

Sustentabilidade e Gestão de Empreendimentos Hoteleiros: Analisando Hotéis de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Maria Claudia Mancuelho Malta¹, Milton Augusto Pasquotto Mariani², Dyego de Oliveira Arruda³

RESUMO

O presente artigo propõe-se a analisar a gestão de empreendimentos hoteleiros sediados na cidade de Campo Grande, MS, a partir dos princípios da sustentabilidade, nas suas dimensões econômica, social e ambiental. Para tanto, foi proposta uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, em forma de estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas aos gerentes de seis hotéis do município em análise. Constatou-se que a sustentabilidade nos hotéis investigados encontra-se em estado inicial, sobretudo por conta da falta de informações acerca de seus aspectos constitutivos. Ademais, os maiores níveis de ações sustentáveis são evidenciados em hotéis pertencentes a grandes redes. Logo, sugere-se o acirramento da difusão do conceito; bem como o efetivo incentivo para sua implantação como método de gestão

¹ **Maria Claudia Mancuelho Malta** – Mestre. Professor da Escola Superior de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6276197262789514>. E-mail: minimalta@hotmail.com

² **Milton Augusto Pasquotto Mariani** – Doutor. Professor nos Programa de Mestrado em Administração e no Mestrado Profissional em Estudos Fronteiriços, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0935409945176042>. E-mail: miltmari@terra.com.br

³ **Dyego de Oliveira Arruda** – Mestre. É Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), Campus Valença, RJ. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5222976964204691>. E-mail: dyego.arruda@gmail.com

Revista Rosa dos Ventos
Turismo e Hospitalidade
7(3) 358-376, jul-set, 2015
© O(s) Autor(es) 2015
ISSN: 2178-9061

Associada ao:
Programa de Pós-Graduação em
Turismo e Hospitalidade
Hospedada em:
<http://ucs.br/revistarosadosventos>



organizacional – contribuindo no estímulo ao estabelecimento de relações harmoniosas entre as diversas atividades econômicas, o ambiente, a cultura e as especificidades socioespaciais dos territórios.⁴

Palavras-chave: Turismo. Empreendimentos hoteleiros. Sustentabilidade. Campo Grande, MS.

ABSTRACT

Sustainability and Hotel Enterprises Management: Analyzing Hotels in Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brazil - This paper proposes to analyze hotels management in Campo Grande, MS, considering the principles of sustainability in its economic, social and environmental dimensions. The research proposed presents an exploratory and qualitative approach, in the form of case study, with semi-structured interviews to managers of six hotels in the city in question. The interviews were transcribed and analyzed through content analysis. It was found that sustainability in the hotels is still in an initial state, mainly due to the lack of information about its constituent aspects. Moreover, it was noted that higher levels of sustainable actions are observed in hotels belonging to hotel networks. Thus, it is suggested the intensification of the diffusion of the concept, and the effective promotion of its implementation as a method of organizational management - helping in the process of encouraging the establishment of harmonious relations between the different economic activities, the environment, the culture and the other socio-spatial characteristics of the territories.

Keywords: Tourism. Hotel Enterprises. Sustainability. Campo Grande, MS, Brazil.

INTRODUÇÃO

A possibilidade de esgotamento dos recursos naturais é uma preocupação cada vez mais presente no cotidiano das pessoas e das organizações. Essa problemática impacta significativamente o modo como os agentes econômicos planejam as suas decisões de consumo e investimento, numa dinâmica na qual garantir a manutenção dos recursos naturais indispensáveis à subsistência humana tornou-se um imperativo urgente e necessário. No entender de Barbieri (2007), muito embora a preocupação com o caráter finito dos recursos naturais seja bastante antiga, foi somente nas três últimas décadas do século XX que essa questão ganhou um viés evidentemente prático, entrando na seara das políticas públicas e nas práticas de gestão empresariais. Assim sendo, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, passaram a programar processos de gestão calcados na economia de recursos, na perenidade dos negócios e na satisfação dos interesses das várias partes direta ou indiretamente ligadas à organização. Deste modo, nota-se que a temática da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável emergiu, definitivamente, na pauta dos processos de gestão das organizações. (Peres Jr. & Rezende, 2011; Oliveira & Rossetto, 2014)

⁴ O presente artigo foi apresentado, em sua versão preliminar, no 50º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), realizado no ano de 2012, na cidade de Vitória, ES.

Nascimento (2008) ressalta que a sustentabilidade pode ser caracterizada como a base de um modelo de desenvolvimento socioeconômico calcado no atendimento das necessidades do presente sem que se comprometa a possibilidade das gerações futuras atenderem também as suas próprias necessidades. Sendo assim, o desenvolvimento sustentável é aquele que leva em conta o chamado pacto intergeracional, ou seja: é o tipo de desenvolvimento que possibilita a manutenção dos recursos socioambientais que atenderão às necessidades básicas das gerações futuras. Neste novo paradigma de gestão dos recursos socioambientais e econômicos, a atividade do Turismo, particularmente, se apresenta como um segmento econômico que deve estar essencialmente voltado à sustentabilidade, pois o meio ambiente é receptáculo das práticas de Turismo, exercendo atratividade nos visitantes e necessitando, portanto, de iniciativas que visem à sua manutenção.

Planejar adequadamente o Turismo é fundamental, sobretudo por conta do significativo impacto socioeconômico desta atividade, no mundo todo. Dados do World Travel and Tourism Council (WTCC, 2015a) dão conta de que o setor de viagens e turismo contribuiu, em 2014, direta e indiretamente, com 9,6% de todo o montante de Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o que perfaz mais de sete trilhões de dólares em valores monetários. Além disso, neste mesmo ano, o mesmo segmento, de modo direto e indireto, foi o protagonista de aproximadamente 9% de todo o volume de trabalho e emprego registrado no mundo todo. No Brasil, particularmente, a contribuição econômica direta e indireta do setor, no ano de 2014, foi de 9,5% de todo o PIB nacional, representando algo como R\$ 494 bilhões, a preços constantes. A geração de empregos diretos e indiretos nesse setor, ainda no mesmo período em tela, foi de aproximadamente 8,7% da quantidade global de emprego registrada no país (WTTC, 2015b).

Assim sendo, diante da importância socioeconômica do Turismo, nota-se que a sustentabilidade é condição indispensável nos processos de gestão desta atividade, já que o seu desenvolvimento de forma não planejada contribui para a deterioração do meio ambiente e, por conseguinte, do próprio segmento do turismo (Fons *et al.*, 2009). Seguindo por este caminho, nota-se que as empresas hoteleiras – por constituírem relevantes agentes que compõem o *trade* turístico, e que não raro localizam-se em áreas naturais – também devem ser adeptas ao conceito e consequente prática da sustentabilidade. Desta feita, sob esta ótica, as ações dessas organizações precisam embasar-se na premissa de manutenção dos recursos socioambientais, resultando na diminuição de desperdícios; redução da poluição; minimização de custos; ampliação dos níveis de rentabilidade; além da criação de identidade e diferencial perante aos concorrentes e aos clientes, transformando o patrimônio ambiental e sociocultural em renda econômica para o empreendimento.

