eu gosto” “eu faço parte de algum projeto”, já ouvi sim.

As três gerentes afirmam perceber que há clientes que escolhem seus hotéis por suas práticas de sustentabilidade, principalmente da dimensão ambiental. A norma NBR 15401 (ABNT, 2006) traz uma série de requisitos que fazem parte desta dimensão, dentre eles, os que se referem à “7.2. Qualidade e satisfação do cliente”, os três hotéis preenchem os requisitos, ao passo que se preocupam em fornecer um atendimento de qualidade, de forma a acolher seus hóspedes com excelência, e também possuem sistemas próprios de *feedback* além de utilizarem dos sistemas de *feedback* de plataformas de venda *online* (*Tripadvisor*, *Booking.com*). Os três hotéis demonstraram preocupação em acompanhar as opiniões dos clientes, pós hospedagem, além de tomar medidas de soluções de problemas mediante críticas.

Outro requisito dessa norma a respeito da satisfação do cliente, é fornecer produtos frescos e se for viável economicamente, de produção orgânica, o H(B) foi o único que demonstrou essa preocupação, em sua área verde há várias árvores frutíferas que, conforme a época da colheita, são colhidas e servidas no café da manhã dos hóspedes, recentemente foi criada uma pequena horta (produção orgânica) que também sua colheita é utilizada no restaurante do hotel para servir os hóspedes.

Se há um diferencial no retorno do investimento em práticas sustentáveis:

H(A): [...] eu acho que o impacto foi mais na parte social do que na parte econômica. Então a gente não teve um aumento de turista por conta das práticas, mas a gente teve um reconhecimento melhor da comunidade, do entorno, com eles conhecendo as nossas práticas.

H(B): Economia, economia, porque, é, economia de água, economia do, do valor do produto, por exemplo, eu vou comprar uma luminária, ah, industrializada, eu vou pagar, sei lá, vinte, do senhor eu pago dez, né, economia do copo, o copo que ele é, que ele é da, da, da garrafa retornável, eu pago, eu pago cinco enquanto que se eu fosse comprar no Paraguai eu pagaria mais caro, então, é, eu acredito que, que essa separação de lixo ela também gera uma, uma, uma economia, a lata que eu vendo, ela me gera retorno, então às vezes é pouquinho, mas se você juntar tudo, por exemplo, os bancos que eu fiz, eu não comprei industrializado, eu paguei só a, a mão de obra do marceneiro local e reutilizei minha madeira, então é eco, é economia total.

H(C): tem, nesse sentido, tem. Anham, tipo assim, a gente vê, é, hoje em dia, na verdade, as pessoas estão buscando mais, e se preocupando mais com isso, né, então a gente tenta cada vez mais, é, mas assim, ahn, a gente ainda tá meio devagar, a gente tá buscando agora esse tipo de prática, eu acho que as cabeças vão mudando e vão se abrindo também, né, a gente tá entrando agora, assim, se preocupando mais com esse tipo de ação mesmo.

A gerente do H(A) não considera que o fato de o hotel ter atitudes socioambientais responsáveis traga um retorno econômico maior do que se não tivesse essa preocupação, acredita que o maior diferencial está nos resultados perante a comunidade local, mediante suas atitudes sustentáveis. Já a gerente do H(B) acredita que há um benefício econômico, não pelo fato também de aumentar as receitas, e sim na redução de custos operacionais. Apesar de a gerente do H(C) afirmar que percebe um diferencial no retorno do investimento das práticas sustentáveis, não ficou claro o tipo do retorno. Apesar dos três hotéis perceberem que possuir práticas sustentáveis traz benefícios (econômicos e/ou não econômicos) para seus hotéis, nenhum deixou claro que o retorno seria o aumento da receita ou uma vantagem competitiva perante a concorrência.

#### 4.1.4 SISTEMAS DE CRENÇAS

Sobre qual é a missão da empresa e como ela é divulgada, entre os clientes e colaboradores:

H(A): A gente tem uma missão, mas ela não é divulgada estrategicamente, né. Nossa missão aqui é tratar o nosso cliente como se ele estivesse na casa dele, é, aquele ambiente, nosso diferencial é o atendimento, né, porque o hotel é cama, um bom chuveiro e um ar condicionado bom, e isso todos os hotéis tem, o nosso diferencial tá no atendimento, tá em atender assim o máximo possível o cliente. Então essa é a nossa missão, é fazer com que o cliente, fazer com que esse hotel seja uma extensão da casa dele, para que ele se sinta em casa, que se sinta à vontade, que ele se sinta acolhido, acolhido e encantado.

H(B): Tá. Você sabe que eu ainda não fiz a minha missão? Nem missão, nem visão, nada. [...] A gente, o que eu posso te dizer? A nossa gestão de pessoas aqui dentro da empresa ela é muito diferenciada, porque os nossos colaboradores eles são muito respeitados e eles tem café da manhã, tem almoço, tem café da tarde, é, eu acho que, é uma, é uma gestão de pessoas

voltada pra pessoas mesmo, sabe, o salário nunca atrasou, o, o, o salário é adequado pra profis, pra eles, são todos registrados, são, é, folga, férias, é tudo em dia, hora extra, então eu acho que assim, é uma gestão voltada pra pessoas pra, pros nossos colaboradores eles sentem esse retorno, porque todos que vem de fora falam “nossa, como é diferente trabalhar dentro do H(B)”, acho que por, por ser uma gestão familiar, por, eu não sei, mas é, é voltada pra gestão de pessoas mesmo, essa é a minha, é a minha missão, verdade ó, acabei de desenvolver.

H(C): ó, ela, a gente, a divulgação nossa assim, é, toda, toda, por ser uma rede, eles fazem, é tudo online, tudo online, então existe uma, uma, uma equipe de marketing que é bem forte assim, é bem bacana assim, e aí, através da e, da equipe eles vão soltando, assim a, a, as unidades das casas, que eles chamam, né, é, dificilmente fazem alguma coisa sozinha, porque precisa tá tudo no mesmo, no mesmo sentido, não pode um tá dum jeito, então a gente tem essa central aí, e dali eles vão.

Definido por Simons (1995, p.3) como um composto visível de “definições organizacionais que a alta direção comunica formalmente e reforça sistematicamente para uniformizar valores, propósitos e direção para a organização” o sistema de crenças está melhor definido e divulgado no H(A), que afirma que sua missão está em tratar o cliente de forma que o mesmo se sinta em casa, na extensão de sua casa. No H(B) inicialmente, a própria gerente admite que sua missão ainda não está definida, mas a medida que a entrevistadora vai aprofundando neste assunto, a gerente começa a refletir sobre suas práticas e suas crenças, e na própria resposta admite a criação da missão, que está focada nos colaboradores do hotel, tratá-los como parte da família dos proprietários, já que o hotel é familiar, a respondente justifica que quando o colaborador sente seu local de trabalho como um lugar acolhedor, ele se sentirá realizado e feliz, e isso se refletirá no seu atendimento e acolhimento dos hóspedes. Por ser de rede, a missão é definida pelos proprietários da rede, e não ficou claro qual é a missão principal, trazendo a impressão de que esta não é tão bem divulgada às demais filiais.

Uma observação feita pela autora durante a pesquisa de campo, foi a presença de um crucifixo na recepção do H(A), que também divulga através de símbolos, qual a crença dos fundadores do hotel.

#### 4.1.5 SISTEMAS DE LIMITES

A respeito do regulamento interno e do código de conduta, se há algum e de que forma é compartilhado com os colaboradores:

H(A): É, a gente tem um regulamento interno né, a, é que é difícil fazer regulamento interno, geralmente todas as empresas fazem regulamento interno depois que deu algum problema em alguma coisa, né, mas aí na dificuldade, principalmente quando você percebe que tá tendo uma rotatividade alta, que você contrata funcionário novo e você que explicar tudo pra ele, então foi elaborado um manual de procedimentos, com salário, com a questão de horário, tudo certinho, uniforme, então a gente não tem assim um código de ética estabelecido, a gente se pauta mais pelos valores, honestidade, credibilidade, então são os valores da empresa a gente pede que o funcionário tenha os mesmos valores também que a gente, então a gente não tem um código de ética, é o que todo mundo segue, né, a gente segue, a gente é honesto o máximo possível, obedece a legislação, as leis, o que a gente consegue, porque você sabe que as leis mudam o tempo todo, às vezes você acha que você tá cumprindo a lei, você, a lei já mudou e você já tá pra trás já, você já tá errado,

H(B): Eles tem regras, que eles tem que seguir, né, é, regimento interno, então quando eles são contratados é passado pra eles, e cada setor tem o seu, por exemplo, a recepção, a recepção tem o regimento interno próprio dela, a camararia, a camararia tem o regimento próprio interno dela, a cozinha, é, então, sempre, eu tenho tudo por escrito, é, e reforçado de tempos em tempos por reunião e por alguns cartazes, horário, bolsa, tipo, situações do café pra sempre deixar pro, pro próximo, porque aquele não é o último a comer, né, então, assim, as várias regrinhas, as, as, as ques, as regras do regimento interno estão sempre espalhadas e de tempos em tempos eu faço reunião setorial pra lembrar aquilo, com a recepção é escrito, porque, é, tem um ca, existe um caderno, então é tudo passado por escrito, e todas as reuniões são, são datadas, também por escrito, então, é, regimento interno.

H(C): o nosso principal objetivo assim que a gente, tão não só da nossa casa, mas de toda rede, é o atendimento ao hóspede, então a gente, a gente, foca assim no atendimento, porque como aqui eu sempre passo pra, pra, pra toda nossa equipe, porque de imprevisto a gente vai ter, acontece um imprevisto, a gente não tá esperando, principalmente não, quando você menos pode, quando menos pode acontecer, numa alta temporada, é sempre assim, mas se a gente tiver um bom, um bom atendimento, um carinho especial, tanto é que a nossa forma de atender é um pouco diferente do padrão hotelaria, porque não é uma coisa muito formal, a gente atende com carinho, a gente se despede com um abraço, então a gente, tipo, tenta resolver da melhor forma possível que a gente conseguir, né, dentro de cada situação, mas o carinho com o hóspede, até a nossa camiseta, que hoje eu to com a, com o Brasil né, já to já preparada pro jogo, mas ela tem um sorriso

aqui, então assim, é, então “smile sorria você está viajando”, então assim, é, é nesse sentido, a gente, o nosso foco é esse, aí depois, a gente, lógico, a gente tem toda assim, as meninas da camararia tem um procedimento, da cozinha tem outro, mas o nosso principal, independente de como tiver, é tratar bem os nossos hóspedes, é isso que a gente busca e é assim que a gente trabalha.

Conforme visto no referencial teórico, esse sistema tem o mesmo objetivo do sistema de crenças, porém seu caráter é restritivo enquanto o de crenças é motivador. É possível perceber que o sistema de limites, em relação ao sistema anterior, é melhor definido no H(A), também é perceptível que a criação do regulamento interno se deu após algum possível inconveniente com os colaboradores, confirmando a proposta de Simons (1995) que traz a necessidade deste sistema a fim de estabelecer fronteiras aos funcionários para que estes não se engajem em comportamentos de risco elevado. O H(B) também tem sistema de limites bem definido através de regras gerais pré-estabelecidas a serem seguidas pelos funcionários, assim como regras específicas de acordo com cada departamento do hotel. O regulamento interno do H(C) está voltado ao bom atendimento ao cliente, porém diante da resposta da gerente, dá a entender que sua resposta está mais voltada à missão da empresa, do que ao código de conduta em si, ou melhor, há uma mistura. Em consonância com a legislação, assim se posicionam as entrevistadas:

H(A): São várias né, mas assim a lei do turismo é a principal, aí tem o código de defesa do consumidor, aí tem as leis que regulamentam as empresas do simples, por exemplo, aí tem a CLT, aí tem você vê na parte de estrutura tem a legislação do corpo de bombeiros, né, que tem, tem toda a questão da segurança, segurança pânico, segurança incêndio, essas coisas, então a gente segue, a parte de legislação da parte de A e B, que eu esqueci agora o nome, gente, a legislação que é da vigilância sanitária também tem que ser seguido, o código de postura do município, porque você precisa estabelecer alguns limites, placa como é que tem que ser, como é que são feitos os anúncios, e eu acho que é só. Ah não, ainda tem a parte do ICMS, também, né, a parte da, então, tem a parte dos impostos estaduais, federais e municipais é algo que você tem que acompanhar, a gente, a nossa parte contábil, vamos dizer, não é feita dentro da empresa, é feita fora por empresa terceirizada, mas assim é uma empresa que se mantém atualizada quanto a legislação e o principal a gente cumpre, né, que eu acho que o principal é, é CLT e segurança, eu acho que é o principal, e, o, também, o do, a lei do direito do turismo, e ah, o código de defesa do consumidor, são tantas! Mas a

gente, a gente faz o mágico, faz o possível pra não infringir nenhuma.

H(B): então, a do, dos trabalhadores, eu sigo na risca, ambiental, pelo amor de Deus, eu sigo na risca, dos trabalhadores, ambiental, fiscal, nossa, não tem nem como, aqui em Bonito é 100%, aqui não tem como sonegar, porque o sistema não deixa, porque o que que acontece, quando o cliente vai fazer um passeio, ele vai fazer gruta do lago azul, ah, quando a agência preenche o voucher, ela tem que falar que o seu João ficou hospedado no hotel H(B) e utilizou o transporte do táxi do seu Jair, então o hotel H(B) tem que emitir a nota, senão não fecha o voucher senão, então, fiscal 100% absoluta, é, então a gente falou, fiscal, falou ambiental, falou da CLT, falou da, é, eu acho que é isso, acho que é isso.

H(C): sim, a básica? Aahn, na verdade a gente acaba seguindo por ela mesmo né, porque aqui em Bonito não tem um, mesmo assim o sindicato não tem aqui, não tem nada, então a gente segue tipo, tudo campo grande, quando precisa, e a CLT, básica.

O H(A) demonstrou estar mais consciente das legislações inerentes a parte trabalhista, ambiental, econômica, fiscal, operacional, e demonstrou sua preocupação em segui-las conforme a obrigatoriedade. Os demais hotéis não foram claros nas legislações que seguem, precisaram de uma condução da entrevistadora.

#### 4.1.6 SISTEMAS DE CONTROLES DIAGNÓSTICOS

Sobre quais medidas do planejamento estratégico são confiadas aos colaboradores:

H(A): A gente tem compartilhado o máximo de informação possível, né, eu acho que a gente depois de tanto participar de projetos e programas a gente aprendeu o seguinte, você tem que compartilhar o máximo de informação possível, “ah tá esse mês, olha, esse mês a gente tem que economizar, porque olha aqui a nossa conta de energia elétrica esse mês está super alta, nossa conta de água está super alta, a nossa ocupação caiu”, né, então a gente compartilha o máximo de informação possível, não tem uma, não existe mais aquela questão de “não, é um segredo!”, né, nessa área que a gente tá, que não é uma área industrial, que você tem um segredo de um produto, como é uma área de prestação de serviços, então não tem um, não tem segredo, então a gente tenta explicar pra todo mundo “ah a gente vai ter que fazer um corte de funcionário”, é chato, é difícil de fazer mas você vai explicar pra quem fica o porquê que você tá fazendo isso, então, ah mas quando se toma, quando você faz uma planejamento assim o máximo de informação possível, principalmente por setor né, o que que a gente vai fazer, o que que a gente tá fazendo, o que que a

gente tá planejando, então a gente passa assim o máximo de informação de algo que seja útil pra pessoa também, quais são os planos, ah pra expansão do restaurante, quais são os planos pra reforma de apartamento que é estratégico, né, assim, o colaborador ele não vai influenciar diretamente mas ele vai acabar participando de alguma forma, né, então é nesse, nessa, nesse sentido.

H(B): na realidade aqui a gente conversa muito com todo mundo, eu converso bastante com todo mundo, se eu to falando com o setor, com o departamento pessoal, eu gosto de ouvir o departamento pessoal pra gente criar uma nova estratégia pra melhorar determinada prática, se eu to falando com o departamento de vendas, com o comercial, é, eu gosto de traçar estratégias junto com ele pra determinadas práticas, se eu vou pro financeiro aí eu traço as estratégias com os proprietários e com o departamento financeiro, então assim funcionários de departamento pessoal, administrativo, comercial e financeiro participam da, do planejamento estratégico e do tático também, do, da, da, do dia a dia, né, do fazer, mas eles sempre estão participando, é, é participativo.

H(C): é o que, é isso que, é como eu te expliquei sobre a rede, é, eles tem essa própria organização deles que são repassadas pra gente, então cada casa, é, tem a missão de, de focar no hóspede, então a gente aqui não tá muito pensando na, nas estratégias, porque eles se vendem, a gente não vende muito, por exemplo, Bonito é uma cidade que vende muito por agências, então os hotéis são vendidos por agências, a gente quase não vende, porque a gente se vende por nós mesmos, então a gente tem os nossos sites, os nossos marketings, então é dali que vem tudo, aqui a gente fica, no nosso funcionamento normal, nos nossos regulamentos internos normal e no nosso bom atendimento.

O planejamento estratégico foi definido por Simons (1995) como artefato tanto do sistema de limites como do sistema de controles diagnósticos, porém o direcionamento e o objetivo da utilização deste artefato mudam de um sistema para outro. Inicialmente esta pergunta foi enquadrada no sistema de limites, porém as respostas das gerentes estão mais direcionadas ao sistema de controles diagnósticos, assim, a análise desta pergunta será feita no parâmetro deste sistema de alavanca de controle.

A partir da resposta da gerente do H(A) é possível perceber seus controles diagnósticos, percebe-se que os objetivos principais do hotel estão alinhados na reparação de erros, redução de custos, do que no crescimento da receita e alcance do hotel. Para o H(B) as estratégias operacionais e de competitividade estão claras, há a percepção de que cada departamento tem a

sua importância para o alcance dos objetivos e isso é posto em prática, a conversação da gerência com os demais departamentos. Sobre o H(C) é possível perceber que a filial não tem muita autonomia quanto suas operações, e que não é passado de forma clara da matriz, quais são os planejamentos estratégicos, tornando assim a resposta um pouco parecida com a anterior.

#### 4.1.7 SISTEMAS DE CONTROLE INTERATIVOS

De acordo com Simons (1995) os Sistemas de Controle Interativos possuem algumas características: a informação obtida através desse sistema é recorrente pela alta direção; exige atenção frequente dos gerentes operacionais; através de reuniões se interpreta e discute os dados resultantes desse sistema.

