



O PAPEL DA Pousada PINHO BRAVO PARA UMA REDE SUSTENTÁVEL (CAMANDUCÁIA – MG)

Autores: Ana Pasetti de Carvalho; Bruna Soares Rodrigues; Iara Moscardini Machado; Larissa Ferreira de Jesus; Marcos Antonio Franklin; Lecy Cirilo Orsi

RESUMO

Por meio deste estudo procurou-se examinar qual foi o papel da Pousada Pinho Bravo para uma rede sob a perspectiva da sustentabilidade explicada por Deponi e Almeida (2002), em que o termo é entendido como a manutenção de um sistema ao longo do tempo, sendo que essa durabilidade depende do tamanho da dimensão em relação a adaptabilidade, a diversidade, a resiliência, a equidade do sistema e a interação entre essas dimensões. Amato (1995) afirma que as empresas estão sofrendo constantes mudanças sociais e políticas. A competitividade entre as organizações está acirrada devido à crise econômica mundial, onde as organizações têm grandes necessidades de se adequarem ao novo cenário econômico. Sendo assim, as organizações começaram a se interligar por diferentes canais, aponta Marquez (2003). Dessa maneira, as organizações que compõem as novas ligações empresariais estão começando a compreender que quanto mais informações forem trocadas mais vantagens terão, justifica Davenport e Prusak (1998). Os atores das conexões estão entendendo que as trocas e transferências de conhecimento são essenciais para a inovação no mercado. Essa inovação pode ser entendida por intermédio da introdução de um conceito proposto por Callon (1994), em que esse processo é formado por um conjunto de atores heterogêneos que participam coletivamente na concepção, desenvolvimento, produção e distribuição de novos produtos e serviços. As redes sustentáveis podem estar ligadas às questões sociais, ambientais e econômicas. Do ponto de vista da operacionalização, essas interligações deveriam ser baseadas no modelo de sustentabilidade que abordassem os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999). A partir disso, a sustentabilidade se torna relevante no cenário acadêmico e empresarial, em que este conceito está alicerçado nesses três pilares – ambiental, econômico e social. Sendo que a dimensão social deve ser estudada apresentando as necessidades das conscientizações de práticas, tendo em vista os impactos causados pela empresa na sociedade na qual está inserida. Dessa forma, a interação, assim como a sustentabilidade e a inovação, quando trabalhadas em conjunto, possibilitará que a empresa tenha um diferencial no mercado. Por consequência, este projeto procurou contribuir sob o ponto de vista acadêmico, empresarial e social. Com relação ao acadêmico, a contribuição foi na aplicação desses conceitos em uma empresa do setor hoteleiro. No que diz respeito ao empresarial, pôde revelar qual foi a orientação adotada pelas empresas situada no município de Camanducaia no Estado de Minas Gerais quanto a essas teorias. Com relação ao entendimento da sociedade, esta pesquisa buscou contribuir para a conscientização na utilização das práticas sustentáveis, assim, possibilitando identificar as empresas que, de fato, estão contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi estabelecido o seguinte o problema de pesquisa para este estudo: qual foi o papel da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável? O objetivo geral, foi procurar compreender o papel da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável. Para atender o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) mapear a rede sustentável; ii) identificar as ações da Pousada Pinho Bravo na rede sustentável nas dimensões ambientais, econômicas e sociais; iii)

identificar as ações na dimensão ambiental dos outros atores da rede; iv) identificar as ações na dimensão econômica dos outros atores da rede; v) identificar as ações na dimensão social dos outros atores da rede. Os resultados mostraram que foi possível identificar que a Pousada Pinho Bravo (PB) possui características do tipo *Cluster* Regional, pois foi observado ganho de eficiência coletiva como vantagem competitiva para a região. Desse modo, as empresas da rede são auxiliadas e auxiliam no desenvolvimento da Pousada, além de apresentar aspectos setoriais e geográficos em comum. Sendo assim, pôde-se considerar que a Pousada Pinho Bravo tem o papel de potencializar o desenvolvimento cultural, social e econômico de seu próprio empreendimento, das empresas que compreendem esta rede sustentável e da cidade.