Portanto, dadas estas sucintas observações; e partindo da premissa de que o setor hoteleiro nutre estreita relação com o desenvolvimento de práticas comprometidas com a sustentabilidade, o presente artigo tem como escopo geral compreender e descrever as práticas intrínsecas à sustentabilidade aplicadas na gestão de empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul. Em linhas gerais, o território alvo dos estudos em tela é um relevante destino turístico no Centro Oeste brasileiro, tendo sua vocação calcada nos setores de negócio e eventos. Ademais, nota-se ainda que Campo Grande é corredor e ponto de partida para o turismo em dois destinos turísticos de relevância nacional: a região de Bonito e Serra da Bodoquena; e o Pantanal sul-mato-grossense. Por fim, no que tange aos empreendimentos hoteleiros, nota-se a existência de mais de 2.753 unidades habitacionais e 5.524 leitos na capital de Mato Grosso do Sul, o que coloca o município em questão como um ofertante significativo de hospedagem aos turistas que visitam a região Centro Oeste, como um todo (Sisgran, 2011; Fundtur, 2011).

A problemática que embasou o desenvolvimento do presente trabalho resumiu-se no seguinte questionamento: Como se manifestam as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande, no Mato Grosso do Sul? Nota-se que um sistemático processo de reflexão em torno da supracitada problemática de pesquisa é importante, principalmente para que se identifiquem boas práticas de sustentabilidade nos hotéis de Campo Grande, com o escopo de que se disseminem essas práticas e ou se corrijam práticas de gestão inconsistentes com as premissas da sustentabilidade, tendo como meta final a perenidade da atividade do Turismo no território em análise e, por conseguinte, a própria manutenção permanente dos recursos naturais locais.

REVISÃO DE LITERATURA

A relação do ser humano com o meio ambiente, ao longo do processo histórico de constituição das sociedades modernas, jamais se resumiu numa dinâmica majoritariamente harmoniosa. Em suma, a atividade humana – com seus avanços tecnológicos e padrões de comportamento e consumo – causou um processo de deterioração dos recursos naturais, que durante muito tempo foram vistos como fontes inesgotáveis para o suprimento dos vários modos de vida (Halweil & Nierenberg, 2011). Somente nos últimos anos do século XIX ocorreram os primeiros sinais de preocupação com os recursos naturais do planeta, que culminaram em manifestações para a formação de sociedades de proteção ao meio ambiente; além do surgimento de parques nacionais. Porém, apenas em 1970 testemunhou-se uma ação de cunho global, com vistas ao estabelecimento de discussões acerca da problemática relação entre o modelo de desenvolvimento vigente até então e a necessidade de manutenção dos recursos naturais (Cooper *et al.*, 2007).

A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, que as nações começaram a estruturar seus órgãos ambientais e estabelecer suas legislações, visando ao controle da poluição ambiental. Nesta época também se constatou a existência de preocupações com racionalização de energia e busca de combustíveis menos poluentes (Nascimento, 2008). No ano de 1987, o relatório denominado ‘Nosso Futuro Comum’ foi o primeiro a preconizar a questão de se evitar a degradação ambiental, e não somente corrigi-la. Este relatório, considerado um marco importante para os processos de gestão socioambiental, não apenas apontou que seria possível alcançar maior desenvolvimento sem destruir os recursos naturais – conciliando o crescimento econômico com a conservação ambiental – como também disseminou mundialmente o conceito de <Desenvolvimento Sustentável>, entendido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

Lélé (1991), quando se detém na ideia do desenvolvimento sustentável, pontua que tal conceito decorre da junção um tanto quanto óbvia de dois outros, os de sustentabilidade e de desenvolvimento. Em síntese, o desenvolvimento é entendido como um processo de mudança caracterizado pelo crescimento constante no consumo de materiais (bens e serviços); enquanto a sustentabilidade é avaliada como a existência de condições ecológicas necessárias para a subsistência humana, em um determinado nível de bem-estar que possibilite o florescimento de futuras gerações. Logo, reunindo as concepções semânticas de ambos os termos, o desenvolvimento sustentável seria calcado no crescimento constante do consumo das populações, consubstanciado com uma dinâmica intergeracional, ou seja: enraizado no tipo de consumo que não impede a disposição dos recursos (naturais, humanos e etc.) às futuras gerações.

Quental, Lourenço e Silva (2011) propõem-se, por seu turno, a explicar o conceito de sustentabilidade partindo de três abordagens, quais sejam: (a) sustentabilidade econômico-ecológica; (b) sustentabilidade como transição; e (c) a ciência da sustentabilidade. A sustentabilidade numa perspectiva econômico-ecológica parte do pressuposto de que os recursos naturais são finitos e de que, neste contexto, as atividades socioeconômicas apresentam determinados limites, revelados pela capacidade de carga do recurso natural, ou seja: considera-se que os recursos naturais apresentam limites para que sejam utilizados, de tal modo que as atividades econômicas que são implementadas nesses espaços devem respeitar esses limites, com o propósito de se evitar o esgotamento dos recursos ambientais (Quental, Lourenço & Silva, 2011; Commom & Perrings, 1992).

Neste íterim, o clássico texto de Hardin (1968), intitulado *The Tragedy of the Commons*, propõe oportunamente a necessidade de mecanismos de gestão dos recursos naturais direta ou indiretamente utilizados para fins econômicos, com o objetivo de se respeitar a sua capacidade de carga e, conseqüentemente, evitar o seu esgotamento. Dentre tais mecanismos de gestão, o autor sugere a regulamentação e fiscalização, por parte do poder público, da capacidade de carga dos recursos ambientais, definindo normas que norteiam o emprego de atividades econômicas em áreas naturais. Ademais, o autor pontua ainda a possibilidade do emprego de ações coletivas, por parte de atores direta ou indiretamente impactados pelos recursos naturais, com o objetivo de que se definam, conjuntamente, as dinâmicas a partir das quais os bens e serviços ambientais serão utilizados. Por fim, Hardin cita ainda a pertinência de se definir direitos de propriedade dos recursos ambientais, a fim de que se 'exclua' a utilização livre e irresponsável, por parte de determinados agentes (também chamados de *free riders*⁵, na literatura técnica) que se apropriam descontroladamente dos bens e serviços ambientais, sem pagar por eles e ou preservá-los adequadamente.