A função desta alavanca é estimular a aprendizagem organizacional e motivar o surgimento de novas ideias e estratégias (SIMONS, 1995). Trazendo esta perspectiva para as práticas de sustentabilidade ecológica e social, algumas atitudes dos gerentes podem ser consideradas, tais como: priorizar o diálogo com seus subordinados (eles podem trazer novas ideias, até mesmo por vivenciarem o operacional mais de perto do que a alta gestão); dar oportunidade tanto aos colaboradores quanto à comunidade local à apresentar sugestões, opiniões e críticas construtivas (*feedback* não apenas dos hóspedes). A partir dessa reflexão é possível perceber que:

H(A): A gente tem compartilhado o máximo de informação possível, né, eu acho que a gente depois de tanto participar de projetos e programas a gente aprendeu o seguinte, você tem que compartilhar o máximo de informação possível, “ah tá esse mês, olha, esse mês a gente tem que economizar, porque olha aqui a nossa conta de energia elétrica esse mês está super alta, nossa conta de água está super alta, a nossa ocupação caiu”, né, então a gente compartilha o máximo de informação possível [...] então a gente tenta explicar pra todo mundo “ah a gente vai ter que fazer um corte de funcionário”, é chato, é difícil de fazer mas você vai explicar pra quem fica o porquê que você tá fazendo isso, então [...] quando você faz um planejamento assim o máximo de informação possível, principalmente por setor né, o que que a gente vai fazer, o que que a gente tá fazendo, o que que a gente tá planejando, então a gente passa assim o máximo de informação de algo que seja útil pra pessoa também, quais são os planos, ah pra expansão do restaurante, quais são os planos pra reforma de apartamento que é estratégico, né, assim, o colaborador ele não vai influenciar diretamente mas ele vai acabar participando de alguma forma [...] Porque um planejamento estratégico, eu vejo o seguinte,

as vezes a alta direção fica sentada, pensando lá o que fazer e as vezes a resposta está na própria equipe, às vezes você tá quebrando a cabeça a toa, né, a roda já foi inventada e você tá lá sofrendo a toa.

H(B): olha, na realidade aqui a gente conversa muito com todo mundo, eu converso bastante com todo mundo, se eu to falando com o setor, com o departamento pessoal, eu gosto de ouvir o departamento pessoal pra gente criar uma nova estratégia pra melhorar determinada prática, se eu to falando com o departamento de vendas, com o comercial, é, eu gosto de traçar estratégias junto com ele pra determinadas práticas, se eu vou pro financeiro ai eu traço as estratégias com os proprietários e com o departamento financeiro, então assim funcionários de departamento pessoal, administrativo, comercial e financeiro participam da, do planejamento estratégico e do tático também, [...] do fazer, mas eles sempre estão participando [...] Porque eles me dão muitas ideias, são muitas ideias, então, a maioria da, da, da, da, a, a, sei lá, 90% da gestão vem da ideia deles, então se você consegue parar e escutar, por exemplo, agora a gente tá reformando, então, tá reformando, tá pintando, tá fazendo uma série de coisas, então, é, cor de tinta, quadro, é, o piso, é, cortina, é, o que que a gente vai fazer, qual é o tema, qual a temática, toda foi, foi, é aju, ajudado e muitas vezes liderado por eles, assim, porque são, as vezes eu não enxergo porque você fica tão inserida, enquanto gerente dentro de uma rotina, que você acaba não enxergando, então vem uma ideia, eu, as vezes não é o momento de acatar aquela ideia, mas eu guardo porque eu sei que vai chegar uma hora que aquela ideia vai, vai ajustar, eu sou, a gestão estratégica é toda deles.

H(C): é como eu te expliquei sobre a rede, é, eles tem essa própria organização deles que são repassadas pra gente, então cada casa, é, tem a missão de, de focar no hóspede, então a gente aqui não tá muito pensando na, nas estratégias, porque eles se vendem, a gente não vende muito, por exemplo, Bonito é uma cidade que vende muito por agências, então os hotéis são vendidos por agencias, a gente quase não vende, porque a gente se vende por nós mesmos, então a gente tem os nossos sites, os nossos marketings, então é dali que vem tudo, aqui a gente fica, no nosso funcionamento normal, nos nossos regulamentos internos normal e no nosso bom atendimento.

Os hotéis H(A) e H(B) têm os sistemas de controle interativos bem definidos, além do que a dimensão contemplada nesse sistema em ambos os hotéis é a social, visto que ambas as gerências percebem a importância do colaborador na estratégia da empresa e no estímulo de ideias. Mais uma vez é possível perceber que a parte estratégica do H(C) é realizada na casa sede da

gestão de hotéis, ficando assim as filiais apenas com a execução das tomadas de decisões.

#### 4.2 AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS INSERIDAS NAS ALAVANCAS DE CONTROLE

Como dito no capítulo 3, a análise dos resultados deu-se em 3 etapas, na primeira etapa foi feita uma leitura flutuante das entrevistas e, quando necessário, das informações contidas nos *websites*. Nesta etapa, a interpretação foi feita a partir dos blocos (3 dimensões da sustentabilidade e 4 alavancas de controle), a fim de esclarecer a existência das práticas, e de que forma essas práticas eram realizadas e também, quais artefatos de controle gerencial eram utilizados pelos hotéis, assim a etapa 1 da análise dos dados auxiliou para que os objetivos específicos (i) e (ii) fossem atingidos.

A função do quadro 14 é mostrar quais das atitudes de turismo em relação aos 17 ODS`s estão sendo contempladas nas práticas de sustentabilidade de cada hotel. É importante frisar que os 17 ODS's estão para além das dimensões do *TBL* (contemplam as dimensões ambiental, social e econômica, mas contemplam outras como política, cultural) e por isso para atingir o objetivo específico (i), levou-se em consideração o tópico anterior. Porém, fazer uma comparação das atitudes de turismo dos 17 ODS's com as práticas sustentáveis encontradas nos dados coletados, facilita visualmente a identificação destas práticas. Portanto o quadro a seguir traz uma informação complementar a fim de enriquecer a análise.

**Quadro 17 - Práticas sustentáveis dos hotéis relacionadas aos 17 ODS's**

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS's)	Como o turismo pode impactar os ODS's?	H(A)	H(B)	H(C)
(1) Erradicação da pobreza	- Fomentar a economia local dos destinos turísticos, gerando renda.	"100% dos nossos colaboradores são, são locais, então a gente tem, a nossa contratação é 100% local" (entrevista)	"95%, é, da, dos nossos empregados, são da comunidade local" (entrevista)	"são todos locais, aqui por ser, é meio difícil o acesso a Bonito né, então é tudo meio longe, é tu, então são poucos assim que são de fora, então a maioria é, é local mesmo." (entrevista)
(2) Fome zero e agricultura sustentável	- Estímulo à produção, venda e uso de produtos locais, principalmente aqueles advindos da pequena agricultura;  - Fomento a modalidades de agroturismo ou turismo rural.	(i) Apoio à Instituição Família Legal, com venda de produtos do projeto Fibra Viva e patrocínio de compra de equipamentos ( <i>website</i> ); (ii) Uso das frutas do jardim, para produção de bolos, sucos e geleias ( <i>website</i> )	"no café da manhã, eu sirvo, eu tenho manga no quintal, eu sirvo manga do quintal, eu sirvo amora, conforme a época, amora do quintal, eu sirvo caju do quintal, na época da guavira eu compro a guavira de quem vai comprar, pra servir a guavira, então assim, eu sirvo várias coisas que são nossas mesmo" (entrevista)	
(3) Saúde e bem-estar	- Implementação de medidas adequadas para a prevenção de acidentes e problemas de saúde entre turistas, empregados e comunidade local.	Campanha "campanha plante uma flor, colha saúde" com a distribuição das sementes de crotalária, planta que atrai a libélula para suas flores, inseto esque que come as larvas do mosquito <i>Aedes Aegypti</i> . ( <i>website</i> )	contribuim com c"Pestalozzi que é da, que é das crianças com necessidades especiais" (entrevista)	

(4) Educação de qualidade	<p>- Empreender programas de treinamento, para turistas e empregados, acerca dos mecanismos a partir dos quais pode-se praticar o turismo sustentável;</p> <p>- Envolver a comunidade local nas discussões, treinamentos e definição de metas para o desenvolvimento sustentável;</p> <p>- Prestar particular atenção às pessoas jovens, idosas, aos indígenas e às pessoas com necessidades específicas, englobando-os à lógica do planejamento e implementação do turismo.</p>	<p>(i) Apoio ao Hospital do Câncer Alfredo Abraão. (<i>website</i>);  (ii) Doações de roupas e enxovais para o Asilo São José (Bonito - MS) e para o Hospital Darci João Bigaton (Bonito - MS). (<i>website</i>)</p>		
(5) Igualdade de gênero	<p>- Estímulo à melhoria da qualidade do emprego das mulheres – que perfazem o maior contingente de pessoas empregadas no setor de turismo, porém, em funções que exigem baixa qualificação e com baixa remuneração;</p> <p>- Implementação de programas de formação profissional e integração de mulheres das comunidades locais.</p>	<p>Possui mulheres em cargos de gerência. (observação direta)</p>	<p>Possui mulheres em cargos de gerência. (observação direta)</p>	<p>Possui mulheres em cargos de gerência. (observação direta)</p>
(6) Água potável e saneamento	<p>- Estímulo à programas de controle de poluentes; além de programas de eficiência e economia de recursos hídricos;</p> <p>- Criação de mecanismos de captação de água da chuva, além de estratégias de reuso da água;</p>	<p>(i) "a gente também colabora com, é, com o IASB, que é o Instituto das águas da Serra da Bodoquena, a gente faz a compensação do carbono né [...] a nossa doação ela é em dinheiro, mas esse dinheiro é revertido" (entrevista); (ii) No caso da água, a gente faz a utilização da água da chuva para uma das piscinas, o restante da água do empreendimento a gente tem um poço artesiano, mas [...] a gente tem um documento que nos permite</p>	<p>"a água do ar condicionado a gente faz a captação pra aguar as plantas, então essa é uma coisa que a gente faz, que mais, as toalhas, [...] a gente, não, não troca as toalhas nem a roupa de cama todos os dias, as toalhas somente quando os hóspedes pedem, colocando elas na pia, e a roupa de cama a cada três dias, porque senão vai muita água, muito desperdício" (entrevista)</p>	<p>"fazer trocas de toalhas somente se, se houver, se, se o hospede solicitar, senão ela é feita só depois de três dias, então a gente não troca, porque antes a gente acabava trocando as toalhas todos os dias, né, ai a gente optou por deixar uma plaquinha nos apartamentos e fazer a troca só se houver necessidade"(entrevista)</p>

	- Fomento à programas de gestão sustentável de recursos hídricos e saneamento.	utilizar essa água por dez anos". (entrevista)		
(7) Energia limpa e acessível	- Criação de programas de economia de energia, com a consequente elaboração de métricas para o controle do uso de energia;  - Estímulo ao uso de energias provenientes de fontes renováveis;	(i) "na parte de energia, a gente tem aí 70% das nossas lâmpadas, são de led a gente começou a trocar o ano passado," (entrevista); (ii) Energia solar para aquecimento da água de nossa piscina aquecida. ( <i>website</i> )	"aqui são, são boas práticas, por exemplo, pro, pro hóspede quando ele chega, a gente pede, "ligou o ar condicionado, janela fechada e porta fechada" pra não desperdiçar, a gente tem o, a, aquela tomada que quando o hóspede sai desliga toda a energia do, do aparta, o sensor, porque senão acaba ficando luz, energia, quando as camareiras fazem a limpeza de apartamento, ar condicionado desligado, TV desligada, é, o frigobar ele é desligado, ele só é ligado caso o hóspede compre alguma coisa no frigobar da recepção pra poder ligar, então todos os frigobares são desligados." (entrevista)	"a gente também faz aquilo que te falei do frigobar, a gente mantém ele desligado" (entrevista)

(8) Trabalho decente e crescimento econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encorajar a contratação de pessoas provenientes da comunidade local, especialmente entre grupos vulneráveis;</li> <li>- Fomento à ação empreendedora por parte das populações locais.</li> </ul>	<p>Políticas de valorização de nossos colaboradores, como: celebração anual da empresa, ida à um passeio de ecoturismo uma vez por ano com os colegas de trabalho, sorteio de vale compras mensais, celebração de aniversários com bolo, apoio e incentivo à capacitação profissional, etc. (<i>website</i>)</p>	<p>"o pintor que tá pintando, ele é da comunidade, o, o marceneiro que veio ele é da comunidade" (entrevista)</p>	
(9) Indústria, inovação e infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em instalações e infraestruturas sustentáveis que permitam o acesso e uso universais, especialmente por pessoas com deficiência;</li> <li>- Melhorar a capacidade tecnológica dos destinos turísticos, em especial das comunidades rurais, em termos de acesso às tecnologias da informação e comunicação.</li> </ul>	<p>integração com a comunidade local, inovação e criatividade na prestação de serviços. (<i>website</i>)</p>		
(10) Redução das desigualdades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir para a renovação da infraestrutura urbana e o desenvolvimento rural, reduzindo os desequilíbrios regionais e dando às comunidades locais a oportunidade de prosperarem em seus locais de origem.</li> </ul>	<p>"a gente trabalha no sentido de apoiar a comunidade seja, ONGs que fazem trabalhos com crianças, seja a comunidade do entorno mesmo, né, a parte de, a proprietária é madrinha da creche que fica no bairro, a gente participa das ações que tem da comunidade". (entrevista)</p>	<p>"tudo que é garrafa, vai pra casa do vidro, que é, que é, que é aquele pessoal que pega pra poder revender" (entrevista)</p>	
(11) Cidades e comunidades sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalisar a transformação da paisagem urbana através da renovação de espaços públicos, infraestruturas públicas, conectividade, além do desenvolvimento de serviços locais e instalações recreativas sustentáveis;</li> <li>- Estímulo à inovação e uso de tecnologias com vistas ao avanço rumo à ideia de "cidades inteligentes", o que pode criar uma experiência singular aos visitantes, além de melhorar a qualidade de vida da população local.</li> </ul>	<p>Melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da sustentabilidade suportada pela racionalização do uso dos recursos naturais. (<i>website</i>)</p>		
(12) Consumo e produção responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar medidas de reutilização e reciclagem de recursos;</li> <li>- Adotar práticas sustentáveis em relação à sua cadeia de suprimentos;</li> </ul>	<p>"Na parte de resíduos, a gente faz a compostagem de todo o lixo orgânico, que sai da propriedade,[...] pros aterros. Então é feito, a gente faz a compostagem, a gente tem um</p>	<p>(i)"os bancos que estão em frente aos apartamentos são de camas antigas, dos estrados das camas antigas"; (ii) "as nossas máquinas antigas, máquina de lavar</p>	<p>"a gente faz a reciclagem que trabalha junto com a prefeitura, então a gente tem sacos coloridos separados pra plástico" (entrevista)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar informações relacionadas à sustentabilidade em seus relatórios corporativos;</li> <li>- Promover a cultura e os produtos locais, estimulando as práticas de consumo sustentável entre turistas, empregados e comunidade local;</li> <li>- Criar e difundir programas de gestão das perdas, com o consequente reuso desses produtos – tais como o reuso de lixo orgânico em sistemas de compostagem, para que se obtenham adubos naturais, por exemplo.</li> </ul>	<p>terreno ao lado, a gente faz a compostagem do lixo e ele volta pra gente na forma de adubo pra gente utilizar no jardim." (entrevista)</p>	<p>roupa, tudo a gente transforma em vaso(plantas)" (iii) "tudo que é reciclado aí a prefeitura ela recolhe com um caminhão separado do orgânico e do rejeito, 100% separado." (entrevista)</p>	
(13) Ação contra a mudança global do clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e participação em alianças que objetivem combater a mudança do clima;</li> <li>- Implementação de programas que objetivem reduzir a emissão de poluentes no clima, mitigando a "pegada ecológica" do empreendimento.</li> </ul>	<p>Realizamos o trabalho de neutralização de carbono, contribuindo com quantia em dinheiro para a organização IASB, que desenvolve o projeto Plante Bonito, em que a quantia ofertada é convertida em árvores. (websites)</p>		
(14) Vida na água	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empreendimentos em áreas costeiras; ou próximos a rios e lagos devem implementar programas de conservação dos biomas aquáticos, evitando a emissão de poluentes e estimulando turistas, empregados e a comunidade local a adotarem práticas sustentáveis para com os mares, rios e lagos.</li> </ul>		<p>"a gente faz a limpeza do rio, [...] porque pode descer né, a, a limpeza de rio, a nossa rede de esgoto ela é 100% ligada na [empresa de saneamento], não tem nada que vai pro rio, [...] nós temos ah, as lixeiras adequadas, as lixeiras elas não podem ficar próxima ao rio, elas tem que ficar do outro lado, que foi uma medida que a gente tomou, pra não correr chorume." (entrevista)</p>	
(15) Vida terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger, restaurar e promover a utilização sustentável dos ecossistemas terrestres;</li> </ul>	<p>Produzimos todo nosso adubo que é suficiente para manter</p>	<p>"aonde o hotel foi construído, [...] era um brejo e era completamente desmatado à</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir de forma sustentável as florestas;</li> <li>- Combater a desertificação;</li> <li>- Coibir a perda da diversidade biológica dos destinos turísticos.</li> </ul>	nosso jardim sempre verde e florido.. ( <i>weBSITE</i> )	beira do rio, então, é, todas as árvores foram plantadas pelos proprietários, então assim, a part, essa parte de reflorestamento foi feita pelos proprietários" (entrevista)	
(16) Paz, justiça e instituições eficazes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteção dos direitos das comunidades locais, e combate à corrupção;</li> <li>- Prevenção da violência e estímulo à consolidação da paz em áreas que recentemente passaram por conflitos;</li> <li>- Estímulo ao empoderamento das comunidades locais, estimulando-as a tomarem, conjuntamente, decisões acerca do uso dos recursos locais.</li> </ul>			
(17) Parcerias e meios de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os empreendimentos do setor de turismo devem engajar-se em parcerias locais, regionais, nacionais e globais, com o objetivo de se garantir mais eficazmente os ODS's;</li> <li>- São fundamentais as parcerias entre empresas privadas do setor de turismo, sociedade civil, governos e instituições de ensino/pesquisa, com vistas ao planejamento e implementação de ações sustentáveis nos destinos turísticos.</li> </ul>	<p>"das festas populares que tem, como são as quermesses, né, do padroeiro, a gente participa, é, a parte de ajuda mesmo pras ONGs, né, aí a gente tem "família legal", "visão de vida", "projeto mirim ambiental", então todas essas organizações precisando eles já sabem aonde eles podem procurar o apoio, né, a ajuda, então é nesse sentido. "(entrevista)</p>	<p>"nós ajudamos várias ONGs locais, a gente faz doação a, tanto de mensalidade, quanto de algo aleatório que eles pedem, enxoval que a gente não utiliza mais, porque pro hotel não fica bom, mas pra gente usar em casa, eles são doados também, ah, eu tenho umas luminárias em frente a cada apartamento, que é feito por um senhor, meu vizinho, que ele faz na mão mesmo, de cipó de árvore, eu vendo pra casa do vidro, e os meus copos são todos recicláveis da casa do vidro [...] nós fazemos parte de todas as associações, tanto de agência, quanto de hotel, quanto do convention, quanto da... hotelaria, agência, convention," (entrevista)</p>	

Fonte: a partir das entrevistas e *websites* adaptado de Urt, Arruda e Mariani (2017)

O intuito do quadro 14 não é apontar se há algum ODS que não foi contemplado, o intuito é facilitar a percepção do leitor a respeito de quais práticas sustentáveis os hotéis estão realizando. A partir disto, é possível perceber a preocupação, especialmente da utilização dos recursos naturais e descarte dos resíduos sólidos, que há uma constante atenção dos três hotéis estudados nesses pontos, de forma a fazerem o que está a seu alcance, atendendo os ODS`s referente a esses pontos.