Palavras-chaves: Sustentabilidade. Rede sustentável. Desenvolvimento sustentável. Atores. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo examinou qual é o papel da Pousada Pinho Bravo para uma rede sustentável sob a perspectiva de sustentabilidade explicada por Deponti e Almeida (2002), em que o termo é entendido como a manutenção de um sistema ao longo do tempo, sendo que essa durabilidade depende do tamanho da dimensão em relação a adaptabilidade, a diversidade, a resiliência, a equidade do sistema e a interação entre essas dimensões. Amato (1995) afirma que as empresas estão sofrendo constantes mudanças sociais e políticas. Sendo assim, as organizações começaram a se interligar por diferentes canais, aponta Marquez (2003). Desta maneira, as organizações que compõem as novas ligações empresariais estão começando a compreender que quanto mais informações forem trocadas mais vantagens terão, justifica Davenport e Prusak (1998). Os atores das conexões estão entendendo que as trocas e transferências de conhecimento são essenciais para a inovação no mercado.

Essa inovação pode ser entendida por intermédio da introdução de um conceito explicado por Callon (1994), em que esse processo é formado por um conjunto de atores heterogêneos que participam coletivamente na concepção, desenvolvimento, produção e distribuição de novos produtos e serviços. As redes sustentáveis podem estar ligadas às questões sociais, ambientais e econômicas. Do ponto de vista da operacionalização, essas interligações deveriam ser baseadas no modelo de sustentabilidade que abordasse os sistemas ecológicos, sociais e econômicos, consistindo no que se define como *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999). A partir disso, a sustentabilidade se torna relevante no cenário acadêmico e empresarial, em que este conceito está alicerçado nesses três pilares – ambiental, econômico e social. Sendo que a dimensão social deve ser estudada apresentando as necessidades das conscientizações de práticas, tendo em vista os impactos causados pela empresa na sociedade na qual está inserida. Dessa forma, a interação, assim como a sustentabilidade e a inovação, quando trabalhadas em conjunto, possibilitará que a empresa tenha um diferencial no mercado.

A abordagem desse trabalho busca ressaltar a importância da pesquisa de campo por meio da teoria de Lakatos e Marconi (2010), que definem como a função da justificativa. Dessa forma, este projeto procurará contribuir sob o ponto de vista

acadêmico, empresarial e social. Com relação ao acadêmico, a contribuição será na aplicação desses conceitos em uma empresa do setor hoteleiro. No que diz respeito ao empresarial, pôde revelar qual é a orientação que está sendo adotada em empresas de uma rede situada no município de Camanducaia no Estado de Minas Gerais. Com relação ao entendimento da sociedade, esta pesquisa buscou contribuir para a conscientização na utilização das práticas sustentáveis, assim, possibilitando identificar as empresas que, de fato, estão contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Para Lakatos e Marconi (2010), o problema de pesquisa deve ser retratado como uma pergunta, na qual a busca da sua resposta está em torno da pesquisa. Além disso, o problema é a forma de transmitir a dificuldade que deseja ser resolvida, apresentando características específicas e individualizadas. Sendo assim, o problema de pesquisa será: qual é o papel da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável?

O objetivo geral está relacionado com os aspectos intrínsecos – tanto de fenômenos e eventos como das ideias a serem estudadas, explicam Lakatos e Marconi (2010). De acordo com Foladori (2002), o objetivo geral procura dar uma visão ampla do assunto a ser pesquisado, fazendo com que o pesquisador apresente a importância deste tema tendo em vista o conhecimento geral e sua temática. Assim, o objetivo geral procurou compreender o papel da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável.

Para Lakatos e Marconi (2010), os objetivos específicos apresentam um caráter concreto da pesquisa, tendo uma função instrumental e intermediária permitindo o alcance do objetivo geral e também a aplicação em situações específicas. Desta forma, Filho e Santos (1998) definem objetivo específico como ideias a serem discutidas a partir de uma visão ampla que é o objetivo geral. Sendo assim, os objetivos específicos definidos serão:

1. Mapear a rede sustentável;
2. Identificar as ações da Pousada Pinho Bravo na rede sustentável nas dimensões ambientais, econômicas e sociais;
3. Identificar as ações na dimensão ambiental dos outros atores da rede;
4. Identificar as ações na dimensão econômica dos outros atores da rede;
5. Identificar as ações na dimensão social dos outros atores da rede.