Quando se pensa na sustentabilidade enquanto transição, Quental, Lourenço e Silva (2011) sugerem a necessidade de se considerar a possibilidade de os seres humanos estabelecerem relações harmônicas consigo mesmos e com o meio ambiente, numa dinâmica capaz de possibilitar a transferência do atual paradigma socioeconômico marcadamente insustentável, para um contexto calcado na sustentabilidade. Nesta perspectiva, considera-se a premência dos agentes econômicos em inovarem, produzindo aparatos técnico-produtivos que sejam menos poluentes e que, portanto, contribuam para a manutenção dos recursos socioambientais (Buyse & Verbeke, 2003). Por fim, a abordagem da ciência da sustentabilidade realça o caráter complexo e verdadeiramente transdisciplinar sob o qual o tema deve ser interpretado, carecendo de abordagens das várias áreas do conhecimento – tais como a física, a biologia, a economia, a administração e etc. – para o entendimento holístico do fenômeno em tela.

Portanto, dadas essas abordagens basilares, Quental, Lourenço e Silva (2011) complementam a sua análise ao levantar alguns aspectos comuns que embasam os supracitados 'paradigmas' a partir dos quais a sustentabilidade pode ser conceituada. A partir deste levantamento, os autores definem quatro princípios que auxiliam no entendimento das teorias e fundamentos científicos que embasam a discussão acerca da sustentabilidade. Esses princípios são os

⁵ Denomina-se '*free rider*' o conjunto de agentes que se apropriam de determinado bem ou serviço, sem que tenham contribuído efetivamente para a obtenção, manutenção, preservação ou subsistência de tal item. É comum que o *free rider* comporte-se de maneira descuidada em relação ao bem que está utilizando livremente, ocasionando o chamado 'problema do *free rider*', que normalmente culmina em conflitos, ou no próprio esgotamento dos recursos (especialmente quando se trata de bens e serviços ambientais). Para maiores detalhes, consultar Marwell & Ames (1979).

seguintes: (a) o princípio dos limites; (b) o princípio dos meios e fins; (c) o princípio da necessidade; e (d) o princípio da complexidade e transição. O princípio dos limites parte do pressuposto de que a economia humana está embutida na ecossfera. Logo, há certos limites para o desenvolvimento das atividades humanas, de tal modo que a sustentabilidade – e sua garantia – dependerá desses limites. Como subsídios a essas inferências, os autores relembram os estudos neomalthusianos de Erlich (1968), que em seu livro *'The population bomb'* elucidou as mazelas do crescimento humano frente à limitada capacidade global de produção de alimentos; os já citados estudos de Hardin (1968) acerca dos bens comuns; além dos trabalhos de Nicholas Georgescu-Roegen sobre a teoria da entropia e perda de energia nos sistemas produtivos, resgatando aspectos da termodinâmica para tentar explicar a insustentabilidade de modelos de produção adotados pelo sistema econômico vigente (Cechin, 2010).

Não obstante, o princípio dos meios e fins ressalta que os recursos naturais e econômicos têm conjuntamente um valor instrumental no cumprimento dos fins últimos da sociedade. Neste sentido, define-se o crescimento econômico não como um fim em si mesmo, mas como um meio capaz de proporcionar a ampliação do bem estar social, através da sustentabilidade. Para reforçar seus respectivos posicionamentos acerca deste princípio, Quental, Lourenço e Silva (2011) resgatam os trabalhos dos economistas clássicos Adam Smith (1983), John Stuart Mill (1983) e David Ricardo (1982), que teorizaram sobre o chamado 'estado estacionário da economia de longo prazo', onde o crescimento econômico atingiria um determinado limite – daí a pertinência de se pensar tal variável [crescimento econômico] não como um fim em si mesmo, mas como um meio para outros aspectos, dentre os quais a ampliação dos níveis de bem-estar social. O princípio da necessidade parte do aspecto de que cada sistema e cada ser humano apresentam suas próprias necessidades mínimas. Neste sentido, a sustentabilidade terá como escopo estabelecer uma sintonia fina entre essas necessidades, considerando o aspecto intergeracional necessário aos recursos naturais.

Por fim, o princípio da complexidade considera que sistemas apresentam comportamento complexo – calcado em múltiplos equilíbrios estáveis e comportamentos não lineares, e pode até mesmo entrar em colapso quando as dinâmicas desse equilíbrio não são muito bem atingidas. Desta feita, nota-se que a multiplicidade de prismas a partir dos quais se pode entender o conceito de sustentabilidade é bastante variado. No tópico abaixo se apresenta o conceito de sustentabilidade no âmbito da gestão organizacional.

A Sustentabilidade no Contexto da Gestão Organizacional – A inclusão do conceito de desenvolvimento sustentável no mundo corporativo foi definida pelo World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] como o alcance do equilíbrio entre as três dimensões que balizam a sustentabilidade corporativa, que são: a econômica; a ambiental e a social. Estas dimensões influenciam todas as organizações constituintes de uma cadeia produtiva, e não somente uma organização ou empresa específica.

Para Jappur *et al.* (2008), quando se analisa a sustentabilidade no meio corporativo, em específico, deve-se incluir entre seus objetivos estratégicos o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas (também chamados de *stakeholders*) e a constante melhoria da sua própria reputação. Nesse sentido, Holliday *et al.* (2002) afirmam que a organização sustentável deve ir além do modelo tradicional de retorno sobre ativos financeiros, obrigando-se, pois, a envolver em seu planejamento o sucesso da comunidade e dos *stakeholders* direta ou indiretamente ligados à ela. Não obstante, deve-se considerar que o ambiente natural e cultural são tão preciosos quanto a tecnologia empregada na organização e as habilidades de seus funcionários (Buysse & Verbeke, 2003).

Por ser um conceito dinâmico e holístico, muitos esquemas de desagregação por dimensões foram propostos à sustentabilidade. Em suma, observa-se que o número de dimensões varia de acordo com o autor. Sachs (2002), um dos mais conhecidos, subdividiu a sustentabilidade em cinco dimensões, quais sejam: social, econômica, ecológica, espacial e cultural (posteriormente, houve a inclusão de outras dimensões, tais como a política e a institucional). De todo modo, considera-se que, no âmbito das organizações, o 'núcleo duro' da contribuição do supracitado autor para com a operacionalização do conceito de sustentabilidade consistiu no exercício de considerar este conceito como sendo composto por apenas três dimensões (também conhecidas como *Triple-Botton-Line*), quais sejam: a econômica, a social e a ambiental. Barbieri e Cajazeira (2009) oportunamente pontuam que a redução das dimensões originalmente sugerida por Sachs (2002) não implica em perda de poder de explicação e/ou em reducionismo do conceito, mas sim na concentração de definições e esforços analíticos, com o objetivo de simplificar a operacionalização das práticas sustentáveis nas organizações.

A preocupação com o meio ambiente e com a sociedade transcendeu a questão ética e passou a ocupar lugar nas organizações como forma de gestão. Neste sentido, Gonçalves (2004) aponta que, na dimensão ambiental, houve um deslocamento da visão ética e social da questão para atender aos aspectos normativos, institucionais e produtivos. Para que os comprometimentos da sustentabilidade se tornassem efetivos, diversos instrumentos gerenciais foram elaborados. Se reportando ao nível operacional da gestão, esses instrumentos são compatíveis com as várias instâncias da gestão empresarial e se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade (Barbieri e Cajazeira, 2009).