Depois de concluir a etapa 1 e conseqüentemente cumprir os dois primeiros objetivos específicos, foi feita a codificação e depois a categorização dos dados obtidos no estudo empírico. No quadro 15 está a amarração das práticas de controle gerencial com as práticas sustentáveis.

**Quadro 18 – A sustentabilidade inserida nas alavancas de controle**

	<b>H(A)</b>	<b>H(B)</b>	<b>H(C)</b>
<b>SISTEMA DE CRENÇAS</b>	Esse sistema está bem definido. Pontualmente, a dimensão destacada neste sistema é a econômica, pois seu foco está em atender com excelência o hóspede. Porém, tendo em vista as várias práticas de sustentabilidade ambiental e social, percebe-se que as dimensões ambientais e sociais também estão inseridas nesse sistema, ainda que indiretamente.	A priori, não se mostrou bem definido, mas na fala da respondente foi possível perceber que o foco está na gestão de pessoas, ou seja, neste empreendimento, considera-se fundamental tratar muito bem seus funcionários, como se fossem da família. As dimensões inseridas nesse sistemas são as sociais e econômicas.	Não está bem definida nem bem divulgada. Percebe-se que não há divulgação por parte da alta direção para as demais franquias.
<b>SISTEMA DE LIMITES</b>	Apesar de não possuir um estatuto ou código de ética próprios, esse sistema está bem definido. A dimensão encontrada nesse sistema é a social.	Este sistema está bem definido, e é direcionado de acordo com o setor. A sustentabilidade contemplada neste sistema é a social.	Entende-se que este sistema está voltado ao bom atendimento ao hóspede. A dimensões inseridas neste sistema são a social e a econômica.
<b>SISTEMA DE CONTROLES DIAGNÓSTICOS</b>	É bem definido, a alta gestão sempre compartilha os resultados operacionais com os colaboradores. As sustentabilidades econômica e social estão inseridas neste sistema.	esse sistema é bem definido. Há por parte da alta gerência uma preocupação em ouvir dos seus colaboradores sugestões, críticas. As sustentabilidades encontradas neste sistema são a social e a econômica.	Esse sistema não é compartilhado com as casas franquizadas da rede.

<p><b>SISTEMA DE CONTROLES INTERATIVOS</b></p>	<p>Este sistema está bem definido, a comunicação da gestão com os colaboradores é bem desenvolvida. Inserção das dimensões social e econômica.</p>	<p>Esse sistema está bem definido, apresenta-se uma boa relação de comunicação entre a gestão e os colaboradores. Sustentabilidade social e econômica são encontradas no sistema.</p>	<p>Esse sistema não é compartilhado com as casas franquias da rede.</p>
--	--	---	---

**Fonte:** Autora a partir de entrevistas, análise dos *websites* e observação direta

Ao codificar os dados, foi possível perceber que os três hotéis possuem muitas práticas que englobam as três dimensões da sustentabilidade, porém analisa-las separadamente não é possível identificar todas as práticas estratégicas de gestão. Sendo assim, para poder identificar se no controle de gestão desses hotéis possuem alguma característica social ou ambiental (já que a econômica está naturalmente integrada), invés de analisar as práticas de sustentabilidade, analisou-se as estratégias de cada alavanca.

Dessa forma, foi possível identificar que dentro das estratégias de controle, suportadas pelo constructo das alavancas de controle, havia a manifestação da dimensão social e ambiental. Portanto, a sustentabilidade está inserida (na maioria das vezes) na forma como são realizadas as estratégias de gestão, principalmente nos dois hotéis de gestão familiar, pois estes valorizam seus colaboradores, tanto no sentido de proporcionar um ambiente seguro de se trabalhar como no sentido de dar “voz” em algumas tomadas de decisões da organização, assim, as dimensões da sustentabilidade que mais se manifestam nas alavancas de controle dos três hotéis são a econômica e a social.

#### 4.3 TRATAMENTO DOS DADOS COM O SOFTWARE IRAMUTEQ

O *software* Iramuteq foi desenvolvido em 2009 pelo pesquisador francês Pierre Ratinaud, que utilizou o mesmo algoritmo do *software* ALCESTE – elaborado por Max Reinert, também francês, na década de 1990, que possibilitou que o contexto em que as palavras se encontravam fosse recuperado – o que diferencia o primeiro do segundo, é que aquele realiza outras análises lexicais que o ALCESTE não realiza. É um programa gratuito que depende do *software* R e utiliza a linguagem *python*. De acordo com Camargo e Justo (2013, p. 515), o *software* Iramuteq

viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras). (CAMARGO e JUSTO, 2013 p. 515)

Para fins de análise complementar dos dados obtidos através das entrevistas, utilizou-se o software Iramuteq. As três entrevistas realizadas nesta fase da pesquisa foram distribuídas em três corpos textuais, em tipo de arquivo compatível com o software, cada corpo textual compõem somente as respostas das entrevistadas, para as perguntas referentes ao Sistema de Gestão Ambiental, às três dimensões estudadas nesta pesquisa, às alavancas de controle e às perguntas complementares, elaboradas na hora da entrevista pela autora, referentes à percepção das gerentes sobre obter práticas sustentáveis.

Ao estabelecer os corpos textuais de cada entrevista, estes foram submetidos individualmente. As palavras selecionadas para formação das nuvens e similitudes destas, foram feitas no software, manualmente, pela autora, de acordo com sua relação direta com a sustentabilidade ambiental, social e econômica e as alavancas de controle, de forma livre, isto é, sem determinar previamente por advérbio, verbo ou substantivo.

É importante comentar que classes gramaticais como conectivos, conjunções, preposições, advérbios, foram descartadas, também a palavra “gente”, por estar se referindo em “a gente”, e não nas pessoas em si. Os textos que foram rodados no programa foram apenas as respostas que estavam diretamente relacionadas às principais perguntas do protocolo de pesquisa. O resultado de cada hotel pesquisado podem ser conferidos no próximo tópico.

#### 4.3.1 RESULTADO VISUAL A PARTIR DA NUVEM DE PALAVRAS

O *software*, através dessa função, agrupa e organiza as palavras graficamente de acordo com a sua frequência. Vejamos:

- Relativo ao H(A)



é confirmada na nuvem pelo destaque das palavras “lei” e “legislação” (Sistemas de Limites). Sobre as dimensões da sustentabilidade, a que mais se destaca é a ambiental.

- Relativo ao H(B)

**Figura 8** – Produto da nuvem de palavras do H(B)



**Fonte:** Autora (através do *software* Iramuteq)

A palavra com maior destaque: “estar”, refere-se ao bem-estar do cliente. A palavra “gestão” também possui destaque, na maioria das vezes foi citada se referindo a gestão de pessoas, o que indica a missão deste hotel, que de acordo com a respondente, “é voltada para a gestão de pessoas” (Sistemas de Crenças). A importância que este hotel dá para a comunidade é visível na nuvem, indicando forte sustentabilidade social praticada pelo hotel, a ambiental também está bem presente.

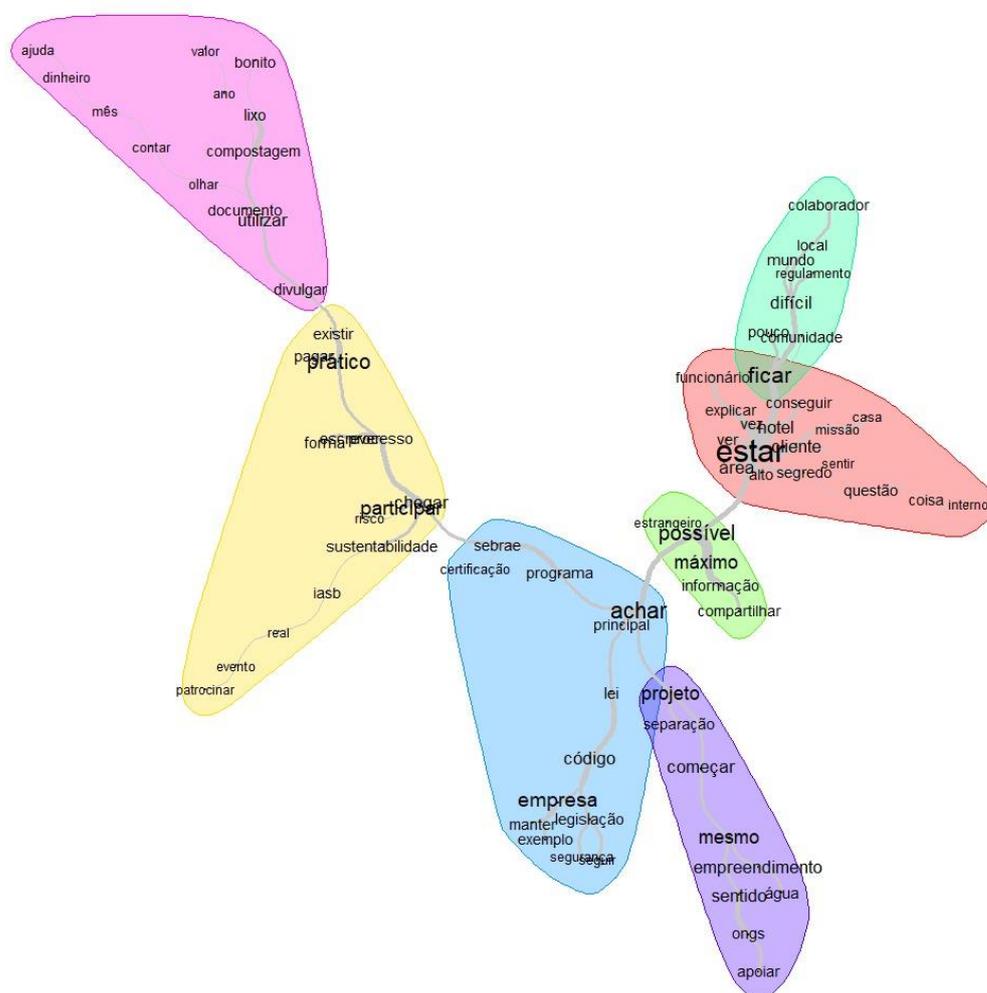


### 4.3.2 ANÁLISE DE SIMILITUDE

Esta função do programa informático utilizado é baseada na teoria dos grafos, e “possibilita identificar as concorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um *corpus textual*” (CAMARGO e JUSTO, 2013 p. 516).

- Relativo ao H(A)

**Figura 10** – Produto da análise de similitude do H(A)



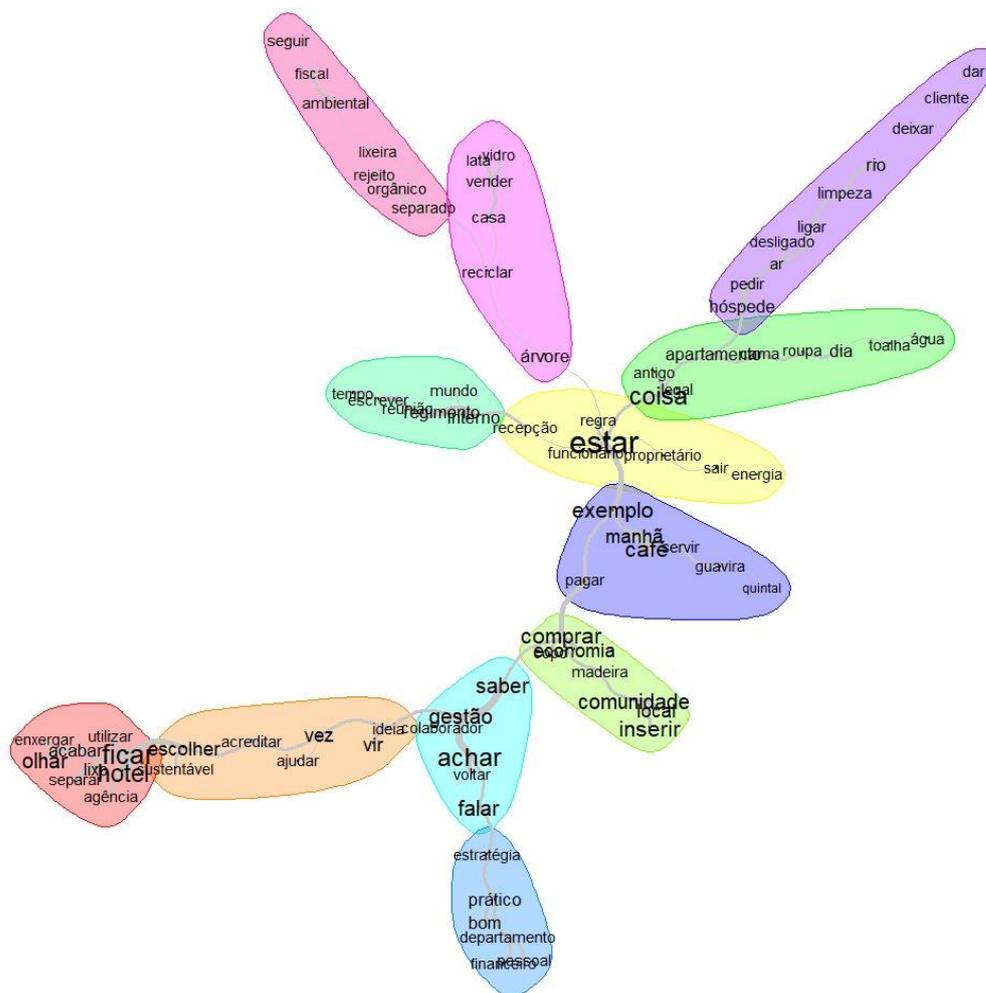
**Fonte:** Autora (através do *software Iramuteq*)

Nesta análise de similitude é possível perceber 7 grupos, o primeiro grupo se refere as práticas direcionadas a comunidade local e a forma de

manipulação dos resíduos sólidos. O segundo e o terceiro grupo estão referindo sobre a parte do discurso que se relaciona a cursos que o hotel fez para utilizar a sustentabilidade como vantagem competitiva. O quarto grupo se refere a importância em ser sustentável, os três últimos grupos se referem as estratégias de gestão.

- Relativo ao H(B)

**Figura 11** – Produto da análise de similitude do H(B)



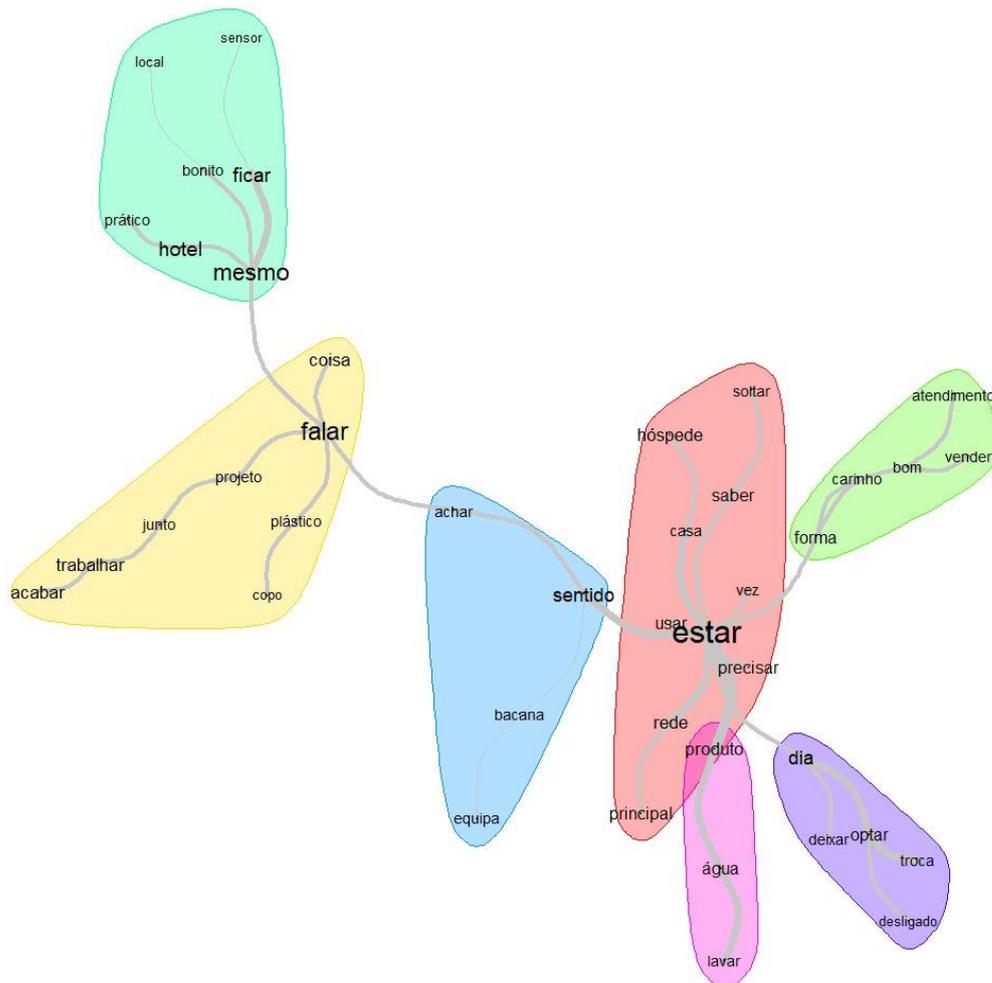
**Fonte:** Autora (através do *software Iramuteq*)

O *Iramuteq* define cada parte colorida como comunidades de palavras. Assim, essa análise resultou em 12 comunidades de palavras, onde as de rosa e lilás estão englobando as respostas sobre as atitudes de sustentabilidade ambiental, a separação (em reciclável e orgânico) do lixo produzido pelos

clientes e a economia da água utilizada pelo hotel. A de cor verde traz as práticas de economia de água e reutilização de materiais. O azul se refere aos sistemas de crenças e de limites. O amarelo está relacionado a missão do hotel.

- Relativo ao H(C)

**Figura 12** – Produto da análise de similitude do H(C)



**Fonte:** Autora (através do *software* Iramuteq)

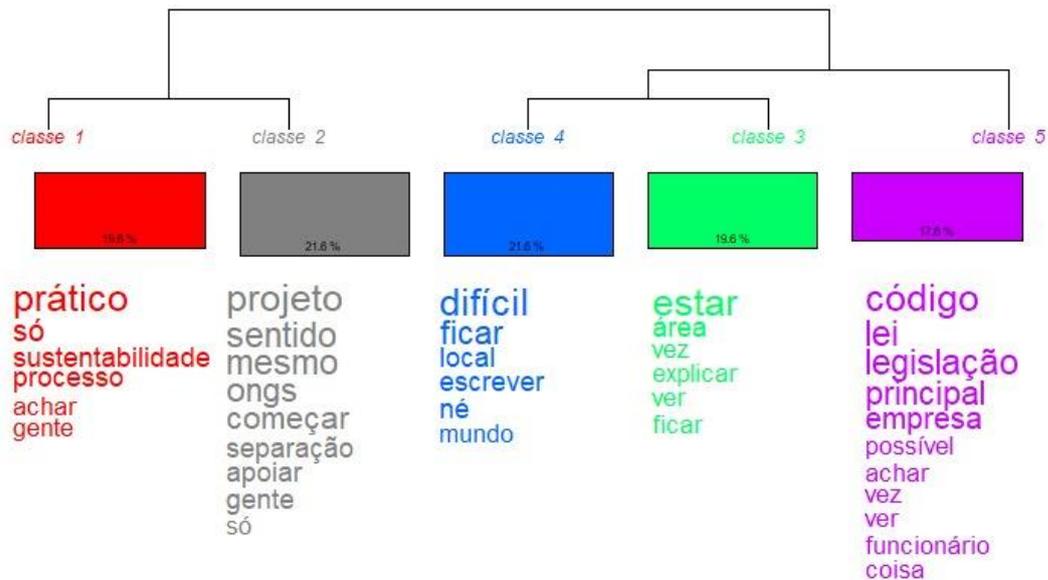
Formaram-se 7 grupos de palavras, onde os de cor azul estão relacionadas as respostas sobre a relação do hotel com a comunidade local, e as suas atitudes de economia de energia. O grupo amarelo está relacionado as práticas de economia de água, a partir da troca do copo de vidro pelo copo de plástico. Os de cor rosa e roxo estão relacionados ao uso consciente da água e da energia, respectivamente. O de cor verde, se refere à missão do hotel, que está baseado em atender/receber bem o hóspede.