Dessa forma, esse artigo está estruturado da seguinte maneira: por esta introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos, pela análise e interpretação de dados e pelas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir foi desenvolvido um referencial teórico que contemplou os seguintes pontos: redes, ator, tipos de redes, conceitos de sustentabilidade no mundo e no Brasil; e *Triple Bottom Line* para entender a história da sustentabilidade e como isso pode influenciar em uma rede do segmento turístico.

2.1 Redes

As organizações sofrem constantes mudanças nas relações sociais e políticas ligadas à vida empresarial, a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada (NETO, 1995). De acordo com essa nova situação, a performance em rede é uma característica diferenciada, isto é, o rendimento é gerado e a concorrência é feita em uma rede global relacionada às redes empresariais (CASTELLS, 2007). Sendo assim, as organizações encontram-se interligadas por diferentes canais informacionais e comunicacionais independente de seus objetivos e desejos (MARQUEZ, 2003).

Essas questões evidenciam que não há mais a possibilidade de uma empresa se manter competitiva sem a formação de redes (MARQUEZ, 2003). Há também a exploração de outros conceitos que visam maior competitividade dentro das organizações como: i) a desintegração vertical está associada à diminuição ou eliminação de alguns processos; ii) a focalização em “focar” suas atividades, eliminando processos, reduzindo estruturas administrativas e transferindo algumas atividades para uma rede de outras organizações; iii) a horizontalização visa maior descentralização gerencial, fragmentando algumas estruturas e visando ser interligadas por uma rede de valor (NETO, 1995). Desta forma, muitas empresas começaram a ampliar sua capacidade produtiva concentrando-se naquilo que ela tem e buscando parcerias com outras organizações que se destacam em áreas que são vitais para o seu negócio criando então, algum tipo de rede explica Marquez (2003). No parâmetro geral, a implementação da terceirização, subcontratação, focalização ou horizontalização buscam desenvolver relações com seus fornecedores e maiores vantagens competitivas no mercado. Os objetivos desses processos visam que a rede central se concentre em um conjunto de tarefas principais e o restante das redes fornecedoras ajudem a auxiliar em outros componentes. (NETO, 1995).

2.1.1 Ator

De acordo com Callon (1994), ator é qualquer entidade capaz de transformar e de criar utilizando várias combinações e misturas em um conjunto de intermediários, a fim de gerar uma relação entre eles. A interação entre vários atores e instituições juntos formam uma rede onde o conhecimento circula e se transforma até chegar a um resultado econômico. O processo de coordenação e alinhamento da linguagem dos atores é importante para facilitar a comunicação e o trabalho conjunto já que cada ator possui uma linguagem própria, modelos mentais, visões de mundo, interesses e outras características particulares. Portanto, quanto melhor os atores se compreenderem, mais informações corretas serão trocadas, mais benefícios eles tirarão destas ligações e, sendo assim, mais forte e efetiva será esta rede. De acordo com Davenport e Prusak (1998), os atores não retêm seus conhecimentos para si e se propõem a dividi-los, pois as trocas e transferências de conhecimento são essencialmente uma relação de mercado. A troca de conhecimento se dá por três motivos: reciprocidade, reputação e altruísmo. Callon (1994) introduziu um conceito para explicar o processo de inovação que é formado por um conjunto de atores heterogêneos que participam coletivamente na concepção, desenvolvimento, produção e distribuição de novos produtos e serviços.

2.2 Tipos de Rede

Quando as organizações já têm seus parceiros estabelecidos, é necessário acordar um contrato ou algum outro tipo de acordo coerente com as necessidades e desejos de todos os parceiros. Quando se trata de redes, há diversas classificações e contextualizações que têm sido desenvolvidas. As mais usuais e conhecidas serão esclarecidas a seguir com seus critérios e suas diferenças.

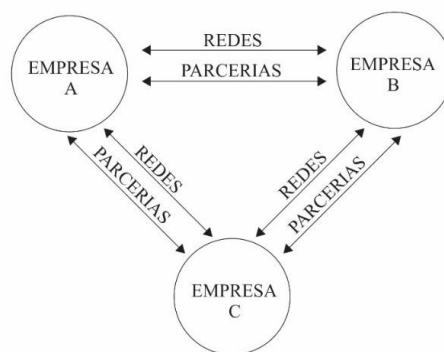
2.2.1 Redes Contratuais

As redes contratuais referem-se a qualquer tipo ou forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas, explica Marquez (2003). O objetivo principal é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços que essas organizações apresentam em comum. Nessa forma de relação, identifica-se que não há a criação de uma empresa separada para a administração da rede. Ao invés disso, os

relacionamentos das redes contratuais são feitos por meio de algum tipo de contato que ficam destinados a parte jurídica de cada empresa negocia-lo.