Um dos instrumentos gerenciais aplicáveis é o indicador, que para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002) deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros, que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa. O surgimento de indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável é fruto do reconhecimento de que outras dimensões devem medir o desenvolvimento de um território, rompendo com a hegemonia do uso de indicadores econômicos como critério para a tomada de decisões individuais ou coletivas. Van Bellen (2004) aponta os índices Ecological Footprint Method, Dashboard of Sustainability e Barometer of Sustainability como as ferramentas mais relevantes no contexto internacional para a avaliação da sustentabilidade (Guimarães & Feichas, 2009). No setor empresarial são aplicados indicadores de sustentabilidade nacionais e estrangeiros. Entre eles, podemos destacar a Global Reporting Initiative [GRI], o Dow Jones Sustainability Indexes [DJSI], o Índice de Sustentabilidade Empresarial [ISE] e os Environmental Performance Indicators [EPI's]. (Alencastro et al., 2011). Como indicadores de sustentabilidade também se podem mencionar as séries ISO 9001 [gestão da qualidade], ISO 14001 [gestão ambiental], AS 8000 [gerenciamento social], ABNT/NBR 16001 [gestão da responsabilidade social]. Estas séries tem o objetivo de orientar as empresas quanto à implementação e manutenção de seus sistemas de gestão calcados na responsabilidade com aspectos das dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade.

Segundo Tachizawa e Andrade (2008) a responsabilidade socioambiental tornou-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico. A sustentabilidade deixou de ser uma função exclusiva de proteção do meio ambiente, para tornar-se também uma função da administração. Essa atividade dentro da organização passou a ocupar o interesse dos gestores, e a exigir uma função na estrutura administrativa que pudesse abrigar corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado (Moura-Leite, Padgett & Galan, 2011).

A Sustentabilidade no Âmbito do Turismo e da Hotelaria – Para Gonçalves (2004), o setor do Turismo, em geral, e a hotelaria, em particular, têm a obrigação e a responsabilidade de fazer da ética ambiental parte integrante de suas metas organizacionais e gerenciais, já que o sucesso dos seus negócios depende em boa parte da ‘saúde’ do meio ambiente. Além de pensar no aspecto de que a natureza, a sociedade e a cultura são ativos para a empresa, o setor hoteleiro precisa também levar em conta que a abertura de diálogo com o mercado e, principalmente, com o público-alvo, é cada vez mais urgente e necessária (Lara, 2001). Um ponto interessante a convergir é a satisfação dos desejos dos indivíduos [turistas], consubstanciada com a satisfação das necessidades básicas dos demais *stakeholders* direta ou indiretamente ligados à atividade do empreendimento hoteleiro. Acrescentar a gestão sustentável aumenta o mercado de consumidores atingido, já que é cada vez maior o montante dos chamados consumidores verdes, conforme aponta Tachizawa (2008): “A responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o ‘consumidor verde’ e ecologicamente correto. A ‘empresa verde’ passou a ser sinônimo de bons negócios e, no futuro, será a principal forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa.” (p. 1).

Portanto à medida que o perfil do turista e suas exigências sofrem transformações, o setor precisa usar da criatividade para oferecer produtos que satisfaçam ao novo turista (Cooper *et.al*, 2007). A qualidade de uma destinação turística vem sendo avaliada com base na originalidade de suas atrações ambientais e no bem-estar que elas proporcionam aos visitantes. O marketing ambiental passa a constituir uma importante arma dos responsáveis pela oferta turística das localidades receptoras (Ruschmann, 2008). Os hotéis que adotam uma postura sustentável procuram atitudes menos danosas ao ambiente através da reavaliação de suas ações e da conscientização de seus membros. Tais dinâmicas são auferidas, sobretudo, através da otimização do uso dos recursos, do reaproveitamento e reciclagem dos resíduos – maneiras simples de repensar o processo e tentar racionalizá-lo. Em função da contenção do desperdício, economiza-se nos custos operacionais, crescem as oportunidades de mercado derivados das novas práticas ambientais, a imagem da corporação é fortalecida, além de causar um impacto positivo no moral dos empregados, aumentando o comprometimento dos clientes internos e o orgulho em ser parte da corporação (Enz & Siguaw, 1999).

Silva, Silva e Enders (2006) confirmaram as relações entre a gestão ambiental e o desempenho organizacional do setor hoteleiro. Segundo esses autores, as empresas hoteleiras que demonstram melhores níveis de desempenho organizacional tendem a usar mais as práticas de gestão ambiental. No âmbito econômico, os gestores do Turismo e da hotelaria devem possuir conhecimento detalhado dos impactos econômicos derivados dessa atividade, uma vez que os turistas gastam seu dinheiro com uma variedade de mercadorias e serviços, tais como: transportes, alimentação, bebida, comunicação e entretenimento (Barroco, 2004). Priorizando o aspecto social, os gestores deverão respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades anfitriãs, conservando seu patrimônio construído, patrimônio cultural e valores tradicionais, contribuindo para o entendimento mútuo e tolerância; assegurar a viabilidade das operações econômicas de longo prazo, proporcionando benefícios socioeconômicos para todos os *stakeholders*, incluindo emprego estável, oportunidades de geração de renda e serviços sociais para as comunidades, contribuindo para a minimização da pobreza; fomentar a informação e participação dos *stakeholders*, para garantir a ampla participação e a construção do consenso; manter a satisfação do turista em níveis elevados e garantir uma experiência significativa para estes, ampliando a sua consciência sobre as questões relativas à sustentabilidade (OMT *apud* Cardoso, 2005).

Mas atingir o turismo sustentável é um processo que requer monitoramento constante dos impactos, introduzindo as medidas preventivas e ou corretivas sempre que necessário. Nesse sentido, nos empreendimentos hoteleiros, as normas ISO e NBR 15401 podem conduzir essas práticas. A NBR 15401 é a Norma Oficial Brasileira que prescreve quais requisitos os meios de hospedagem devem atender para serem considerados sustentáveis – estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos. Essa norma prevê uma série de práticas, dentre elas: cuidado com emissões, efluentes e resíduos sólidos; conservação e gestão do uso da água; eficiência energética; seleção e uso de insumos; saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores; qualidade e satisfação do cliente; trabalho e renda; cuidado com comunidades locais; cuidado com aspectos culturais; cuidados com as áreas naturais, flora e fauna; viabilidade econômica; cuidados com impactos luminosos e sonoros; paisagismos com espécies nativas; ações voluntárias; qualificação do profissional; incentivar a venda de artesanatos e produtos típicos; promover a equidade étnica, social e de gênero; áreas devidamente sinalizadas para fumantes; o empreendimento deve dispor de um plano de negócios regularmente atualizado; informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região onde está localizado; informações sobre a disponibilidade ou não de facilidades para atendimento a portadores de necessidades especiais e atendimento a emergências e acidentes (ABNT/NBR 15401, 2006).