### 4.3.3 APRESENTAÇÃO DOS DENDOGRAMAS

A função dos dendogramas é formar grupos e subgrupos de palavras onde cada grupo se encaixa em uma categoria específica.

- RELATIVO H(A)

**Figura 13** – Produto da análise do Dendograma do H(A)

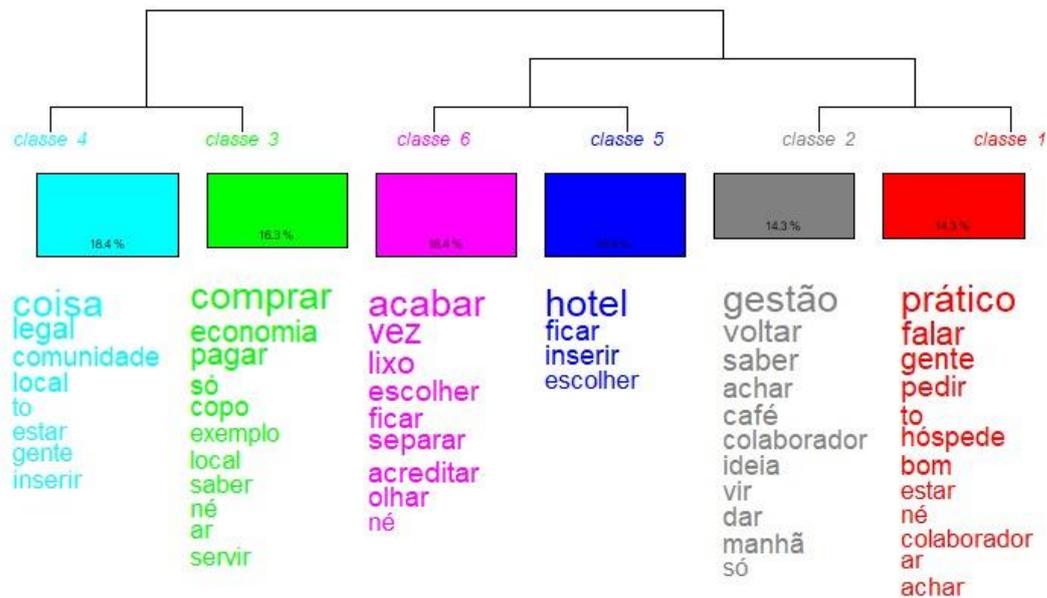


**Fonte:** Autora (através do *software Iramuteq*)

As classes 1 e 2 pertencem à categoria da sustentabilidade, sendo a classe 1 referente a importância ou não em ser um hotel sustentável, a classe 2 se refere as atitudes de reciclagem e ao relacionamento do hotel com a comunidade local. As classes 4, 3 e 5 pertencem à categoria das alavancas, onde a classe 5 refere-se ao sistema de limites e as outras duas classes sistema de controles diagnósticos.

- RELATIVO H(B)

**Figura 14** – Produto da análise do Dendograma do H(B)

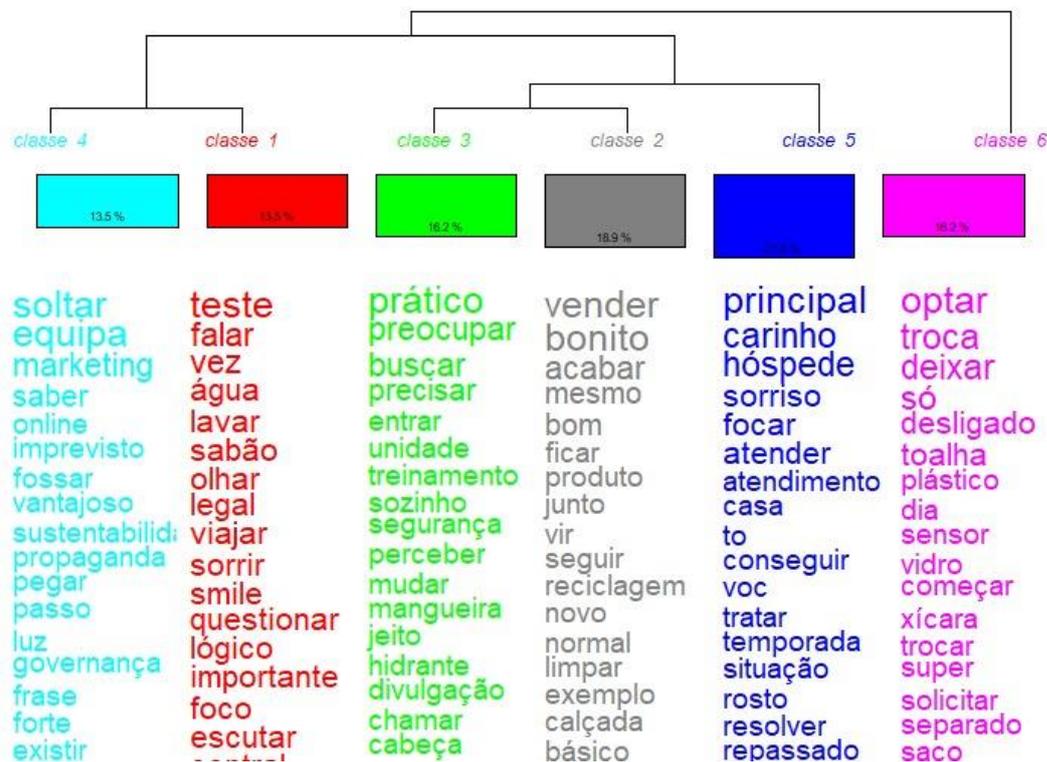


**Fonte:** Autora (através do *software* Iramuteq)

As classes 4 e 3 pertencem à categoria da sustentabilidade, sendo a classe 4 referente a relação do hotel com a comunidade e a classe 3 referente aos benefícios econômicos que as práticas sustentáveis proporcionam. As classes 6 e 5 estão relacionadas com práticas de sustentabilidade, a 6 sobre a forma de separação dos resíduos sólidos e a 5 sobre a inserção do hotel na comunidade local. As classes 2 e 1 estão relacionadas às alavancas de controle, sendo a 2 com o sistema de crenças e o 3 com o sistema de limites.

- RELATIVO H(C)

**Figura 15** – Produto da análise do Dendrograma do H(C)



**Fonte:** Autora (através do *software Iramuteq*)

As classes 4 e 1 se referem ao sistemas de crenças. As classes 3 e 2 se referem às atitudes de economia de água e a separação dos resíduos sólidos, respectivamente. A classe 5 se refere ao sistema de limites. A classe 6 se refere as formas utilizadas pelo hotel para economizar água e energia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante frisar aqui que durante as análises individuais das dimensões do TBL e das alavancas de controle que, percebe-se no discurso das respondentes, especialmente dos hotéis H(A) e H(B) que a grande maioria de suas práticas de sustentabilidades, como: economia de água, reaproveitamento de materiais de móveis e utensílios velhos (no caso do H(B)), captação da água da chuva para encher uma das piscinas (no caso do H(A)), cultivo de plantas de frutas nativas, preferência por comprar utensílios de vendedores da comunidade local do que de grandes fornecedores (no caso do H(B)), entre tantas outras, se manifestam na cultura destes hotéis de forma natural, de forma como elas mesmo admitiram, que essas práticas estão tão enraizadas no dia a dia do hotel que eles acabam nem percebendo o quanto possuem boas práticas.

Dessa forma, é possível concluir que certas atitudes tomadas pelos hotéis, especialmente em relação ao tratamento dos recursos naturais, é algo já institucionalizado na cultura organizacional do hotel, são atitudes que os proprietários implementaram e foram compartilhadas com os colaboradores, e por continuar dando certo, perdura até os dias de hoje, e que dessa forma podem não ser tomadas conscientemente como medidas de estratégia de competitividade. Conclui-se ainda, que o H(A) acredita que essas atitudes sustentáveis não trazem um diferencial muito latente no aspecto econômico, mas no aspecto social, pois acredita que a relação do hotel com a comunidade local melhorou. Para o H(B), acredita-se que essas práticas trazem uma vantagem econômica, não no sentido de um retorno maior, mas no sentido de uma economia, redução dos custos, confirmando assim a afirmação de alguns autores (KLASSEN; MCLAUGHLING, 1996; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2015).

É importante ressaltar, também, que no momento de correlação das atitudes de sustentabilidade com as alavancas de controle, pelo fato de os hotéis não perceberem que essas atitudes sustentáveis pode trazer vantagem competitiva no mercado em que atuam, levou-se então, em consideração, se dentro das estratégias de alavancas de controle havia a manifestação de dimensão social ou ambiental, o que foi possível perceber que a

sustentabilidade social está mais presente nos artefatos de controle do que o ambiental.

Ao final do trabalho, constata-se, que o objetivo geral, que visou analisar se as práticas sustentáveis dos empreendimentos hoteleiros do município de Bonito/MS estão inseridas no seu sistema de controle gerencial, foi alcançado pelo fato de que constatou-se que o sistema de crenças está bem delimitado tanto no H(A), como no H(B). No H(C), essa percepção não está clara, porém durante a fala da respondente foi possível identificar a delimitação desse sistema. No H(A) há uma inserção direta da sustentabilidade econômica e indireta das sustentabilidades social e ambiental. No H(B) as sustentabilidades manifestadas são a social e a econômica. No H(C), apenas a sustentabilidade econômica.

Ao analisar o sistema de limites foi possível constatar que nos três hotéis estudados, esse sistema está bem delimitado, sendo que nos hotéis H(A) e H(B), manifesta-se apenas a sustentabilidade social, e no H(C) manifesta-se as dimensões social e econômica. O sistema de crenças e o sistema de limites se confundem no H(C). Não ficou claro se esse evento decorre do fato da indefinição desses sistemas ou se os sócios-proprietários dos hotéis não compartilham esses preceitos com as casas franqueadas.

O sistema de controles diagnósticos está bem definido tanto no H(A), como no H(B). Nestes dois hotéis há uma forte relação da alta gerência com os colaboradores. Ainda, em ambos os hotéis, tanto a sustentabilidade econômica, quanto a social, estão inseridas nesse sistema. Para o H(C) não foi observado o compartilhamento desse sistema com as casas franqueadas de rede, como aspecto gerencial prático, sugere-se uma melhor comunicação das decisões tomadas pela sede às casas franqueadas, dessa forma, as chances de obter sucesso e atingir os objetivos de gestão estratégica, são maiores.

Ao analisar o sistema de controles interativos, constatou-se que nos H(A) e H(B) está bem definido. Nestes, a comunicação entre a alta gerência e os colaboradores é bem desenvolvida, ou seja, ao adotar medidas estratégicas voltadas ao desempenho operacional, os gerentes sempre consultam seus colaboradores em busca de opiniões e/ou sugestões. As sustentabilidades social e econômica estão inseridas nesse sistema de ambos os hotéis. No H(C)

não se constatou a existência deste sistema, acredita-se que pelo mesmo motivo da não observância do sistema de controles diagnósticos.

Observando as conclusões estabelecidas nos parágrafos anteriores, pode-se considerar que a questão norteadora deste estudo foi respondida de forma satisfatória.

Como contribuição prática, a partir da análise dos resultados, sugere-se aos hotéis de gestão familiar que continuem suas as práticas sustentáveis, mas que comecem a integralizar, ainda que aos poucos, as práticas ecológicas às práticas de controle gerencial. Uma forma eficiente (para os três hotéis pesquisados) seria a implementação de um sistema de gestão ambiental, assim ficaria mais fácil de os gestores perceberem a contribuição de suas práticas de sustentabilidade ambiental como vantagem competitiva e inserirem medidas ecológicas estratégicas ao planejamento estratégico gerencial. Outra sugestão de controle gerencial seria estabelecer (se possível de forma escrita) as missões de cada hotel (para o de gestão de rede, seria interessante a sede compartilhar, de forma clara, essa informação às demais filiais), e inserindo nas suas missões e crenças, práticas ecológicas já exercidas pelos hotéis.

As sugestões que este trabalho oferece em relação aos aspectos gerenciais práticos para as organizações em geral, são: i) antes de efetuar qualquer mudança em suas gestões, é interessante fazer um diagnóstico que mensure o quão a sustentabilidade ambiental e social está inserida nas práticas de controle gerencial da organização. Responder ao protocolo de entrevista utilizado nesta pesquisa é uma boa forma de fazer essa mensuração; ii) após o diagnóstico, buscar fechar as possíveis lacunas existentes: se for deficiência nas práticas ambientais ou sociais, implementar medidas práticas que possam suprir estas deficiências, se for a pouca ou nenhuma inserção destas sustentabilidades nas práticas de controle gerencial, estudar e implementar medidas que possibilitem uma maior integração das mesmas.

Sugere-se, também, tanto para o público acadêmico que tenham interesse nessa temática, como para os profissionais de controle gerencial e de gestão estratégica, a aplicação da análise feita no presente estudo em outras áreas de negócio, pois embora o objeto deste trabalho tenha se vinculado aos meios de hospedagem, é possível realizar essa mesma investigação da presença da sustentabilidade empresarial nos sistemas de controle gerencial,

a partir da abordagem das alavancas de controle em outros setores de negócios, seja vinculado ao Turismo ou não. Conforme constatado no referencial teórico, essa abordagem de controle, por ter uma natureza flexível, atemporal e aplicável a artefatos financeiros e não financeiros, justifica a sugestão apresentada.

Por ser uma temática ainda pouco abordada (nacional e internacionalmente), academicamente, possuem muitas lacunas. Em uma revisão bibliográfica, percebeu-se que os trabalhos que abordaram essa temática no Brasil, possuem natureza quantitativa, o que não permitiu uma pesquisa em profundidade sobre os achados. Este trabalho por ter uma abordagem qualitativa, tratou o tema com maior profundidade, buscando construir significados através das entrevistas desenvolvidas. Diante do cenário acadêmico atual, considera-se esta, portanto, uma lacuna fechada.

Espera-se que a presente pesquisa contribua para a comunidade acadêmica no desenvolvimento de novos estudos aplicando esta mesma análise, a fim de ampliar o estado da arte referente à relação dos temas de sustentabilidade e alavancas de controle. Aos gestores, espera-se que o presente estudo contribua para que esses profissionais apliquem a análise que foi utilizada no mesmo, a fim de melhorar o desempenho econômico da organização em que atua, preencher lacunas na gestão, atuando de forma ambientalmente responsável e socialmente justa.

Quanto às lacunas deixadas pelo presente trabalho, estão relacionadas à quantidade de pessoas entrevistadas em cada hotel, talvez se, além das gestoras, tivessem sido entrevistados pelo menos um colaborador de cada hotel, a compreensão a respeito das práticas sustentáveis e das alavancas de controle de cada empreendimento hoteleiro, fosse mais clara e mais profunda. A partir disso, sugere-se a investigação deste tema, com esta mesma abordagem de pesquisa para a realização de novos estudos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (2006) - **NBR 15401: meios de hospedagem: sistema de gestão da sustentabilidade: requisitos**. Rio de Janeiro. Disponível em <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anejos/pdf/7515428786c2ed12564fc0f36afbc2a5.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- ABREU, D. **Os ilustres hóspedes verdes**. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 2001. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/148404026/Turismo-Os-Ilustres-Hospedes-Verdes>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- AMAZONAS, I. T. **Gestão ambiental na hotelaria: tecnologias e práticas +sustentáveis aplicadas nos hotéis de João Pessoa-PB**. 2014. 124p. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, UFPB, João Pessoa, PB.
- AMORIM, C.G.; RAMOS, S.E.V.D.C. Programa Hóspede da Natureza: uma ferramenta para educação ambiental. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 1., 2003 Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2003. 1 CD ROM.
- ANDRADE, J.V. **Turismo. Fundamentos e Dimensões**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2000,
- ANDRADE, J. M. R. de. Sustentabilidade empresarial: um estudo exploratório nas empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN. 2012. 113 p. Dissertação. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN, 2012.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2001.
- ARAÚJO, G.C. de; MENDONÇA, P.S.M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**

**(Mackenzie Management Review)**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 31-56, mar./abr., 2009.

ARGYRIS, C. Organizational learning and management information systems. **Accounting, Organizations and Society**, Issue, v. 2, n. 2, p. 113-123, 1977.

ARJALIÈS, D-L., & MUNDY J. (2013), The Use of Management Control Systems to Formulate and Implement CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, Management. **Accounting Research**, 24(4): 284-300

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **A indústria do turismo no mundo e no Brasil**. ABIH Nacional. Disponível em: <[www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)>. Acesso em 23/07/2017.

ATKINSON, A.A; KAPLAN, R.S.; MATSUMURA; YOUNG, S.M.

**Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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.

BRASIL. Lei n° 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. **Diário Oficial da União**. Seção 1, p 1. Brasília, DF, set. 2008.

\_\_\_\_\_. Agenda 2030. **Transformando nosso mundo: Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <[www.agenda2030.com.br](http://www.agenda2030.com.br)> Acesso em: 18 dez 2018.

CALLADO, A.L.C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 216p. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS.

CASTELLI, G. **O hotel como empresa**, 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1982.

CHATEREAD GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT - CGMA. **Princípios globais de contabilidade gerencial**. 2016. Disponível em <<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/principios-globais-de-contabilidade-gerencial-1.pdf>> Acesso em: 15 fev 2018.

CINTRA, Y.C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. 2011. 198p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP.

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

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London. Thousand Oaks. New Delhi. Sage, 1998.

DARNALL, N. Regulatory stringency, green production offsets, and organizations' financial performance. **Public Administration Review**, Wiley-Blackwell. v. 69, n. 3, p. 418-434, 2009.

HARLEZ, Y. RONGE, Y. and SARENS, G. (2010). The interactive use of management control systems: **Review and discussion of empirical literature**. In Annual congress of the European Accounting Association (Tampere, Finland), 2010.

DIAS, R. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.  
\_\_\_\_\_. **Gestão ambiental responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DIEHL, C.A.; SOUZA, M.A. Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. **Revista del Instituto Internacional de Costos**. Paraná, n.2, p.41-66, enero/julio, 2008.

DIEHL, C.A. Contabilidade de Gestão, Contabilidade Gerencial ou Controladoria: Mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management Control Review**, v. 2, n. 2, p. 52-71, 2018.

DINIZ, M. L. F.; CALLADO, A. L. C. Caracterizando a participação do profissional contábil no contexto da sustentabilidade empresarial. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 3, p. 889-912, 2018.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**. Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-100, jan,1994.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business**. Oxford: Capstone, 1997.

\_\_\_\_\_. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business**. Gabriola Island, BC (CA), 1998.

\_\_\_\_\_. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, Wheaton, Illinois. v. 8, n. 1, p. 37-51, autumn,1998.

\_\_\_\_\_. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, Australia. v. 69, n. 11, p. 75-76, 1999.

ETHOS – Instituto Ethos. Indicadores Ethos de responsabilidade social – indicadores. Disponível em:

<<https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.W18MP9JKjIU>>. Acesso em 18/01/2018.

FLAMHOLTZ, E. Organizational control systems as a managerial tool. **California management review**, Berkeley, v. 22, n. 2, p. 50-59, dez.,1979.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; DO NASCIMENTO, A.R. JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Editora Atlas AS, 2009.

GEERTS, Wouter. Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 39, p. 87-96, 2014.

- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOMES, J.S.; SALAS, J.M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.
- GOND, J. P. et al. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 205-223, 2012.
- GOOLD, M.; QUINN, J.J. The Paradox of Strategic Controls. **Strategic Management Journal**, Medford, Massachusetts, v.11, n.1, p.43-57, 1990.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.N. **Cost management**: accounting an control. Cincinatti: Thompson Learning, 1999.
- IMONIANA, J. O.; LIMA, E. K.. Sustentabilidade e controladoria: um estudo em uma empresa de varejo de moda e eletroeletrônicos. **Revista do CCEI**, v. 20, n. 35, p. 98-115, 2016.
- JOHNSON, H.T. & KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JOURNEAULT, M. et al. / Levers of eco-control and competitive environmental strategy **The British Accounting Review** 48 (2016) 316e340
- JUSTO, A. M.; CAMARGO, B. V. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]**, p. 1-18, 2013.
- JUSTO, A. M.; CAMARGO, B. V. Estudos qualitativos e o uso de *softwares* para análises lexicais. **Cadernos de artigos: X SIAT & II Serpro**, p. 37-54, 2014.
- KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- KLASSEN, R.D.; MCLAUGHLIN, C.P. The impact of environmental management on firm performance. **Management science**, Catonsville, Maryland, v. 42, n. 8, p. 1199-1214, nov.,1996.
- LAYRARGUES, P.P. **A cortina de fumaça: o discurso verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: Annablume, 1998.
- LEAL, C.E. A era das organizações sustentáveis. **Revista Eletrônica Novo Enfoque da Universidade Castelo Branco**, Realengo, v. 8, n. 8, p. 1-12, 2009.
- LÉLÉ, S.M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, Amsterdam, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.
- LIMA, R. A. P. F. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil: 1994–2002**. 2003.101p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2003.
- MALMI, T; BROWN, D. A. Management control system as a package- opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MALTA, M.C.M. **A Sustentabilidade Aplicada na Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros em Campo Grande, MS**. 2012. 111p. Dissertação (Mestrado em Administração) - ESAN. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2012.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAYER, H. **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais**. 2001. 152p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2001.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 16 jan. 2019.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organization: A synthesis of the research**. United States: Prentice-Hall, 1979.

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

NOVAES, M.B.C. **A discussão sobre sustentabilidade e o desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações: investigando de forma cooperativa atores, estruturas, discursos e ações**. 2012. 227p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FAU, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – SP, 2012.

OLIVEIRA, A.E.M.; BARBIERI, J.C. Inovação nos sistemas de gestão de desempenho das empresas sustentáveis. In: ANAIS DO XXXI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, set. 2007. Disponível em <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4127133/mod\\_resource/content/0/BS C%20e%20Sustentabilidade.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4127133/mod_resource/content/0/BS%20e%20Sustentabilidade.pdf)>. Acesso em 27 mar. 2019.

OLIVEIRA, M. de A. S.; ROSSETTO, Adriana Marques. Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]. ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, 2015.

ROTEIROS DE CHARME. Código de conduta. Disponível em: <https://roteirosdecharme.com.br/guia.php?flip=4#guia/3> Acesso em: 12 mar. 2019

ONU – Organização das Nações Unidas. Relatório da comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. São Paulo: FGV, 1991.

PERES Jr., M. R.; REZENDE, D.C. **Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro**: estudo dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.234-252, 2011.

PIRES, P. S. Turismo e Meio Ambiente: relação de interdependência. In: Arlindo Philippi Jr; Dóris Van de Meene Ruschmann. (Org.). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. 1ed.São Paulo: Manole, 2010, v. 01, p. 3-29.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONITO. Bonito, 2018. Disponível em: <http://www.bonito.ms.gov.br/>. Acesso em: 16 jan. 2019.

RABAHY, W. **Planejamento do Turismo**. São Paulo: Loyola, 1990.

- REJOWSKI, M.; SOLHA, K.T. Turismo em um cenário de mudanças. In: REJOWSKI, M. (Org.). **Turismo no percurso do tempo**. 7. ed. São Paulo: Aleph, 2002. p. 71 - 115.
- RIBEIRO, H.C. **A hotelaria na cidade de Porto Alegre: gestão de redes e gestão familiar**. 2005. 197p. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul – RS, 2005.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTOS, R. A.; SANTOS, M. R. Sustentabilidade e Hotelaria: Um Estudo de Caso no Município de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil. **Turismo e Sociedade**, Curitiba, v. 8, n. 3, 2015.
- SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis**: como aliar rentabilidade e meio ambiente. São Paulo: FGV, 2004.
- SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School, 1995.
- SMITH, G. and FELDMAN, D. Company Codes of Conduct and International Standards; An Analytical Comparison, Corporate Social Responsibility Practice Group World Bank, Washington, DC: World Bank/IFC, 2003.
- SÖDERBAUM, P. **Understanding Sustainability Economics: Towards Pluralism in Economics**. London: Earthscan, 2008.
- SWARBROOKE, J. **Turismo Sustentável**: turismo cultural, ecoturismo e ética. Vol 5, São Paulo: Aleph, 2000.
- SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- URT, M.C.M. **As Organizações e o Turismo sustentável: uma análise no contexto do Código de Ética e Conduta Ambiental da Associação Roteiros de Charme do Brasil**. 2017. 127p. Dissertação (Mestrado em Administração) - ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2017.
- URT, M.C.M.; ARRUDA, D.O.; MARIANI, M.A.P. Hotelaria de Charme e os Desafios da Agenda para o Desenvolvimento Sustentável no Turismo/Charm

- Hotels and the Challenges of Sustainable Development Agenda in Tourism. **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 1, 2017.
- VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.
- VIEDERMANN, S. A. economia da sustentabilidade: desafios, **Cadernos de Estudos Sociais**, Recife, v.11, n.1, p.141-167, jan/jun.,1995.
- VIZEU CAMARGO, B.; JUSTO, A.M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, São Paulo. v. 21, n. 2, dez. 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento de Método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE H(A)

DATA: 26/06/2018 – 13:37

**Entrevistadora: o hotel, aqui é um hotel pousada né?**

Entrevistada: é sim um hotel pousada, anham.

**Entrevistadora: E ela possui quantas unidades habitacionais e quantos leitos?**

Entrevistada: São 30 unidades habitacionais e 80 leitos.

**Entrevistadora: Certo, ela é familiar, de rede ou independente?**

Entrevistada: Familiar

Entrevistadora: Familiar né?

Entrevistada: Isso

**Entrevistadora: Certo, o hotel ele possui algum sistema de gerenciamento...de gestão ambiental?**

Entrevistada: é, não chega a possuir um sistema, as... existem as práticas sustentáveis, mas ele não chega a ser um sistema controlado, documentado, com todo aquele processo que a gente sabe que é necessário, a gente tem as práticas, mas não tem esse processo escrito, por exemplo. A gente não tem escrito em nenhum lugar.

Entrevistadora: e também porque, existem softwares né? Programas.

Entrevistada: Isso, mas como nós somos uma empresa pequena, a gente chegou a participar de, do programa do SEBRAE pra sustentabilidade, no programa de certificação, tanto é que a gente ganhou só um certificado de participação. A gente não chegou ir além do processo de certificação, porque demanda tempo, aí quando você solicita certificação, a gente pagaria uma parte, uma pequena parte, mas assim... então era algo que, só de, só de, de ter as práticas pra gente já é suficiente, a gente não quis investir, na época, nessa área, até porque ainda não tinha, é, apesar de bonito ter esse apelo da parte de sustentabilidade, é, você tem que analisar se o quanto o seu cliente está disposto a pagar a mais por você ter essas práticas, e ainda, isso ainda não existe ainda, ainda não existe essa consciência nas pessoas né, por isso que a gente não, não tem um processo documentado, escrito, por isso.

**Entrevistadora: então, o hotel ele possui algum procedimento que identifique o potencial de risco ambiental?**

Entrevistada: é, a gente tem...como que eu explico? A gente tá numa área que não foi necessária uma licença ambiental, a gente tá numa área que a gente não tem a necessidade de uma licença pra operação, então isso foi conseguido já no começo, essa preocupação foi desde o começo do hotel, então a gente tem essa, tem esse documento do imasul, arquivado, mas assim, eu não tenho uma análise de risco, eu sei os riscos que existem, né? Os riscos de, é, são os riscos físicos, químicos e biológicos, a gente entende os riscos. A gente tem essa, a gente chegou, quando a gente participou do, acho que foi do “bem receber”, que não era nada voltado para a sustentabilidade, a gente já tinha que fazer essas análises de risco, então a gente tem um documento, mas assim, não é algo que a gente divulga ou é algo que a gente utilize.

**Entrevistadora: de que forma são desenvolvidas as medidas de preservação das áreas naturais, fauna e flora?**

Entrevistada: Como assim... você poderia me explicar melhor?

Entrevistadora: se tem algum, alguma preocupação assim, é... a fauna e a flora, não só do próprio hotel em si, mas a preocupação, porque vocês tem passeios essas coisas né?

Entrevistada: Isso, a gente vende, a gente participa, nessa parte de participação, a gente dentro do empreendimento, além de manter as árvores nativas que já tinham no terreno, então a gente já mantém as árvores nativas, a gente tem um catálogo de pássaros, de pássaros que foram avistados dentro do empreendimento e a gente também colabora com, é, com o IASB, que é o Instituto das águas da Serra da Bodoquena, a gente faz a compensação do carbono né, então a gente, a nossa doação ela é em dinheiro, mas esse dinheiro é revertido, a gente já colaborou, já contribuiu com o plantio de mais de mil mudas, nesse, nesse período que a gente contribuiu com o IASB, então a nossa contribuição é no sentido de apoiar, é, ONGs e institutos que já desenvolvem projetos, na, nessa área de sustentabilidade e também com a *greentex* que a gente recolhe, que é uma taxa, é uma taxa, facultativa né? Que o cliente paga, então, é, dois, são dois reais, um real vai pro convention da cidade que é o que organiza os eventos e um real vai pra, pro IASB.

**Entrevistadora: Quais são as medidas tomadas em relação a economia de energia, água, manuseio dos resíduos sólidos?**

Entrevistada: Certo, bom na parte de energia, a gente tem aí 70% das nossas lâmpadas, são lâmpadas de led a gente começou a trocar o ano passado, elas tem um valor um pouco mais elevado, e tal, então a gente começou essa troca no ano passado. No caso da água, a gente faz a utilização da água da chuva para uma das piscinas, o restante da água do empreendimento a gente tem um poço artesiano, mas o poço artesiano, é, a gente tem outorga dele para uti... a gente tem um documento que nos permite utilizar essa água por dez anos. Na parte de resíduos, a gente faz a compostagem de todo o lixo orgânico, que sai da propriedade, a gente, não vai nada pro, é, pros aterros né? Então é feito, a gente faz a compostagem, a gente tem um terreno ao lado, a gente faz a compostagem do lixo e ele volta pra gente na forma de adubo pra gente utilizar no jardim.

**Entrevistadora: Então voc.. desculpa, vocês mesmos que fazem a compostagem?**

Entrevistada: Isso, a gente mesmo que faz a compostagem, a gente tem uma equipe de jardinagem, uma empresa que faz, é terceirizada nossa jardinagem né? Mas a gente manteve ainda a compostagem do lixo orgânico. Na parte do lixo seco, a gente faz a separação né, papel, papelão e rejeitos, e a gente começou na época que a prefeitura tinha um projeto, o projeto acho que era “recicla bonito”, bem antes da prefeitura começar o projeto a gente já fazia a separação, só que a gente fazia a separação dentro empreendimento, colocava do lado de fora e aí eles levavam tudo para o mesmo lugar, hoje em dia eu confesso que eu não sei como que eles estão procedendo ainda, mas assim, a separação continua sendo feita, os saquinhos nas cores corretas.

**Entrevistadora: E essa separação ela vem a partir do hóspede ou vocês mesmos que separam?**

Entrevistada: Não, não, a separação vem da gente, principalmente aonde é produzida a maior quantidade de lixo, que é cozinha, por exemplo, eu acho que é onde produz a maior parte do lixo, é, o restante que é produzido em apartamento, nas lixeiras dos apartamentos, por exemplo, a gente ainda não consegue fazer essa separação de lixo orgânico e lixo, e lixo reciclável, a gente ainda não consegue.

**Entrevistadora: Como que é a relação do hotel com a comunidade local? É desenvolvido algum programa junto à comunidade?**

Entrevistada: Assim, do empreendimento não, a gente, é, a gente trabalha no sentido de apoiar a comunidade seja, ONGs que fazem trabalhos com crianças, seja a comunidade do entorno mesmo, né, a parte de, a proprietária é madrinha da creche que fica no bairro, a gente participa das ações que tem da comunidade, das festas populares que tem, como são as quermesses, né, do padroeiro, a gente participa, é, a parte de ajuda mesmo pras ONGs, né, aí a gente tem “família legal”, “visão de vida”, “projeto mirim ambiental”, então todas essas organizações precisando eles já sabem aonde eles podem procurar o apoio, né, a ajuda, então é nesse sentido. A gente não chega desenvolver, a gente já fez isso algum tempo atrás exatamente quando a gente participava do programa do SEBRAE, a gente mais, tinha mais cinco hotéis, a gente se juntou fez um jantar aí conseguiu arrecadar uma quantia significativa pra uma, pra uma ONG, né, ONG não, na verdade é um projeto né, que é o mirim, mas assim, a gente fez um só, mas como todo mundo é pequenininho, fica difícil da gente parar o trabalho e fazer esse tipo de organização né, de organizar esse tipo de evento.

**Entrevistadora: Então a forma como vocês ajudam é patrocinando?**

Entrevistada: Patrocinando! Seja patrocinando atleta local, seja patrocinando, apoiando quando tem eventos locais, “ah eu não posso, esse mês a gente não pode dar o patrocínio em dinheiro, a gente pode conceder cortesia de hospedagem”, então a gente faz, o que fica melhor pra gente, a gente ajuda, seja uma ajuda financeira ou uma ajuda de, pra hospedagem e alimentação.

**Entrevistadora: em serviços.** (na ajuda não financeira)

Entrevistada: Isso serviços.

**Entrevistadora: Quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria do padrão de vida da sociedade?**

Entrevistada: Bom, 100% dos nossos colaboradores são, são locais, então a gente tem, a nossa contratação é 100% local, é, a gente já tentou contratar pessoas de fora, mas fica um pouquinho difícil, Bonito fica longe de tudo então pra pessoa se adaptar aqui, acontece de algumas pessoas, é, não virem exatamente pra trabalhar conosco, mas assim elas são de fora, mas já estavam morando no município aí foram contratadas, ou seja, já são, já são do local, então não vieram pra trabalhar exatamente com a gente, mas assim, atualmente 100% dos nossos colaboradores são locais.

**Entrevistadora: É possível perceber a escolha dos clientes por conta das práticas sustentáveis?**

Entrevistada: Assim, é possível, tem, principalmente o estrangeiro, né, o estrangeiro ele pesquisa mais do que o brasileiro, acho que o estrangeiro procura saber um pouquinho mais, né, se não vai ficar num hotel que tá, que conhecidamente você sabe que não tem práticas sustentáveis, então principalmente na parte dos estrangeiros, eu falo brasileiro até que ainda não aprendeu a fazer esse tipo de pesquisa, mas o estrangeiro sim.

**Entrevistadora: É né, até porque no site de vocês tem a divulgação das práticas de vocês né?**

Entrevistada: Tem, isso! Tem.

**Entrevistadora: E isso você percebe que eles, é, olham e perceb... e levam isso em consideração?**

Entrevistada: Eu acho que sim, porque tanto é que a gente fazia e não divulgava essas práticas, então a gente começou a divulgar exatamente depois do programa do SEBRAE, então a gente fazia, a gente falou “olha a gente tem algumas práticas” e a gente foi fazer o levantamento, a gente tinha um monte de práticas, mas a gente não divulgava isso, a gente não utilizava isso.

**Entrevistadora: E você percebeu a diferença depois que vocês começaram a divulgar?**

Entrevistada: Sim principalmente até pra gente mesmo se conhecer né? Puxa vida a gente faz tanta coisa bacana, né, vamos utilizar isso para servir de exemplo pros outros também que tavam começando né? Então a gente, nem só a parte econômica né? Mas também a parte social, eu acho que o impacto foi mais na parte social do que na parte econômica. Então a gente não teve um aumento de turista por conta das práticas, mas a gente teve um reconhecimento melhor da comunidade, do entorno, com eles conhecendo as nossas práticas.

**Entrevistadora: Implementar práticas sustentáveis tem trazido um diferencial no retorno do investimento? Acredito que você já respondeu, mas você tem mais alguma coisa para acrescentar?**

Entrevistada: Não, não, apenas isso mesmo.

**Entrevistadora: Qual a missão da empresa e como que ela é divulgada assim, pros funcionários, e até para a clientela, também?**

Entrevistada: A gente tem uma missão, mas ela não é divulgada estrategicamente, né. Nossa missão aqui é tratar o nosso cliente como se ele estivesse na casa dele, é, aquele ambiente, nosso diferencial é o atendimento, né, porque o hotel é cama, um bom chuveiro e um ar condicionado bom, e isso todos os hotéis tem, o nosso diferencial tá no atendimento, tá em atender assim o máximo possível o cliente. Então essa é a nossa missão, é fazer com que o cliente, fazer com que esse hotel seja uma extensão da casa dele, para que ele

se sinta em casa, que se sinta à vontade, que ele se sinta acolhido, acolhido e encantado.