Portanto, nos parágrafos anteriores nota-se uma série de características e procedimentos para que se aplique a sustentabilidade na gestão de empreendimentos hoteleiros. Um ponto intrigante, e que suscita significativos esforços de pesquisa, refere-se ao modo e características a partir das quais essas medidas de gestão sustentável são aplicadas, de fato, nos empreendimentos hoteleiros. Assim sendo, com base nesta problemática, o artigo em tela, nos tópicos que seguem, explora esta questão da aplicação dos princípios da sustentabilidade na gestão de empreendimentos hoteleiros, especificamente para o caso em estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, a pesquisa constitui-se como exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa. Ao mesmo tempo em que há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto exposto, também se tem como escopo expor características – mesmo que de forma induzida – de determinada população e fenômeno, traduzindo-se, respectivamente, em investigação exploratória e descritiva (Vergara, 2007). A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso, que é muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa (Mattar, 2001).

O instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa, foi um protocolo contendo questões norteadoras e indicadores para cada dimensão estudada – dimensões estas componentes do *Triple-Botton-Line* (que enfoca a sustentabilidade nas suas vertentes econômica, ecológica e social), constituindo-se, portanto, de um roteiro semiestruturado para a entrevista; bem como para a observação direta. Para Yin (2010), “o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo.” (p.106).

Quadro 1: Protocolos de estudo de caso

Dimensão	Indicadores de Análise	Questões do Protocolo
SOCIAL	Responsabilidade social	Quais políticas e programas são desenvolvidos para promover a melhoria nos padrões de vida da sociedade?
	Equiparação salarial entre negros, pardos, homens e mulheres com a mesma função.	
	Benefícios (alimentação, transporte, assistência médica e etc.).	
	Rotatividade de funcionários em relação à média do mercado	
	Índice de satisfação dos funcionários	
	Índice de satisfação dos clientes	
	Capacitação e atualização profissional	Quais ações e projetos são trabalhados para promover a cultura local?
	Apoio à diversidade de mão de obra	
	Programas e treinamentos para a redução de acidentes de trabalho	
	Programas de identidade cultural	
AMBIENTAL	Reciclagem	A estratégia ambiental da empresa engloba quais fatores ligados à preservação dos recursos naturais?
	Tecnologias limpas e silenciosas	
	Tratamento de afluentes líquidos	
	Reaproveitamento de afluentes líquidos	
	Produtos ecologicamente corretos	
	Legislação ambiental	Como são implantadas as políticas de racionalização dos recursos naturais?
	Certificação pela norma ISO 14.000	
	Fontes alternativas de economia energética	
Racionalização de água e energia		
ECONÔMICA	Crescimento de resultados financeiros	De que forma as estratégias em sustentabilidade impactam nos <i>stakeholders</i> ?
	Transparência nas ações próprias da empresa	
	Pagamentos de salários	Qual a meta do hotel em propor sustentabilidade?
	Aquisição de projetos adequados à sustentabilidade	
	Existência de pessoa ou cargo que analise a dimensão sustentável do hotel	
	Pesquisas sobre sustentabilidade	Quais as atitudes dos <i>stakeholders</i> em relação às ferramentas de gestão sustentável?
	Disposição em pagar mais pelo serviço ambiental	

Fonte: Adaptado de Santos (2009). Elaborado pelos autores.

Vale destacar que, além das informações provenientes do protocolo com questões norteadoras, o presente estudo valeu-se de informações secundárias oriundas dos *sites* dos hotéis; bem como de outros documentos (tais como *folders* informativos, relatórios de gestão, manuais de procedimentos e afins). Ademais, outra fonte importante de informações foi a própria observação direta e participante, por parte dos pesquisadores, da estrutura e ações

empreendidas pelos hotéis pesquisados. Desta forma, utilizaram-se questões norteadoras aos atores da pesquisa, baseadas em Santos (2009) e adaptados ao objeto de estudo.

Os hotéis foram selecionados de acordo com uma abordagem intencional, justificada pela premissa de se analisar três hotéis pertencentes a redes hoteleiras e três hotéis de origem familiar. As entrevistas foram realizadas e gravadas nos próprios hotéis. Os atores da entrevista foram os gerentes dos empreendimentos hoteleiros que tiveram disponibilidade em contribuir com a pesquisa. De fundamental esclarecimento é o fato de que os nomes dos hotéis pesquisados foram mantidos em sigilo e, estes, estão nomeados de H(A) a H(F). Os hotéis pertencentes a redes hoteleiras serão os indicados por H(A), H(B) e H(D). E hotéis não pertencentes a redes serão chamados de H(C), H(E) e H(F). As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Segundo ela, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo.

A SUSTENTABILIDADE E GESTÃO

Com a finalidade de melhor entendimento das questões ou indicadores propostos no protocolo da pesquisa, optou-se por analisá-los a partir de cada uma das dimensões da sustentabilidade considerada neste trabalho. Logo, abaixo seguem os tópicos segmentados acerca das análises das dimensões social, ambiental e econômica dos empreendimentos hoteleiros pesquisados em Campo Grande.

Dimensão Social – Dentre os empreendimentos hoteleiros pesquisados, aferiu-se que aqueles que se autodeclararam pertencentes a redes hoteleiras possuíam, em maior grau, algum tipo de ação ou projeto social quando comparados aos hotéis não pertencentes às redes hoteleiras. Estes últimos afirmam não possuir projetos específicos para esse fim. Porém, ao se investigar cada um dos itens que compõe as ações sociais no seio dos empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes percebeu-se que – mesmo em menor escala – há a evidência de ações sociais, não raro esporádicas e revestidas de estratégias de marketing.

No que tange à especificidade dessas ações sociais, destacam-se a participação em iniciativas calcadas na própria dinâmica de rede de empreendimentos; bem como ações isoladas de doações a entidades filantrópicas (no caso dos hotéis não pertencentes a redes). Nos dizeres do Hotel A, *“como o hotel faz parte de uma rede, nós trabalhamos com ações sociais previstas pela própria rede. No dia das crianças, por exemplo, toda a renda que for conseguida com a venda de cafés da manhã será revertida a uma instituição de alfabetização solidária”*. Desta feita, confirmam-se alguns direcionamentos propostos por Tachizawa e Andrade (2008), sobretudo quando estes autores salientam o tamanho da organização como condição preliminar para que o empreendimento se vincule a algum tipo de ação social. O mesmo também é válido – ainda segundo os supracitados autores – quando se analisa a dimensão ambiental.