**Entrevistadora: Quais pontos do regulamento interno, é, eles são compartilhados com os colaboradores e qual código de conduta é passado a eles?**

Entrevistada: É, a gente tem um regulamento interno né, a, é que é difícil fazer regulamento interno, geralmente todas as empresas fazem regulamento interno depois que deu algum problema em alguma coisa, né, mas aí na dificuldade, principalmente quando você percebe que tá tendo uma rotatividade alta, que você contrata funcionário novo e você que explicar tudo pra ele, então foi elaborado um manual de procedimentos, com salário, com a questão de horário, tudo certinho, uniforme, então a gente não tem assim um código de ética estabelecido, a gente se pauta mais pelos valores, honestidade, credibilidade, então são os valores da empresa a gente pede que o funcionário tenha os mesmos valores também que a gente, então a gente não tem um código de ética, é o que todo mundo segue, né, a gente segue, a gente é honesto o máximo possível, obedece a legislação, as leis, o que a gente consegue, porque você sabe que as leis mudam o tempo todo, às vezes você acha que você tá cumprindo a lei, você, a lei já mudou e você já tá pra trás já, você já tá errado, já. Mas é mais nesse sentido.

**Entrevistadora: Então o regulamento interno, todos os pontos são compartilhados né?**

Entrevistada: Sim, todos os pontos são compartilhados, tudo que é importante, e aí é difícil, né, de você pensar, né, se vai escrever um regulamento você tem que escrever o regulamento de forma que todo mundo entenda, aí tem essa preocupação que você tem que escrever da forma mais clara e simples possível pra que não fique dúvidas, né, e se ficar dúvidas pra pessoa também poder se deixar essa abertura para ela tirar essa dúvida contigo depois.

**Entrevistadora: Que medidas do planejamento estratégico, elas são confiadas aos colaboradores? Porque nem todas, assim, tem umas que é mais pra alta gestão né e tem outras que dá pra compartilhar até com o colaborador, te ajudar, ajudar o hotel a crescer.**

Entrevistada: A gente tem compartilhado o máximo de informação possível, né, eu acho que a gente depois de tanto participar de projetos e programas a gente aprendeu o seguinte, você tem que compartilhar o máximo de informação possível, “ah tá esse mês, olha, esse mês a gente tem que economizar, porque olha aqui a nossa conta de energia elétrica esse mês está super alta, nossa conta de água está super alta, a nossa ocupação caiu”, né, então a gente compartilha o máximo de informação possível, não tem uma, não existe mais aquela questão de “não, é um segredo!”, né, nessa área que a gente tá, que não é uma área industrial, que você tem um segredo de um produto, como é uma área de prestação de serviços, então não tem um, não tem segredo, então a gente tenta explicar pra todo mundo “ah a gente vai ter que fazer um corte de

funcionário”, é chato, é difícil de fazer mas você vai explicar pra quem fica o porquê que você tá fazendo isso, então, ah mas quando se toma, quando você faz uma planejamento assim o máximo de informação possível, principalmente por setor né, o que que a gente vai fazer, o que que a gente tá fazendo, o que que a gente tá planejando, então a gente passa assim o máximo de informação de algo que seja útil pra pessoa também, quais são os planos, ah pra expansão do restaurante, quais são os planos pra reforma de apartamento que é estratégico, né, assim, o colaborador ele não vai influenciar diretamente mas ele vai acabar participando de alguma forma, né, então é nesse, nessa, nesse sentido.

**Entrevistadora: Então vocês acham importante o colaborador fazer parte daquilo, né? Daquele planejamento estratégico?**

Entrevistada: Sim, exatamente. Porque um planejamento estratégico, eu vejo o seguinte, as vezes a alta direção fica sentada, pensando lá o que fazer e as vezes a resposta está na própria equipe, às vezes você tá quebrando a cabeça a toa, né, a roda já foi inventada e você tá lá sofrendo a toa.

**Entrevistadora: e qual legislação é seguida? Vocês seguem alguma legislação?**

Entrevistada: São várias né, mas assim a lei do turismo é a principal, aí tem o código de defesa do consumidor, aí tem as leis que regulamentam as empresas do simples, por exemplo, aí tem a CLT, aí tem você vê na parte de estrutura tem a legislação do corpo de bombeiros, né, que tem, tem toda a questão da segurança, segurança pânico, segurança incêndio, essas coisas, então a gente segue, a parte de legislação da parte de A e B, que eu esqueci agora o nome, gente, a legislação que é da vigilância sanitária também tem que ser seguido, o código de postura do município, porque você precisa estabelecer alguns limites, placa como é que tem que ser, como é que são feitos os anúncios, e eu acho que é só. Ah não, ainda tem a parte do ICMS, também, né, a parte da, então, tem a parte dos impostos estaduais, federais e municipais é algo que você tem que acompanhar, a gente, a nossa parte contábil, vamos dizer, não é feita dentro da empresa, é feita fora por empresa terceirizada, mas assim é uma empresa que se mantém atualizada quanto a legislação e o principal a gente cumpre, né, que eu acho que o principal é, é CLT e segurança, eu acho que é o principal, e, o, também, o do, a lei do direito do turismo, e ah, o código de defesa do consumidor, são tantas! Mas a gente, a gente faz o mágico, faz o possível pra não infringir nenhuma.

**Entrevistadora: E qual que é a sua percepção, agora, você, é, sobre, é, o hotel praticar, é, é, ter ações sustentáveis, pra você é importante? Por que que é importante?**

Entrevistada: Eu acho que é importante, porque assim, é, a gente vai ter que deixar uma casa né, a gente não vai ficar aqui eternamente, mas a gente tem que pensar no futuro, nas gerações futuras, é, as gerações futuras, então a gente vai aproveitar o máximo possível desse ambiente com consciência e a

gente espera que as próximas gerações consigam aproveitar do mesmo, do mesmo ambiente que elas continuam zelando, a esperança de todo mundo é que essa, essa próxima geração ela é um pouquinho melhor, eu tenho um pouquinho de dúvida ainda né, eu não sei, eu não fico, você tem que esperar pra ver, mas eu acho que é importante, principalmente pra disseminar essas práticas pra outras empresas, pra outros colegas que da mesma área que não faziam, que não viam essa importância, né, e é algo que automaticamente, é, se você não faz consciente o que você quer, vai chegar uma hora que você vai ser obrigado a fazer isso, vai surgir, as leis serão mais rigorosas nesse sentido, como já são em alguns casos, né, então a gente já faz, você tem que ir fazendo as coisas naturalmente, pra quando, a hora que chegar num ponto de você é obri, “não você é obrigado a cumprir a lei” você já, você já tá, já tá no seu, tá no DNA da empresa já.

**Entrevistadora: E você acha que a sustentabilidade ela pode ser um diferencial na vantagem competitiva do hotel?**

Entrevistada: Eu acho que pode, principalmente na parte de conseguir alguns financiamentos, por exemplo, eu acho que, eu imagino que no futuro isso seja levado em consideração, né.

**Entrevistadora: Hoje em dia tem muita empresa que já leva né, já tem nos questionários, já tem a parte social, a parte ambiental.**

Entrevistada: É. Exatamente. Então eu acho que na parte, assim, não na parte de “não, o meu cliente, o cliente vai preferir ficar comigo porque eu tenho práticas sustentáveis e não vai ficar em outro hotel que não tem”, eu acho que ainda não é nesse sentido, é no sentido talvez de maior visibilidade, eu vou tá aparecendo mais, e no sentido de conseguir alguns financiamentos mesmo, não, ainda, a gente ainda vai demorar a chegar nesse ponto de o cliente falar “não eu quero ficar lá, porque lá tem práticas sustentáveis”, eu acho que, sei lá, eu não consigo mensurar a porcentagem de pessoas que viajam que veem isso como importante, isso elas não falam pra gente também, fala “não, eu gostei da atitude de vocês”, a gente tem alguns *feedbacks* que a gente fala “puxa vida né essa é uma pessoa que viaja de maneira consciente”, mas, assim, da pessoa vir pra cá porque a gente tem as práticas, ainda não, é só nesse tipo de visibilidade, isso mesmo, não que a gente faça isso pra ter visibilidade, tanto é que a gente já fazia e não divulgava, então, eu acho que é algo que depois se tornou natural pra gente.

**Entrevistadora: E você acha, vocês tem algum, é, sistema de *feedback*?**

Entrevistada: Temos, a gente tem os sistemas de *feedback*, agora com as redes sociais é quase que automático, né, mas a gente tem, a gente tem um opinário que a cada saída do cliente, por exemplo “ah o cliente tá saindo hoje” é entregue um questionário de avaliação, ele faz a avaliação dele, ele pode deixar os comentários dele, e fora que tem as redes sociais, né, pra gente, pros viajantes tem o *Tripadvisor*, tem a *bookin.com* pra quem faz as reservas direto com a *booking* e tem o *facebook* também que é possível de deixar as

avaliações, né, positivas ou negativas, então a gente tem, tem várias formas de, de, de se aproximar, e fora o contato do dia-a-dia com o cliente mesmo, né, a gente tem essa, a gente permite essa abertura, tanto do colaborador de perguntar se tá tudo bem com o cliente se ele precisa de alguma coisa, como depois, no final, dele preencher um questionário de satisfação e ele é mensurado, ele é respondido, é, há ações em cima desses questionários, né, “ah teve uma reclamação do apartamento, que o apartamento sei lá, é, o ar condicionado era muito barulhento”, então a gente não ignora essas, essas reclamações, a gente trabalha em cima, assim, quase que imediato, a gente pega o questionário, com a reclamação, aí você já vai lá e não deixa o próximo cliente entrar com o mesmo problema.

**Entrevistadora: Agora sobre o hotel, é, você, é tá nesse cargo há quanto tempo? Desde quando?**

Entrevistada: Eu nesse cargo, no hotel eu estou desde 2004, mas nesse cargo estou desde 2011.

**Entrevistadora: E você sabe quando que o hotel foi fundado?**

Entrevistada: Sei, foi fundado em 2001.

**Entrevistadora: Me conta um pouquinho da história dele.**

Entrevistada: É, então, o hotel ele era um, era um terreno grande, ele foi adquirido em um leilão do Banco do Brasil na cidade de Bauru, né, os proprietários, os proprietários já tinham essa vontade e tinham capital para abrir um hotel, eles queriam, eles até pensaram em abrir um hotel na, na praia, mas aí como os proprietários são do Mato Grosso do Sul ia ficar muito difícil essa viagem, eles queriam manter residência no Mato Grosso do Sul, mas ia ficar bem complicado né, ir e ficar indo e voltando pra praia, eu já acho longe de Bonito a Campo Grande, aí eles escolheram, gostavam de Bonito, achavam, viam, viam potencial em Bonito, e resolveram comprar um terreno e abrir um hotel aqui em Bonito, assim foi uma construção bem rápida até, acho que o terreno foi adquirido no final de 99, no ano de 2000 eles construíram o hotel, né, foram, restaurante e 20 apartamentos, depois em 2005, foi ampliado, foi construído uma sala de eventos que é onde hoje funciona a agência, depois construído mais 10, mais 10 apartamentos, 2011, 2012, a gente tinha uma quadra de tênis, a quadra de tênis, assim, foi feito uma pesquisa, um levantamento, e os clientes, é, disseram nessa pesquisa que ela não, que pra eles, entre 600 só 2 responderam que uma quadra de tênis era importante, então a gente tava com um espaço grande mal utilizado, aí a gente ampliou pra uma área de lazer, com piscina aquecida, e tal, sala de TV, sala de jogos, então a gente teve essa, essa ampliação, e assim o hotel cresceu muito, né, nos últimos anos, ele tem aí 18, 18 anos já considerando a construção, então, é um hotel, é um, é um, atingiu a maioria já.

**Entrevistadora: Você tem mais alguma coisa a acrescentar?**

Entrevistada: Não eu acho que é só isso mesmo.

## APÊNDICE H(B)

DATA: 26/06/2018 – 15:00

**Entrevistadora: O hotel, é, ele possui quantas Unidades Habitacionais e quantos leitos?**

Entrevistada: 41 apartamentos com 98 leitos.

**Entrevistadora: Certo, é, ele é familiar, de rede ou independente?**

Entrevistada: Familiar.

**Entrevistadora: Familiar, certo, é, o hotel, ele possui algum sistema de, é, gerencia, de gestão ambiental? Algum sistema de gestão ambiental?**

Entrevistada: HUUUUUM, você consegue exemplificar, pra eu te responder melhor?

**Entrevistadora: Porque assim, tem, tem as formas formais, né, que é através de softwares que te ajuda no, no planejamento ambiental, é, enquanto, é, enquanto, é, economia de água, de água, de energia, se isso traz um retorno, se o custo, se, entende?**

Entrevistada: Tá, tá, não, não, entendi, não.

**Entrevistadora: Nem informal?**

Entrevistada: Ah, informal, sim. A gente, é que eu não sei de que maneira que eu posso te responder, é, software eu não tenho, nada pra medir nenhum tipo de impacto, tá? Aí no informal, pra medir questão de energia, de luz, minimizar gastos, a gente tem práticas de, de, de boas maneiras, né, eu acho que é isso.

**Entrevistadora: é, o hotel possui algum procedimento que identifica o potencial de risco? É, ambiental?**

Entrevistada: procedimento que identifica o potencial de risco ambiental (pausa de 5 seg), difícil essa né?

Entrevistadora: Se você não quiser ou não souber responder, não tem problema.

Entrevistada: Tá, vamo pra próxima depois a gente volta nessa, preu me acostumar melhor.

**Entrevistadora: tá bem, de que forma são desenvolvidas as medidas de preservação das áreas naturais, fauna e flora?**

Entrevistada: Do hotel?

Entrevistadora: é e pode ser também em relação a...

Entrevistada: do entorno

Entrevistadora: é.

Entrevistada: Olha, é, aqui, a, aonde o hotel foi construído, era um, a gente tava até com as fotos agora, era um brejo e era completamente desmatado à beira do rio, então, é, todas as árvores foram plantadas pelos proprietários, então assim, a part, essa parte de reflorestamento foi feita pelos proprietários, então, essa foi uma medida, pra, pra, a gente faz a limpeza do rio, também, os funcionários, os funcionários fazem limpeza do rio, porque pode descer né, a, a limpeza de rio, a nossa rede de esgoto ela é 100% ligada na [empresa de saneamento], não tem nada que vai pro rio, até porque a licença ambiental num deixa, é, se ver já era, a licença ambiental, é, nós temos ah, as lixeiras adequadas, as lixeiras elas não podem ficar próxima ao rio, elas tem que ficar do outro lado, que foi uma medida que a gente tomou, pra não correr chorume, num, num, num, num acontecer isso.

**Entrevistadora: A lixeira que você fala é aquela que vai todo o, anham**

Entrevistada: Isso, porque eu tenho que separar né, eu separo todo o, ah você me dá um minutinho?

**Pausa a 5'40" para atender um fornecedor.**

Entrevistada: Tá, a gente tava nas medidas tomadas...

**Entrevistadora: Ah é, pra fauna e flora, aí você tava falando que o**

Entrevistada: de preservação né, isso, daí a gente tava na, na, no lixo, né, é, eu não corto nenhuma árvore, as podas são só de, manutenção, podas de manutenção. Acho que é isso, acho que é isso.

**Entrevistadora: quanto à fauna? Tem alguma medida assim?**

Entrevistada: Não porque aqui tem só passarinho né, então tá tudo certo.

**Entrevistadora: é, quais são as medidas tomadas em relação a economia de energia, água, manuseio dos resíduos sólidos?**

Entrevistada: tá, então aqui são, são boas práticas, por exemplo, pro, pro hóspede quando ele chega, a gente pede, "ligou o ar condicionado, janela fechada e porta fechada" pra, pra não, pra não desperdiçar, a gente tem o, a, aquela tomada que quando o hóspede sai desliga toda a energia do, do aparta, o sensor, porque senão acaba ficando luz, energia, quando as camareiras fazem a limpeza de apartamento, ar condicionamento desligado, TV desligada, é, o frigobar ele é desligado, ele só é ligado caso o hóspede compre alguma coisa no frigobar da recepção pra poder ligar, então todos os frigobares são desligados, é, a água do ar condicionado a gente faz a captação pra aguar as plantas, então essa é uma coisa que a gente faz, que mais, as toalhas, a gente tem, cada apartamento, tem, a gente, não, não troca as toalhas nem a roupa de cama todos os dias, as toalhas somente quando os hóspedes pedem, colocando elas na pia, e a roupa de cama a cada três dias, porque senão vai muita água, muito desperdício, resíduo sólidos são as caixas de esgoto, né? Então a gente tem..

**Entrevistadora: e a parte também de separação do lixo**

Entrevistada: separação total, então eu tenho, até porque senão a prefeitura de bonito não recolhe, a parte de rejeitos, então, o que vem do lixinho do banheiro vai pro saco que vai pruma lixeira só de rejeitos, a parte do orgânico que é do restante da cozinha, vai separado, tá, e a parte do reciclado, então, a parte das latinhas eu vendo, tudo que é lata eu vendo, tudo que é garrafa, vai pra casa do vidro, que é, que é, que é aquele pessoal que pega pra poder revender, e tudo que é reciclado aí a prefeitura ela recolhe com um caminhão separado do orgânico e do rejeito, 100% separado.

**Entrevistadora: vocês tem energia solar?**

Entrevistada: Não, não tenho, mas já to fazendo cota, já to fazendo estudo.

**Entrevistadora: é, como é a relação do hotel com a comunidade local? É desenvolvido algum programa junto à comunidade?**

Entrevistada: olha, o hotel ele, ele, ele é totalmente inserido dentro da comunidade local, número um: é, nossa lembrei de uma outra coisa antes dessa, os bancos que estão em frente aos apartamentos são de camas antigas, dos estrados das camas antigas, então a gente também, isso, isso é uma coisa legal, e a, as nossas máquinas antigas, máquina de lavar roupa, tudo a gente

transforma em vaso, então nada é jogado fora, tudo vai sendo transformado em vaso, são duas coisas legais, agora, a relação nossa com a comunidade, nós empregamos a comunidade local, não 100% né, mas, olha, 95%, é, da, dos nossos empregados, são da comunidade local, é, nós ajudamos várias ONGs locais, a gente faz doação a, tanto men, de mensalidade, quanto de algo aleatório que eles pedem, enxoval que a gente não utiliza mais, porque pro hotel não é, não fica bom, mas pra gente usar em casa, eles são doados também, ah, eu tenho umas luminárias em frente a cada apartamento, que é feito por um senhor, meu vizinho, que ele faz na mão mesmo, de cipó de árvore, eu sou totalmente inserida, eu vendo pra casa do vidro, e os meus copos são todos recicláveis da casa do vidro também, do café da manhã, que mais, eu sou, eu sou totalmente inserida, na, na comunidade, nós fazemos parte de todas as associações, tanto de agência, quanto de hotel, quanto do *convention*, quanto da... hotelaria, agência, *convention*, da Pestalozzi que é da, que é das crianças com necessidades especiais, nós também ajudamos a associação de animais, dos protetores de animais.

**Entrevistadora: ó isso aí faz parte da fauna**

Entrevistada: é, é, é aí, não a gente é bem inserido mesmo com a comunidade.

**Entrevistadora: é, quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria do padrão de vida da sociedade? Tirando a parte que vocês já empregam boa parte.**

Entrevistada: Vamos lá, xeu pensar, é porque é tudo muito informal né

**Entrevistadora: Não tem problema, vale do mesmo jeito.**

Entrevistada: é, a gente não tem, é, desenvolvimento para promover uma melhoria, não, eu acho que tá mais ou menos no contexto disso que eu, que eu falei, né, eu acho que mistura um pouco, né?

**Entrevistadora: é porque tem o lance do, de vocês pegarem o artesão pra fazer a luminária.**

Entrevistada: é, exatamente, é, por exemplo, olha, o pintor que tá pintando, ele é da comunidade, o, o marceneiro que veio ele é da comunidade, é, puxa, madeira, madeira eu não jogo nada fora, tudo que é madeira eu guardo tudo porque eu sei que eu vou, ao invés de jogar fora e ter que comprar de novo, né? É, então assim, então, em relação ao desenvolvimento da comunidade, é isso mesmo, eu faço todas as minhas compras aqui, seja no, no atacadista ou no, ou, ou no supermercado principal ou até nos outros supermercados, então, é, todos os produtos que eu utilizo, eu tento, eu procuro comprar aqui, então eu estimulo muito a economia local, então, é, mas é informal, assim, eu não tenho nenhum programa, nenhuma cartilha, nenhum passo a passo a seguir, é mais o, é que tá tão inserido na nossa vida que a gente nem..

**Entrevistadora: É possível perceber a escolha dos clientes por conta das práticas sustentáveis de vocês? Você consegue perceber?**

Entrevistada: Sim, sim, com certeza. Consigo, porque, é, é, eu divulgo isso, e eu percebo que as pessoas que escolhem o hotel elas escolhem o hotel pra ficar inserida na natureza, porque esse é um diferencial meu, são doze mil

metros quadrados de área verde cortado por um riacho cristalino cheio de pássaros, aonde a, a, eu tenho móvel sustentável, aonde eu separo o meu lixo, então como eu divulgo isso o cliente ele me escolhe por isso, e quando ele não me escolhe por isso, ele entende a minha proposta e, e a, e acaba enxergando isso também, né. Olha, por exemplo, no café da manhã, eu sirvo, eu tenho manga no quintal, eu sirvo manga do quintal, eu sirvo amora, conforme a época, amora do quintal, eu sirvo caju do quintal, na época da guavira eu compro a guavira de quem vai comprar, pra servir a guavira, então assim, eu sirvo várias coisas que são nossas mesmo. Agora eu to fazendo uma horta, to fazendo uma mini horta, eu tenho hortelã, tenho salsinha, cebolinha, que eu, que eu to aqui, agora to fazendo alface, o chá de boldo que eu ofereço pros meus clientes é do boldo natural, então eu tenho várias coisas inseridas mesmo, eu tenho galinha, mas os ovos não dá, a produção não dá pra, pro café da manhã, então as galinhas que eu tenho vai só pra, pros familiares mesmo, só pra nós, é.

**Entrevistadora: e, é, ai meu Deus, eu tava com a pergunta na ponta da língua. Ah, a horta de vocês é orgânica?**

Entrevistada: Orgânica, 100%, claro. Com esse monte de resto de ovo, de fruta que eu tenho, a terra já é maravilhosa, é, minha terra é muito boa, é.

**Entrevistadora: Implementar práticas sustentáveis tem trazido um diferencial no retorno do investimento? Porque há um investimento, né?**

Entrevistada: Economia, economia, porque, é, economia de água, economia do, do valor do produto, por exemplo, eu vou comprar uma luminária, ah, industrializada, eu vou pagar, sei lá, vinte, do senhor eu pago dez, né, economia do copo, o copo que ele é, que ele é da, da, da garrafa retornável, eu pago, eu pago cinco enquanto que se eu fosse comprar no Paraguai eu pagaria mais caro, então, é, eu acredito que, que essa separação de lixo ela também gera uma, uma, uma economia, a lata que eu vendo, ela me gera retorno, então as vezes é pouquinho, mas se você juntar tudo, por exemplo, os bancos que eu fiz, eu não comprei industrializado, eu paguei só a, a mão de obra do marceneiro local e reutilizei minha madeira, então é eco, é economia total.

**Entrevistadora: Certo, é, qual a missão da empresa e como ela é divulgada? Principalmente entre os colaboradores.**

Entrevistada: Tá. Você sabe que eu ainda não fiz a minha missão? Nem missão, nem visão, nada.

**Entrevistadora: Mas não tem uma assim que já tá enraizada?**

Entrevistada: A gente, o que eu posso te dizer? A nossa gestão de pessoas aqui dentro da empresa ela é muito diferenciada, porque os nossos colaboradores eles são muito respeitados e eles tem café da manhã, tem almoço, tem café da tarde, é, eu acho que, é uma, é uma gestão de pessoas voltada pra pessoas mesmo, sabe, o salário nunca atrasou, o, o, o salário é adequado pra profis, pra eles, são todos registrados, são, é, folga, férias, é tudo em dia, hora extra, então eu acho que assim, é uma gestão voltada pra pessoas pra, pros nossos colaboradores eles sentem esse retorno, porque todos que vem de fora falam “nossa, como é diferente trabalhar dentro do H(B)”, acho que por, por ser uma gestão familiar, por, eu não sei, mas é, é voltada pra gestão

de pessoas mesmo, essa é a minha, é a minha missão, verdade ó, acabei de desenvolver (risos).

**Entrevistadora: Então a missão de vocês é tratar os colaboradores como parte da família de vocês também, né?**

Entrevistada: Mas é, eles são, eles são, eles são, olha, eu tenho funcionário que tá aqui há vinte anos, uma tá há onze, o outro tá há quinze, a da reserva é a sobrinha do proprietário, eu sou nora do proprietário, então nós somos tudo família e quem sai volta, que sai volta, fala “ai não, aqui é sempre, sempre melhor”, a gente, a gente respeita muito os nossos colaboradores, muito mesmo.

**Entrevistadora: Certo, é, quais pontos do regulamento interno são compartilhados com os colaboradores, e qual o código de conduta é passado a eles?**

Entrevistada: Tá. Eles tem regras, que eles tem que seguir, né, é, regimento interno, então quando eles são contratados é passado pra eles, e cada setor tem o seu, por exemplo, a recepção, a recepção tem o regimento interno próprio dela, a camararia, a camararia tem o regimento próprio interno dela, a cozinha, é, então, sempre, eu tenho tudo por escrito, é, e reforçado de tempos em tempos por reunião e por alguns cartazes, horário, bolsa, tipo, situações do café pra sempre deixar pro, pro próximo, porque aquele não é o ultimo a comer, né, então, assim, as várias regrinhas, as, as, as ques, as regras do regimento interno estão sempre espalhadas e de tempos em tempos eu faço reunião setorial pra lembrar aquilo, com a recepção é escrito, porque, é, tem um ca, existe um caderno, então é tudo passado por escrito, e todas as reuniões são, são datadas, também por escrito, então, é, regimento interno.

**Entrevistadora: é, que medidas do planejamento estratégico são confiadas aos colaboradores? Que é assim, o planejamento estratégico toda empresa tem né, mas tem uns que é mais só a alta gestão e tem outros que.**

Entrevistada: olha, na realidade aqui a gente conversa muito com todo mundo, eu converso bastante com todo mundo, se eu to falando com o setor, com o departamento pessoal, eu gosto de ouvir o departamento pessoal pra gente criar uma nova estratégia pra melhorar determinada prática, se eu to falando com o departamento de vendas, com o comercial, é, eu gosto de traçar estratégias junto com ele pra determinadas práticas, se eu vou pro financeiro ai eu traço as estratégias com os proprietários e com o departamento financeiro, então assim funcionários de departamento pessoal, administrativo, comercial e financeiro participam da, do planejamento estratégico e do tático também, do, da, da, do dia a dia, né, do fazer, mas eles sempre estão participando, é, é participativo.

**Entrevistadora: Certo, então vocês, é, acham importante a participação do colaborador pra...**

Entrevistada: eu acho, sabe porquê? Porque eles me dão muitas ideias, são muitas ideias, então, a maioria da, da, da, da, a, a, sei lá, 90% da gestão vem da ideia deles, então se você consegue parar e escutar, por exemplo, agora a gente tá reformando, então, tá reformando, tá pintando, tá fazendo uma série

de coisas, então, é, cor de tinta, quadro, é, o piso, é, cortina, é, o que que a gente vai fazer, qual é o tema, qual a temática, toda foi, foi, é aju, ajudado e muitas vezes liderado por eles, assim, porque são, as vezes eu não enxergo porque você fica tão inserida, enquanto gerente dentro de uma rotina, que você acaba não enxergando, então vem uma ideia, eu, as vezes não é o momento de acatar aquela ideia, mas eu guardo porque eu sei que vai chegar uma hora que aquela ideia vai, vai ajustar, eu sou, a gestão estratégica é toda deles (mais risos).

**Entrevistadora:** Talvez por isso que tem dado certo a tanto tempo.

Entrevistada: Pega o melhor de cada um.

**Entrevistadora;** e qual a legislação é seguida? De tudo. Da parte social, da parte ambiental, da parte fiscal, econômica, tipo assim, CLT, ou.

Entrevistada: Todas.

**Entrevistadora:** Todas?

Entrevistada: então, a do, dos trabalhadores, eu sigo na risca, ambiental, pelo amor de Deus, eu sigo na risca, dos trabalhadores, ambiental, fiscal, nossa, não tem nem como, aqui em Bonito é 100%, aqui não tem como sonegar, porque o sistema não deixa, porque o que que acontece, quando o cliente vai fazer um passeio, ele vai fazer gruta do lago azul, ah, quando a agência preenche o voucher, ela tem que falar que o seu João ficou hospedado no hotel H(B) e utilizou o transporte do taxi do seu Jair, então o hotel H(B) tem que emitir a nota, senão não fecha o voucher senão, então, fiscal 100% absoluta, é, então a gente falou, fiscal, falou ambiental, falou da CLT, falou da, é, eu acho que é isso, acho que é isso.

**Entrevistadora:** tá, é, agora me diga a sua opinião, o que você acha que a prática da sustentabilidade, é, você acha que a prática da sustentabilidade ela auxilia na competitividade?

Entrevistada: Com certeza, com certeza absoluta.

**Entrevistadora:** Mas por que?

Entrevistada: porque hoje, cada vez mais, eu acredito, porque é uma, é uma busca minha, é, as pessoas buscam, é, fazer um pouco de diferença no mundo, então quando você pode escolher entre ficar em um, em um lugar, ou que você pode fazer uma coisa legal que é sustentabilidade, qualquer coisa que seja, uma reciclagem, um, um, uma plantação, quando você tem a escolha, eu acredito que a tendência é a pessoa escolher a, a ser sustentável, não uma sociedade como todo, mas eu acho que é crescente esse, esse despertar, então com certeza se a pessoa vai escolher “vou ficar num hotel que é sustentável, que tem árvore, que tem pássaro, que recicla”, por exemplo, agora eu contratei um massagista holístico que me traz bem estar, que tem um café da manhã, quase sem agrotóxico, é, quem é consciente ou vai ficar num hotel de cimentão que não separa o lixo, não tem como mais, eu acho que é...

**Entrevistadora:** Praticar a sustentabilidade ela é importante pra você? E porquê?

Entrevistada: Pra mim é normal, tá inserido dentro do nosso, tanto pra mim como pros proprietários da empresa, tá completamente inserido dentro do nosso ambiente, tanto que eu tive dificuldade, você viu? Pra gente é normal separar lata, separar o lixo, o copo ser, e a gente busca sempre cada vez mais, a gente vai fazer uma iluminação na árvore, uma iluminação pro hotel, o que, que nós vamos fazer, “não nós vamo comprar a garrafa da casa do vidro pra poder iluminar”, então já é, é, normal, é inserido no nosso, no nosso cotidiano, apesar de que eu acho que a gente pode melhorar sempre, né, porque eu acho que o, que o, que o que a gente faz, não é nem 50% do que a gente deveria fazer, tanto nas empresas, quanto na vida pessoal, né, porque vira e mexe a gente faz um consumismo exagerado

**Entrevistadora: exagerado, que não precisa tudo aquilo.**

Entrevistada: Não é? É. Mas a gente pode melhorar muito, com certeza.

**Entrevistadora: é, e, agora sobre, a, o seu, o seu posto, a sua função aqui e sobre a história do hotel. Desde que ano você tá nesse cargo de gerência?**

Entrevistada: Então eu to na gerência geral, há, nós tamo em 2018, eu estou no hotel há onze anos, e eu estou gerente há uns nove e meio, dez, que eu me lembro que foi um ano e meio depois, dois anos depois, uns nove anos, nove anos enquanto gerente.

**Entrevistadora: Você pode me contar um pouco da história do hotel? Porque a gente precisa contextualizar, né.**

Entrevistada: Com certeza, com prazer. É, sim, olha, o hotel H(B) tem uma história muito legal e a gente tá no momento de resgate da história, porque com a reforma eu vou fazer um mural, é, homenageando a história, já que é familiar, então uma família que veio do Paraná, pai, mãe e dois filhos: um de dezoito e um de oito, porque eles trabalhavam com frango, com avícola no Paraná e não era um momento muito legal e o pai tinha um sonho de ter um pesqueiro no Pantanal, chegando no Pantanal, a mãe falou “não”, a vinte e dois anos atrás, ela falou “não, nem pensar”, na volta passaram por Bonito, viram o rio, encantaram “é aqui”. E esse lugar onde tá o hotel, ele era um brejão, era longe do centro, e um terreno muito molhado, muito de brejo, então ele era muito barato, e era o único dinheiro que eles tinham pra comprar, eles compraram o terreno e não tinha dinheiro pra aterrar, e aí a prefeitura tava começando a fazer o asfalto, então conforme ia mexendo a terra, eles fizeram amizade com o pref, com o pessoal da prefeitura e aterrou, então foi a própria família que construiu, começou como restaurante de comida oriental, porque o pai deles tinha feito um curso de cozinha oriental que era, hoje, onde é o salão do café da manhã, e eles dormiam em barraca aqui, nesse lugar, o pai, a mãe e os dois filhos, com o passar do tempo, eles construíram, foram plantando as árvores, todo, todas as árvores que você vê, depois a gente vai dar uma voltinha, foram plantadas por eles, todas, 100%, bem arborizado, você vai ver, e aí eles construíram um apartamento, aí quando chegava um viajante, eles voltavam pra barraca e alugava o apartamento, aí construíram outro apartamento, aí eles ocupavam os dois apartamentos, chegavam um viajante eles dormiam na barraca e o apartamento, e assim foi crescendo, cinco anos o restaurante indo bem, apesar de ser um restaurante oriental no meio do cerrado há vinte anos atrás,

completamente inusitado, e aí fizeram, nossa, é que as fotos tão na minha casa, mas assim é bem no contexto, e aí fizeram o primeiro bloco, continuava o restaurante aqui era a churrasqueira, tudo isso daqui era aberto e foram construindo tudo com recurso próprio, com recurso que eles, eles conseguiram daqui, eles foram construindo, chegando hoje a 41 apartamentos, então assim é uma história muito bonita, hoje os filhos já tão crescidos, não trabalham com os pais, os pais, cada um tem o seu negócio na área de turismo, dentro da cidade, então os pais são os proprietários, eles, no meio do caminho, conseguiram um sócio para monetizar, pra capitalizar, né, um pouco mais, esse sócio fica no Paraná, então, o, o, quem construiu tudo isso são os sócios proprietários e os diretores, então eles ficam em Bonito, e aí eu, e eu sou a gerente, então, é uma empresa familiar, uma história de luta e de vitória, muito bonita, a história, quando você voltar o mural vai tá pronto, peguei bem na hora, bem na hora, tem alguma coisa aqui ó, eles tinham um cachorro, que a gente tá escolhendo a melhor foto, pra, pra botar, olha levantando a caixa d'água, esse cachorro era o, era o xodó, aqui vai ter só do, do cachorro, é que tá lá em casa, se você quiser eu tenho mais lá, se for te ajudar, depois a gente vai dar uma volta pra você ver, e o nome desse cachorro é Hanster, ele recebia os turistas, e ele dormia, aqui ele a caráter ó, e ele dormia na porta dos apartamentos, porque vinha ventinho e ele roncava aí as pessoas saíam falando assim "tinha alguém roncando" (risos), e era o cachorro, é cheio de história, não, mas ele é, ele foi tão importante no hotel, que acho que um mês e meio, dois meses atrás, chegou dois casais do interior de São Paulo perguntando dele "e o Hanster, e o Hanster?", mas marcou, mas assim coitadinho né, já faz vinte anos de história, ele já, já foi, depois não tiveram mais cachorro, não consegue, depois de uma dessa não consegue, eles são muito inteligentes né? Então assim, o resumo da história é essa, uma história muito bacana mesmo.

**Entrevistadora: Então, eu acho que é isso, você tem alguma coisa a acrescentar?**

Entrevistada: Não, adorei participar, assim, é do, algumas coisas eu achei difíceis porque elas já estão tão inseridas e também, acaba se confundindo com, porque na realidade é tão inserido que as vezes você não dá o devido valor né? Eu conforme fui falando eu "puxa é verdade, puxa verdade, puxa é verdade", a gente vai relembando, e também percebi que eu não tenho cartilha de boas práticas também, porque também tá inserido, mas é uma coisa que eu posso fazer, eu posso, eu tenho funcionários muito inteligentes que conseguem fazer isso pra mim, uma cartilha de boas práticas.

**Entrevistadora: e você falou que as informações, é, de práticas de sustentabilidade de vocês são divulgadas né? Aonde? No site?**

Entrevistada: São. No site. Só que eu também estou mudando, to mudando o site, estou com nova estratégia de marketing e uma nova estratégia comercial, então o site que esta no ar hoje ele mudou de hospedagem ele não ficou legal, então daqui uns dois meses, ele vai estar mais completo ainda, ai você vai conseguir pegar mais informação.

**Entrevistadora: eu percebi uma coisa muito interessante, que vocês alugam bicicletas.**

Entrevistada: Hum, alugamos, na realidade a gente aluga com a prestação de cinco reais a hora, é mais, mesmo só pra falar que aluga e que não dá, entendeu? Porque cinco reais a hora. É quase nada né?

**Entrevistadora: e é muito utilizada?**

Entrevistada: muito, muito, aqui ó, onde que elas ficam, é, num dá, na alta temporada, que é quando a gente tem movimento, num dá pra atender todo mundo.

Fala importante da gerente: uma coisa que eu falo que o turista repara muito, se a equipe tá carrancuda, todo mundo repara, se você tá com uma energia, se tá tudo bem, é fato, é fato, o turista ele percebe se a energia do lugar, é legal ou não é legal, e isso vem da gestão de pessoas, porque se você não geri, se as pessoas não são, é, se essas pessoas que trabalham aqui não se sentir em casa, não forem felizes, ela não vai atender bem, então é daí o princípio de tudo, então eu falo assim, que eu admito, é, reclamação de qualquer coisa, uma manutenção que não foi bem feita, qualquer coisa, menos de mal atendimento, aí, isso a gente não admite aqui, então, mas a gente passa essa informação de maneira agradável, porque se você for também muito carrasco, também não vai adiantar, energia pura, gerir pessoas e receber pessoas, é energia pura, não tem jeito.

## APÊNDICE H(C)

DATA: 27/06/2018 – 10:00

**Entrevistadora: é. O hotel ele possui quantas Unidades Habitacionais e quantos leitos?**

Entrevistada: São 50 apartamentos e 120 leitos.

**Entrevistadora: O hotel é de rede, familiar ou independente?**

Entrevistada: é uma rede, é uma rede argentina.