Quando questionados sobre equiparação dos salários dos funcionários, todos os seis empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram possuir tal preocupação – afirmando que não há distinções de gênero, raça ou ideologia religiosa e política como critérios para a contratação de pessoal e definição dos níveis de remuneração. Um dos gerentes [Hotel F]

mencionou que há a preocupação em se contratar portadores de necessidades especiais (sobretudo como forma de inclusão social desse público). Outro gestor [Hotel A], por sua vez informou que o hotel está isento pela lei de contratar funcionários portadores de necessidades especiais, tendo em vista a quantidade de funcionários devidamente registrados, razão pela qual esta preocupação não é evidente no seio da gestão do empreendimento. Portanto, mais uma vez corrobora-se a constatação de que o porte da organização delimita o seu nível de engajamento quanto a algumas dinâmicas sociais da sustentabilidade. Ainda considerando a questão dos portadores de necessidade especiais, em pesquisas secundárias através dos sites dos hotéis; bem como pela observação direta, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros possuem acesso a portadores de deficiência física ou cadeirantes.

Sobre os benefícios, atualização profissional e treinamentos destinados aos colaboradores, os gerentes relataram aplicar o que a legislação os obriga. Cultiva-se também, na sua maioria, algum tipo de treinamento ou atualização profissional destinado a função exercida pelo funcionário. Percebe-se que os empreendimentos hoteleiros pertencentes às redes, em maior grau, dedicam-se a especializar seus funcionários, considerando as imposições da marca; bem como o nível de exigência de seus clientes e demais *stakeholders*. Nos dizeres do gestor do Hotel B, por exemplo, *“há um treinamento externo previsto pela rede, especialmente para os funcionários em cargos de chefia. Além disso, há treinamentos internos previstos para todos os funcionários do hotel”*.

Quando questionados sobre prevenção de acidentes no trabalho, percebeu-se, que estas ações ocorrem em forma de orientações nos treinamentos (ação preventiva). Sobre a rotatividade dos funcionários, dois empreendimentos hoteleiros – dentre os não pertencentes a redes – afirmam que praticamente não há rotatividade e que a política dos hotéis é de demitir apenas em último caso. Os demais empreendimentos hoteleiros pesquisados garantem ter rotatividade considerada ‘normal’. Nos dizeres do Hotel F (não pertencente à rede hoteleira), *“este tema [rotatividade de funcionários] tem uma definição bem clara dentro da filosofia do nosso padrão; essa é uma particularidade, ele não demite em hipótese alguma”*. Todo o exposto sobre os funcionários mostrou que os empreendimentos hoteleiros afirmam cumprir com a legislação trabalhista. O que também corrobora com a avaliação positiva acerca da dimensão social da sustentabilidade, mesmo que os gerentes, de forma geral, não identifiquem essa correlação.

Analisando o repasse de informações sobre a sustentabilidade por parte da gestão do empreendimento hoteleiro para com os funcionários e hóspedes, percebeu-se que dentre os gerentes que visualizam alguma prática de sustentabilidade na sua gestão, dois gerentes dos hotéis pertencentes a redes acreditam no trabalho de conscientização da gestão voltada à sustentabilidade do empreendimento sobre seus funcionários e/ou hóspedes. O gerente do hotel [HC], no entanto, mesmo acreditando nas práticas sustentáveis, declarou em determinado momento que *“isso já tinha que ser uma coisa automática da pessoa – hóspede ou colaborador”* e em outro repassou a seguinte frase do diretor do empreendimento hoteleiro *“a gente tem que estar sempre passando para os funcionários; incentivá-lo a fazer alguma coisa que traz benefícios para o hotel; que traga benefícios para a vida dele também”*. Assim, este empreendimento hoteleiro parece se importar com o conceito, sem, no entanto, possuir consciência plena sobre ele – sobretudo no que tange à sua substantivação prática, talvez até por não fazer parte de uma rede que tenha esse conceito assimilado e difundido.

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

informais (através de métodos também informais de mensuração e consulta). Vale ponderar, ademais, que todos os hotéis pesquisados negligenciam a análise e construção de indicadores relativos à satisfação dos clientes quanto às ações da dimensão social da sustentabilidade, eventualmente empreendidas pelas organizações investigadas. Os gerentes dos empreendimentos hoteleiros pesquisados, em sua maioria, não souberam apontar projetos com algum tipo de incentivo cultural. Apenas o gerente do empreendimento hoteleiro (D) qualificou a ação de informação da recepção como uma forma de divulgar a cultura local.

Logo, percebe-se que há pouca informação quanto às práticas culturais que podem ser praticadas pelos empreendimentos hoteleiros. O foco cultural ainda é bem distante e não há associação entre a cultura e a sustentabilidade e, por conseguinte, entre a cultura e geração de lucro advinda de seu fomento. Durante as entrevistas, a alimentação e a decoração do hotel não foram sequer lembradas como elementos de difusão da cultura local. No entanto, em observação e análise de documentos, concluiu-se que apenas dois dos seis empreendimentos hoteleiros pesquisados se preocupam em propagar a culinária local, sendo um deles pertencente a uma rede hoteleira, [HÁ], e o outro não, [HF]. Outra observação da pesquisa ocorreu quanto à decoração dos ambientes dos empreendimentos hoteleiros. A adequação à sustentabilidade prevê que a decoração seja também atrelada à cultura local. Assim, percebeu-se de forma discreta que três, dos seis empreendimentos hoteleiros, utilizam alguma forma de decoração neste sentido, sendo dois deles não pertencentes a redes. Observou-se também que em nenhum dos empreendimentos hoteleiros há a venda de produtos típicos; e que não há paisagismo com espécies da flora local.

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

Dimensão Ambiental – Um dos fatores de atratividade do setor hoteleiro é o próprio ambiente no qual está inserido. Nesse sentido, a preocupação com os recursos socioambientais locais é inevitável para uma estratégia de longo prazo de sobrevivência e perpetuação dessas empresas. Neste íterim, os empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram possuir algumas ações voltadas a esse fim. Mesmo que alguns não possuam projetos específicos, de forma simplista as estratégias ambientais estão presentes em ações que vislumbram economia de recursos. Mais uma vez, os empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes hoteleiras mostraram maior conhecimento acerca do assunto. Quando perguntados sobre reciclagem, apenas o empreendimento hoteleiro (E) afirmou não possuir nenhum tipo de iniciativa nesse sentido. Os demais citaram reaproveitamento de papéis e procedimentos para coleta seletiva de lixo.

O reaproveitamento do óleo de cozinha também foi uma questão lembrada dentre as atividades ambientais desempenhadas por alguns empreendimentos hoteleiros. Há doações desse item; assim como de lixo reciclável, para empresas terceirizadas. Houve também afirmação por parte de um gerente que o valor da reciclagem é revertido para festas entre funcionários. Posto isto, demonstra-se a inter-relação existente entre as dimensões da sustentabilidade. Sobre produtos ecologicamente corretos, a maioria dos gerentes relatou possuir preocupação em adquiri-los. No caso do Hotel A, por exemplo, *“todos os produtos de*

limpeza utilizados no hotel são biodegradáveis". Dentre os três empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes, dois afirmaram que não há preocupações nesse sentido. O Hotel E, só para citar um caso, alegou que desconhece os mecanismos para conhecer as características e eventuais fornecedores de produtos ecologicamente corretos.