**Entrevistadora: É, o hotel ele possui algum sistema de gestão ambiental?**

Entrevistada: O que que seria um exemplo do que você tá buscando?

**Entrevistadora: um exemplo, é, alguma, algum procedimento que vocês seguem, é, pra gerenciar, o, o, as práticas ambientais de sustentabilidade.**

Entrevistada: é a gente optou, é, fazer trocas de toalhas somente se, se houver, se, se o hospede solicitar, senão ela é feita só depois de três dias, então a gente não troca, porque antes a gente acabava trocando as toalhas todos os dias, né, aí a gente optou por deixar uma plaquinha nos apartamentos e fazer a troca só se houver necessidade, se, se a pessoa deixar ela no local próprio pra troca senão a gente troca somente depois de três dias, a gente também optou por deixar os frigobares desligados, eles ficam desligados e o hóspede que faz a opção de ligar ou não.

**Entrevistadora: é, o hotel ele possui algum procedimento que identifique o potencial de risco? É, por exemplo, se tem alguma atividade de vocês do hotel que vocês, é, que tenha possibilidade de ter um risco ambiental, se vocês têm algum procedimento.**

Entrevistada: Não, não, que eu me lembre não tem nenhuma coisa de risco assim não.

**Entrevistadora: é, de que forma são desenvolvidas medidas de preservação das áreas naturais, fauna e flora? O hotel tem algum, é, algum engajamento ou aqui dentro ou em torno da comunidade, assim, de reflorestamento ou alguma coisa assim com cuidado com os animais, as aves?**

Entrevistada: anham, é, no hotel a gente não tem, porque esse hotel aqui a gente fala que é um hotel meio de centro, pode ver que a gente tem poucas áreas verdes, a gente, nossa, nossa, área social que a gente fala, aqui, pode ver que tem muito pouquinho mesmo pelo espaço que a gente tem, senão a gente até gostaria, mas a gente, é, a gente trabalha, e, em, junto com o IASB, não sei se você já ouviu falar, então a gente faz doações de mudas, a gente ajuda eles com algum projeto que eles fazem com, com, é, por exemplo, eles fizeram a um po, a pouco tempo atrás, um projeto com placas de sinalização pra, pra ir mais devagar, pra “cuidado com animais na pista”. Então a gente tá sempre trabalhando junto com eles, a gente faz parte né da gestão, então a gente acaba ficando engajado nesse sentido.

**Entrevistadora: entendi, certo, é, quais são as medidas tomadas em relação a economia de energia, de água e o manuseio dos resíduos sólidos?**

Entrevistada: é, na verdade a gente faz a reciclagem, né, a gente faz a reciclagem que trabalha junto com a prefeitura, então a gente tem sacos coloridos separados pra plástico, orgânico e metal, a gente também faz aquilo que te falei do frigobar, a gente mantém ele desligado, é, a gente também optou por, é, a gente tá trabalhando com uma empresa nova agora de produtos de limpeza, então ele economiza muito a água que a gente acaba, agi, nosso hotel tem muito vidro, a gente acabava tendo que passar muito água pra poder limpar, então esses produtos eles entraram exatamente pra, pra diminuir, então a gente tá conseguindo, a gente, a gente tá melhorando, a gente tá fazendo a transição agora, então a gente já tá usando os produtos novos e tá vendo já uma boa diferença, é, a gente acaba usando pouco mais de produto né não

tem como, de alguma forma a gente precisa limpar, mas a água, sabão, essas coisas, diminuíram muito e a quantidade de produto usada é bem menor do que seria se fosse pra lavar e, enfim, calçada essas coisas, a gente faz um, é, de, de quinze em quinze dias a gente precisa fazer um treinamento pelo bombeiro, por práticas de segurança do hotel, então a gente tira toda aquela, a, as mangueiras dos hidrantes, e tem que fazer isso daí, a gente já aproveita e já lava a calçada com elas mesmas.

**Entrevistadora:** certo, em relação as luzes, eu me hospedei aqui, né, de ontem pra hoje, e eu percebi que as luzes do corredor ali, elas ficam acesas de manhã cedo, é..

**Entrevistada:** ela, ela, elas são, tem algumas que, que da mais ou menos 6 horas da noite elas acendem, que é aquela, é, elas ficam intercaladas, acendem tipo uma sim uma não, e as outras são com sensores, tem sensor, então fica só aquela, é, pro pessoal poder não ficar na escuridão, mas tem os sensores, ai de manhã, é, 6 horas que quando chega a, a equipe de governança aí as meninas apagam as luzes do hotel.

**Entrevistadora:** tá, tá bom, é, como é a relação do hotel com a comunidade local, é desenvolvido algum programa junto à comunidade?

**Entrevistada:** A gente fala aquilo que eu te falei, e é, anham, seria mais em relação aos, o, a parte ambiental, seria isso.

**Entrevistadora:** Mas a parte social, tem alguma?

**Entrevistada:** Não, não, não tem não.

**Entrevistadora:** é, quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria do padrão de vida da sociedade. É, por exemplo, os colaboradores, são todos daqui, são todos locais? Vocês tem essa preocupação?

**Entrevistada:** Sim, na verdade, são todos locais, aqui por ser, é meio difícil o acesso a Bonito né, então é tudo meio longe, é tu, então são poucos assim que são de fora, então a maioria é, é local mesmo.

**Entrevistadora:** é possível perceber a escolha dos clientes por conta das práticas sustentáveis?

**Entrevistada:** Sim, a gente já, já, já escutei bastante coisa, tanto é que as vezes eles até falam, fala assim “olha vocês podiam fazer aquilo”, “olha isso foi legal”, a gente bastante assim, eles falam sobre isso, eu já percebo assim, é, até por ser uma rede e ela tem mais ou menos as mesmas práticas, em todos os hotéis, então eles, eles visitam e vão falando “ah eu vim porque achei legal isso” “achei bacana” “eu gosto” “eu faço parte de algum projeto”, já ouvi sim.

**Entrevistadora:** vocês tem um sistema de feedback?

**Entrevistada:** tem, a gente tem, tanto do nosso site, do nosso próprio site, daí entra o, os, as plataformas de venda online: tripadvisor, tem o booking.com, decolar, todos eles tem o, todos eles é possível fazer, dificilmente não vai poder, porque mesmo os, quando não fazem reservas que são os walkings, que chegam aqui balcão, eles tem o tripadvisor que pode todo mundo ter acesso

pra poder fazer avaliação, então a gente recebe muito, e a gente se preocupa muito com o que, com o pessoal fala lá.

**Entrevistadora: e nesse feedback é possível perceber isso, né? Essa preocupação.**

Entrevistada: Sim, anham, eles falam, as vezes uma crítica construtiva, mas eles falam sim, falam muito, bastante, mais até do que aqui, as vezes até sai daqui sem falar nada quando chega lá, aí eu falo “ah mas por que que não me falou aqui?”, acontece bastante.

**Entrevistadora: implementar práticas sustentáveis tem trazido um diferencial no retorno do investimento do hotel?**

Entrevistada: tem, nesse sentido, tem. Anham, tipo assim, a gente vê, é, hoje em dia, na verdade, as pessoas estão buscando mais, e se preocupando mais com isso, né, então a gente tenta cada vez mais, é, mas assim, ahn, a gente ainda tá meio devagar, a gente tá buscando agora esse tipo de prática, eu acho que as cabeças vão mudando e vão se abrindo também, né, a gente tá entrando agora, assim, se preocupando mais com esse tipo de ação mesmo.

**Entrevistadora: Qual a missão da empresa e como que ela é divulgada, principalmente pros colaboradores?**

Entrevistada: ó, ela, a gente, a divulgação nossa assim, é, toda, toda, por ser uma rede, eles fazem, é tudo online, tudo online, então existe uma, uma, uma equipe de marketing que é bem forte assim, é bem bacana assim, e aí, através da e, da equipe eles vão soltando, assim a, a, as unidades das casas, que eles chamam, né, é, é, dificilmente fazem alguma coisa sozinha, porque precisa tá tudo no mesmo, no mesmo sentido, não pode um tá dum jeito, então a gente tem essa central aí, e dali eles vão.

**Entrevistadora: Eles que passam a missão pra vocês né?**

Entrevistada: Exat, ó, por exemplo, eles tão fazendo um teste agora, que eu acho que é importante também falar pelo sentido do teu trabalho, é, a gente usava, pode ver, você que se hospedou, a gente tá com copo de plásticos, que até as pessoas questionam isso, falam “ah, você, uma forma sustentável mas está usando copo de plástico”, só que de água e de sabão pra lavar, então, assim, as vezes é tudo meio que um teste, nem a gente sabe se realmente tá, tá sendo, tá sendo bacana isso.

**Entrevistadora: se a troca vai compensar né?**

Entrevistada: exatamente, e a gente começou a pouco tempo, a gente tirou todos os copos de vidro, continuou só com as xícaras, e, e deixou os copos de plástico, mas tudo isso agora é super recente, então a gente começou em toda a rede, porque além de tempo, né, que elas tem que ficar lavando ali, é, a quantidade de água, de produto de limpeza que vai, então a gente ainda tá, nem sabemos ao certo se isso tá sendo vantajoso nesse sentido ou não.

**Entrevistadora: Mas a missão, então a missão ela tem no site?**

Entrevistada: Eles soltam, eles soltam, é, como que eu vou explicar como que eles soltaram esses dias? É, fariam tipo marketing usando a sustentabilidade,

entendeu? “olá fique com a gente, hotel sustentável, lá lá”, não sei agora te dizer uma frase como eles colocaram ali, mas não é sempre, não é sempre, é como se fosse uma propaganda mesmo que soltando mesmo, cada hora pega um...

**Entrevistadora: quais pontos do regulamento interno são compartilhados com os colaboradores?**

Entrevistada: em relação a?

**Entrevistadora: ao regulamento, as regras.**

Entrevistada: mas em relação a sustentabilidade? Ou não?

**Entrevistadora: não, não, em relação as regras mesmo, se tiver a sustentabilidade dentro, ótimo, mas se não tiver, quais são eles?**

Entrevistada: não entendi, não, não to conseguindo entender a pergunta.

**Entrevistadora: assim, toda empresa ela tem, é porque não é só a sustentabilidade, né?**

Entrevistada: entendi, é por isso que eu to tentando colocar sustentabilidade e não to conseguindo.

**Entrevistadora: se não tiver, não tem problema, fala o que tem, porque é assim, ó, toda empresa ela tem as suas normas, né, pra poder ter um bom funcionamento, pra poder não, não, pra poder se atingir ao objetivo, né, é, quais deles, quais pontos do regulamento são compartilhados com os colaboradores?**

Entrevistada: tá, o nosso principal objetivo assim que a gente, tão não só da nossa casa, mas de toda rede, é o atendimento ao hóspede, então a gente, a gente, foca assim no atendimento, porque como aqui eu sempre passo pra, pra, pra toda nossa equipe, porque de imprevisto a gente vai ter, acontece um imprevisto, a gente não tá esperando, principalmente não, quando você menos pode, quando menos pode acontecer, numa alta temporada, é sempre assim, mas se a gente tiver um bom, um bom atendimento, um carinho especial, tanto é que a nossa forma de atender é um pouco diferente do padrão hotelaria, porque não é uma coisa muito formal, a gente atende com carinho, a gente se despede com um abraço, então a gente, tipo, tenta resolver da melhor forma possível que a gente conseguir, né, dentro de cada situação, mas o carinho com o hóspede, até a nossa camiseta, que hoje eu to com a, com o Brasil né, já to já preparada pro jogo, mas ela tem um sorriso aqui, então assim, é, então “smile sorria você está viajando”, então assim, é, é nesse sentido, a gente, o nosso foco é esse, aí depois, a gente, lógico, a gente tem toda assim, as meninas da camararia tem um procedimento, da cozinha tem outro, mas o nosso principal, independente de como tiver, é tratar bem os nossos hóspedes, é isso que a gente busca e é assim que a gente trabalha.

**Entrevistadora: então esse seria o código de conduta que é passado pra eles?**

Entrevistada: Esse é o principal, esse, se voc, não, tanto na hora da entrevista, eu falo assim “ó teu sorriso no rosto, é isso que você vai ter que fazer”, as outras

coisas a gente vai se acertando, a gente vai durante o caminho, a gente vai, mas, é, o principal é isso.

**Entrevistadora: que medidas do planejamento estratégico elas são confiadas aos colaboradores?**

Entrevistada: cê diz na forma de...

**Entrevistadora: da estratégia mesmo do hotel, de se manter no mercado, de tentar, é, cada vez mais crescer...**

Entrevistada: é o que, é isso que, é como eu te expliquei sobre a rede, é, eles tem essa própria organização deles que são repassadas pra gente, então cada casa, é, tem a missão de, de focar no hóspede, então a gente aqui não tá muito pensando na, nas estratégias, porque eles se vendem, a gente não vende muito, por exemplo, Bonito é uma cidade que vende muito por agências, então os hotéis são vendidos por agências, a gente quase não vende, porque a gente se vende por nós mesmos, então a gente tem os nossos sites, os nossos marketings, então é dali que vem tudo, aqui a gente fica, no nosso funcionamento normal, nos nossos regulamentos internos normal e no nosso bom atendimento.

**Entrevistadora: qual legislação vocês seguem? Tirando a CLT**

Entrevistada: sim, a básica? Aahn, na verdade a gente acaba seguindo por ela mesmo né, porque aqui em Bonito não tem um, mesmo assim o sindicato não tem aqui, não tem nada, então a gente segue tipo, tudo campo grande, quando precisa, e a CLT, básica.

**Entrevistadora: e ambiental, vocês seguem alguma lei, alguma norma?**

Entrevistada: Não, não, seria a norma do bom senso mesmo, o bom senso a gente segue sempre, mas assim uma norma específica, não.

**Entrevistadora: você acha que a prática da sustentabilidade ela auxilia na competitividade? Ela torna o hotel mais competitivo? Mais forte?**

Entrevistada: Sim, sim, eu acho que cada vez mais, isso vai, isso vai aumentar cada vez mais, com certeza, as pessoas estão abrindo mesmo a cabeça pra esse lado, pode ver tanto televisão, jornais, as pesquisas mesmo, é, tudo já começou a se voltar mais pra esse lado, com certeza tende a aumentar, e eu torço por isso,

**Entrevistadora: inclusive a gente tem que pensar nos nossos filhos, nos nossos netos né. Porque eles vão ficar, quando a gente for, eles vão ficar.**

Entrevistada: exatamente, taqui ó, exatamente, agora mais do que nunca.

**Entrevistadora: pra você, praticar sustentabilidade é importante? E porquê?**

Entrevistada: Sim, sim, exatamente isso, né, por qualidade de vida, pelos nossos filhos, pela, pela, pela população em geral, pelo bom estar da, bem estar da sociedade, eu acho importantíssimo.

**Entrevistadora: e desde que que ano que você ta aqui no hotel, trabalhando?**

Entrevistada: no hotel, a xo ver, acho que já fizeram, quatro anos, a rede abriu em 2015, em outubro de 2015, mas eu já estava aqui antes, porque, é, já funcionava um hotel, chamava [nome do antigo hotel].

**Entrevistadora: é eu até percebi porque, então, é, a minha lista inicial, dos hotéis que eu to indo são os que tao associados na abih, e lá tá esse endereço e o nome tá [nome do antigo hotel]**

Entrevistada: é que era a razão social, [antigo hotel], era hotel [antigo hotel], daí aqui era matriz e a filial que era lá na entrada da cidade, que dai em 2015, em outubro de 2015 que entrou a rede, eles arrendaram o hotel e acabou entrando a rede [nome da rede], então os dois hotéis fazem parte da rede [nome da rede] agora.

**Entrevistadora: mas a gestão continuou a mesma desse aqui?**

Entrevistada: Não, não, mudou, mudou. Essa, esse, o proprietário do prédio, é um senhor de Campinas, que era ele que era o proprietário do Hotel de Bonito, que chamava Hotel de Bonito e Hotel Praia Park lá embaixo, agora ele arrendou, então ele não, não, não faz mais parte dos dois, ele arrendou, recebe um aluguel, e agora quem faz, toma conta são esses irmãos argentinos que são proprietários da rede [nome da rede], que é essa que a gente faz parte, que o [nome da rede] lá na entrada da cidade, ele chama [nome da rede] mesmo, que é o forte da, da rede, é o [nome da rede] Hostel, e aqui o H(C) que nada mais é que o [nome da rede] Hostel, é porque o [termo de analogia] do argentino não é [explicação do termo de analogia], então é H(C), [nome da rede] Hostel eles não colocam esse nome aqui, porque essa categoria é uma categoria superior, e não tem quartos compartilhados, só privativos, então pra não misturar, eles deixaram H(C) nessa categoria e lá o [nome da rede] Hostel, que seria, lá tem as duas opções, tem compartilhados e privativos, mas aqui só privativos.

**Entrevistadora: e você saberia contar mais um pouco assim da história desse hotel?**

Entrevistada: da rede? Sim, são dois irmãos, eles são argentinos, eles tavam estudando fora e moravam numa casa grande, e aí eles, eles começaram a trazer amigos pra morar junto, alugavam os quartos e aí eles viram que dava muito certo, né, que eles conseguiram, e aí ele foram abrindo cada vez mais, cada vez mais abrindo uma aqui, uma ali e hoje, na verdade assim são mais de trinta, só que são franquias e são as casas próprias que são as deles, essa daqui de Bonito, são casas próprias deles, as outras são franquias, que no começo eles até abriram bastante, agora eles tão dando até mais uma enxugadinha e vendo quem vai trabalhar no mesmo sentido deles porque é como eu te falei você, começa a misturar tudo e você já não tem aquele o mesmo padrão, você visita essa casa aí você vai visitar a outra casa é totalmente diferente, tanto no atendimento, a gente batalha, batalha pra ter um atendimento bom aqui, chega lá no outro, não tem, então eles tão, e o, o nome [nome da rede] é porque como eles começaram com o hostel e o hostel tem aquela coisa de mochileiro né, viagem, então eles, tipo, eles [explicação da origem do nome do hotel], então é nesse sentido. É bem legal, é bem legal, depois você leva o mapinha, aqui nesse mapinha são as casas próprias, mas se você entrar no nosso site é muito grande.

**Entrevistadora: e aqui eu recebi ontem o mapinha e só tem do Brasil né, então deve ter mais?**

Entrevistada: Isso, tem, é na América do Sul e Brasil, mas o foco maior é no Brasil. Eles são argentinos, mas vai aqui que eles se apaixonaram.

**Entrevistadora: Mas eles moram aqui no Brasil?**

Entrevistada: Não, eles moram na Argentina. Eles moram na Argentina, a sede, a nossa sede aqui no Brasil, onde fica a central de reservas, central financeira, é Foz do Iguaçu e o resto é na Argentina, nossa gerente, eles mesmo, aí ficam todos lá.

**Entrevistadora: e você gostaria de assim acrescentar alguma coisa?**

Entrevistada: não eu acho que foi falado tudo mesmo, da nossa missão, como a gente trabalha, que que a gente busca, espero que cresça essa prática de sustentabilidade não só nos hotéis mas na população mesmo, e eu fico feliz de ajudar nesse tema e eu desejo boa sorte pra você.