A energia e a água são preocupações em todos os empreendimentos hoteleiros pesquisados. Todas estas organizações possuem fontes alternativas de energia – como a energia solar ou gerador. Alguns apostam em bloqueadores de energia e poços artesianos para gerar economia de recursos econômicos no âmbito de sua atuação. Sobre padrões e normas, uma das empresas hoteleiras contatadas possuía ISO 14001 e outras duas estão em processo de implantação de certificações. As demais não alegaram nenhuma preocupação em possuir certificação em normas ambientais. Não obstante, percebe-se que na grande maioria dos empreendimentos hoteleiros pesquisados não há monitoramento constante dos impactos causados pelas ações não sustentáveis e muito menos atuações preventivas ou corretivas. Não há indicadores que constituam uma carta de navegação, como aborda Guimarães e Feichas (2009).

Observou-se que o setor hoteleiro possui algumas ações específicas, tais como os programas de reutilização de toalhas e roupas de cama por parte dos hóspedes que ficam nos quartos em um período maior que um dia. Sobre isso, nota-se que dois dos seis empreendimentos pesquisados não aderem a esse tipo de iniciativa, [HE] e [HF]. Interessante salientar que ambas as empresas hoteleiras não pertencem a redes. Nota-se, naturalmente, que há maior grau de atuação ambiental nas empresas hoteleiras pertencentes a redes – talvez por estes empreendimentos estarem vinculados à maiores informações sobre sustentabilidade ambiental, já que notou-se maior domínio sobre o assunto por parte de seus gestores. Porém, mesmo com maior informação, estes empreendimentos hoteleiros ainda estão no início das implantações de certificações ambientais. Assim sendo, ainda há um grande percurso a se percorrer para que a sustentabilidade ambiental nos empreendimentos hoteleiros de Campo Grande possa, de fato, amadurecer.

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

Dimensão Econômica – Dentre os gerentes dos empreendimentos hoteleiros investigados observou-se que metade acredita no impacto econômico positivo para o hotel advindo de ações sustentáveis. Os demais não conseguiram mensurar os impactos econômicos gerados pelas ações sustentáveis, por não possuírem projetos nesse sentido ou por não conseguirem medir as ações aplicadas. Em suma, o gerente do Hotel A entende que o impacto econômico das ações sustentáveis decorre da minimização dos custos do hotel (menores custos com água e energia elétrica, por exemplo), o que reflete em menores tarifas cobradas dos clientes – com o conseqüente incremento da taxa de ocupação do estabelecimento. O gerente do Hotel B corrobora com a visão supracitada, destacando que a minimização dos custos resulta em ampliação dos lucros operacionais do hotel. O gerente do hotel C, muito embora concorde com a existência do impacto econômico positivo das ações sustentáveis, destaca que essas conseqüências positivas só são percebidas no longo prazo. Por fim, os hotéis D e E salientaram a impossibilidade de se mensurar quaisquer impactos econômicos positivos de ações consideradas sustentáveis.

Identificou-se que não há contabilidade formal com relação às práticas sustentáveis que os empreendimentos hoteleiros de Campo Grande exercem. Tal constatação vai contra as orientações de Barbieri e Cajazeira (2009) quando abordam que é necessário que a empresa avalie os passivos ocultos para obter o resultado líquido referente à dimensão econômica da sustentabilidade. Mesmo não sendo feito de forma formal, a economia conseguida com a aplicação de práticas sustentáveis é um dado que pode ser percebido pelos gestores, até mesmo através das ações dos seus funcionários. Neste sentido, alguns gerentes mencionaram acerca do impacto econômico da sustentabilidade no que tange aos reflexos para seus funcionários.

A sustentabilidade também pode ser mensurada através da imagem gerada pelas ações dos empreendimentos aos consumidores. Ou seja, as atitudes positivas por parte dos clientes frente às práticas sustentáveis podem ser percebidas pelos gestores e transformadas em vantagens competitivas por eles utilizáveis. No entanto, nesse quesito, houve impasse na pergunta com relação à sensibilidade dos clientes à questão sustentável. A metade dos gestores acredita que os hóspedes valorizam as práticas sustentáveis. A outra metade, no entanto, não consegue medir a valorização dos hóspedes frente às ações de sustentabilidade aplicadas nos hotéis, até por não possuírem iniciativas essencialmente focadas nesse aspecto. Importante salientar que se não conseguem acreditar que o cliente é capaz de valorizar a sustentabilidade, também não acreditarão na diferenciação advinda destas práticas. E, portanto, não apostarão na gestão voltada para a sustentabilidade nesse setor, até que consigam mensurar a economia financeira ou que haja intervenção da legislação.

Sobre pesquisa e gerência designada a projetos sustentáveis, obteve-se a resposta de que não houve pesquisa na área de sustentabilidade em nenhum dos empreendimentos hoteleiros investigados. Notou-se também que os gerentes são os responsáveis pela gestão do hotel como um todo e, portanto, caso haja projeto sustentável serão eles próprios os responsáveis por tratar desse assunto junto aos demais funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, mediante o desenvolvimento de toda a pesquisa, que apesar de a sustentabilidade em todos os empreendimentos hoteleiros investigados ser uma temática deveras evidente, as informações foram mais robustas nos empreendimentos hoteleiros pertencentes a redes. Os gerentes destas últimas organizações se mostraram mais seguros com relação à exposição dos assuntos relativos à sustentabilidade e, portanto, também deram maior credibilidade à questão. Não obstante, os empreendimentos hoteleiros não pertencentes a redes tiveram maior dificuldade em conciliar a temática com a sua atuação, até mesmo pelo pouco conhecimento sobre o assunto e, portanto, não relegaram credibilidade às práticas sustentáveis relativas ao setor onde atuam.

No que tange em específico à dimensão social da sustentabilidade, percebe-se que há ações sociais em todos os hotéis. Não obstante, a cultura – que também esta inclusa na dimensão social da sustentabilidade – foi negligenciada por todos os empreendimentos hoteleiros. Não há paisagismo com flora local; muito menos venda de produtos típicos do estado; além de pouca apresentação de pontos turísticos locais. A culinária local foi apresentada em apenas dois dos seis empreendimentos hoteleiros investigados, sendo, portanto, pouco lembrada. Quanto à dimensão ambiental da sustentabilidade, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros possuem ações ambientais, mesmo que não identifiquem que

suas atuações gerem impactos significativos ao meio ambiente; ou que vislumbrem, nestas dinâmicas, apenas a economia de recursos.

Por fim, no que se refere à dimensão econômica, percebeu-se que nenhum dos empreendimentos hoteleiros aplicou pesquisas sobre a sustentabilidade e que não há gerência designada para esta prática em específico, conforme indicado pelas normas sustentáveis mais conhecidas. Logo, de uma forma geral, pode-se considerar que a sustentabilidade nos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande ainda se encontra em seu estágio inicial, sobretudo pelo fato de não haver certificações na grande maioria dos hotéis; por haver informação incompleta sobre o assunto por parte dos gestores entrevistados; bem como por não serem elaboradas pesquisas sobre sustentabilidade por esses hotéis.

Desta forma – no contexto investigado – a sustentabilidade está atrelada principalmente às ações que a lei determina ou que há economia financeira comprovada por terceiros (energia e água). Ou seja, ela não se apresenta como ideologia ou diferencial intrínseco ao negócio. Constituindo-se então uma importante carta de navegação aos gerentes dos empreendimentos hoteleiros que pretendem fortalecer sua gestão; bem como às políticas públicas que vislumbram estipular um caminho rumo à sustentabilidade, as implicações gerenciais trazidas por este estudo revelam-se como imprescindíveis não só ao setor hoteleiro, mas também aos formuladores de políticas públicas no território investigado.

REFERÊNCIAS

Alencastro, J.; Dayana, B.; Bueno, C.; Mendes, L.; Taglialatela, M.; Gomes, P. & Malheiros, T. (2011) Indicadores de desenvolvimento sustentável. *Revista Pollution Engineering*, n. 8, pp. 22-27.

ABNT - Associação Brasileira de Normas e Técnicas. (2006) *NBR 15401: Meios de hospedagem – Sistema de gestão da sustentabilidade – Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.

Barbieri, J.C. & Cajazeira, J.E.R. (2009) *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.

Barbieri, J.C. (2007) *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.

Bardin, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barroco, H. E. (2004) Uma reflexão sobre o planejamento turístico-cultural e sustentabilidade. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, V. 3(10), pp. 9-16.

Buysse, K. & Verbeke, A. (2003) Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, V.24(5), pp. 453-470.

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

Cechin, A. (2010) *A natureza como limite da economia: a contribuição de Nicholas Georgescu-Roegen*. São Paulo: Senac, Edusp.

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

Commom, M. & Perrings, C. (1992) Towards an ecological economics of sustainability. *Ecological Economics*, V.6(1), pp. 7-34.

Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. & Wanhill, S. (2007) *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Brookman.

Ehrlich, P. (1968) *The population bomb*. New York: Ballantine Books.

Enz, C.A. & Siguaw, J.A. (1999) Best hotel environmental practices. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, V.40(5), pp. 72-77.

Fons, M.V.S.; Bahillo, C.G.; Fierro, J.A.M.; Patiño, M.G.; Martínez, A.F.; Martínez, R.G.; Lafuente, M.M.; Acirón, M.V.; Pérez, C.T. & Bellosta, R.O. (2009) La sostenibilidad del turismo rural de montaña en Aragón. *Anais... II Congreso Internacional de Turismo Sostenible de Montaña, Huesca, Espanha*.

FUNDTUR – Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. (2011) *Perfil de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: Fundtur.

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

Guimarães, R.P. & Feichas, S.A.Q. (2009) Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. *Ambiente e Sociedade*, V.12(2), pp. 307-323.

Halweil, B. & Nierenberg, D. Charting a new path to eliminating hunger. In: The Worldwatch Institute. (2011) *State of the Worl 2011: Innovations that Nourish the Planet*. New York/London: W.W. Norton & Company, pp. 3-14.

Hardin, G. (1968) The tragedy of the commons. *Science*, V.162(3859), pp. 1243-1248.

Holliday, C.; Schmidheiny, S. & Watts, P. (2002) *Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus.

Jappur, R.F.; Campos, L.M.S.; Hoffmann, V.E. & Selig, P.M. (2008) A visão de especialistas sobre a sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas. *Revista Produção Online*, V.8(3), pp. 1-24.

Lara, S. B. (2001) *Marketing & vendas na hotelaria*. São Paulo: Futura.

Lélé, S. M. (1991) Sustainable development: a critical review. *World Development*, V.19(6), pp. 607-621.

Marwell, G. & Ames, R.E. (1979) Experiments on the provision of public goods: resources, interest, group size and the free rider problem. *American Journal of Sociology*, V.84(6), pp.1335-1360.

Mattar, F. N. (2001) *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

- Mill, J. S. (1983) *Princípios de economia política*. São Paulo: Abril Cultural.
- Moura-Leite, R.C.; Padgett, R.C. & Galan, J.I. (2011) Stakeholder management and nonparticipation in controversial business. *Business & Society*, V.53(1), pp. 45-70.
- Nascimento, L.F. (2008) *Curso de graduação em administração modalidade a distância: gestão ambiental e a sustentabilidade*. Florianópolis: UFSC.
- OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (2002). *Rumo a um desenvolvimento sustentável: indicadores ambientais*. Salvador: Centro de Recursos Ambientais.
- Oliveira, M.A.S. & Rossetto, A.M. (2014) Modelo integrado de sustentabilidade e competitividade em meios de hospedagem. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, V.6(4), pp.546-563.
- Peres Jr., M.R. & Rezende, D.C. (2011) Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro: estudo dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG. *Caderno Virtual de Turismo*, V.11(2), pp.234-252.
- Quental, N.; Lourenço, J.M. & Silva, F.N. (2011) Sustainability: characteristics and scientific roots. *Environment, Development and Sustainability Review*, V.13(2), pp. 257-276.
- Ricardo, D. (1982) *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural.
- Ruschmann, D. (2008) *Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Santos, M.F.R.F. (2009) Sistemas de indicadores de desenvolvimento sustentável: um estudo do modelo suíço. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, V.4(3), pp. 11-23.
- Silva, L. M.T.; Silva, M.P. & Enders, W.T. (2006) Gestão Ambiental e desempenho organizacional: um estudo de suas relações no setor hoteleiro. *Anais... XXX Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA.
- Sisgran – Sistema Municipal de Indicadores Georreferenciados para o Planejamento e a Gestão de Campo Grande, MS. (2011) *Perfil de Campo Grande*. Campo Grande: SISGRAN.
- Smith, A. (1983) *A Riqueza das nações*. São Paulo: Abril Cultural.
- Tachizawa, T. & Andrade, O.B. (2008) *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tachizawa, T. (2008) *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas.
- Triviños, A. (2008) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van Bellen, H.M. (2004) Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Ambiente & Sociedade*, V.7(1), pp. 67-88.

Vergara, S. C. (2007) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

WTTC - World Travel and Tourism Council. (2015a) *Travel & Tourism: economic impact 2014 – World*. London, UK: WTCC.

WTTC - World Travel and Tourism Council. (2015b) *Travel & Tourism: economic impact 2014 – Brazil*. London, UK: WTCC.

Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento de método*. Porto Alegre: Bookman.

Recebido – 20 FEV 2015

Avaliado e Revisado – ABR - AGO 2015

Aprovado – 16 SET 2015