Para Torres (2007), a denominação de redes contratuais ressalta não apenas a reunião de contratos voltados para uma determinada finalidade empresarial, mas também um ciclo sistemático entre esses diversos contratos que acabam por combinar a atuação de diversos agentes econômicos para a execução de determinado projeto ou objetivo em conjunto. Desta forma, o diferencial nas redes contratuais é a existência de uma conexão de contratos em torno de um interesse em comum. Isto significa que todos os integrantes de uma rede contratual têm a obrigação de colaborar para o funcionamento da rede, de modo que cada conduta individual sirva à sua manutenção, de acordo com a Figura 1.

Figura 1: Redes Contratuais

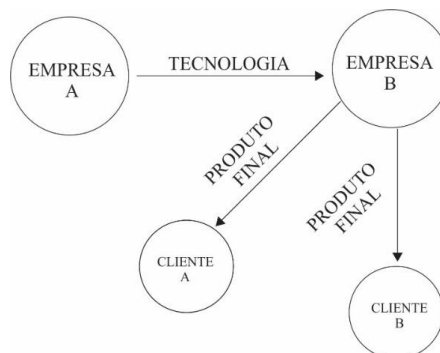


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

2.2.2 Redes que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários

Nesse tipo de rede, Marquez (2003, p. 54) explica que há o envolvimento de diversos stakeholders em todo o processo produtivo. Independentemente de seu estágio de criação e valor, os parceiros são os agentes que a organização depende, incluindo seus fornecedores, cliente e funcionários. Há duas maneiras de classificar essa relação, a co-produção e a co-fabricação. Na co-produção, a empresa líder fornece a tecnologia em si e seus componentes para que a outra empresa fique encarregada na fabricação das partes de menor especificidade e da montagem final, conforme a Figura 2.

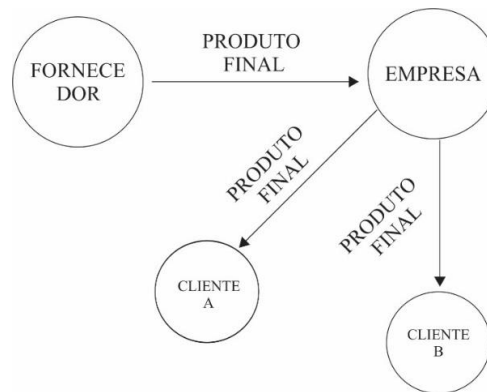
Figura 2: Relação de Co-produção



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Já na relação de co-fabricação, Marquez (2003) explica que é quando por meio de contratos longos entre o cliente e o fornecedor, o cliente deve passar uma parte de sua produção ao fornecedor. Aqui, a cooperação é encontrada em contratos entre empresas para verificar o controle de qualidade e saber se as características de uma determinada parte é compatível com os padrões de qualidade, conforme a Figura 3.

Figura 3: Relação de Co-fabricação

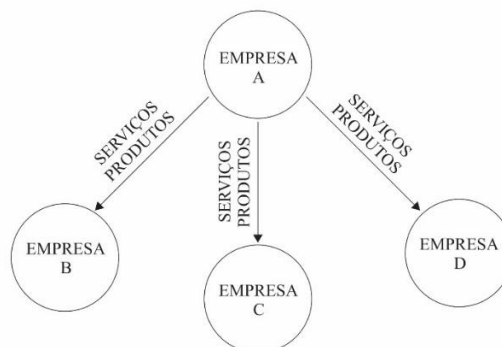


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

2.2.3 Redes de Fluxo Unilateral

As Redes de Fluxo Unilateral apresentam um menor grau de independência entre as empresas já que há um fluxo unilateral de recursos e comunicação explana Marquez (2003, p.57). Em todos os casos somente um fornecedor disponibiliza algum tipo de recurso e os outros parceiros apenas absorvem. Normalmente, se trata de recursos já conhecidos e que não são mais os focos principais das empresas que as criaram. Nesse ambiente organizacional, Berlo (1960, p. 11), indica a dimensão da comunicação desse recurso quase está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle, conforme é representado na Figura 4.

Figura 4: Redes de Fluxo Unilateral



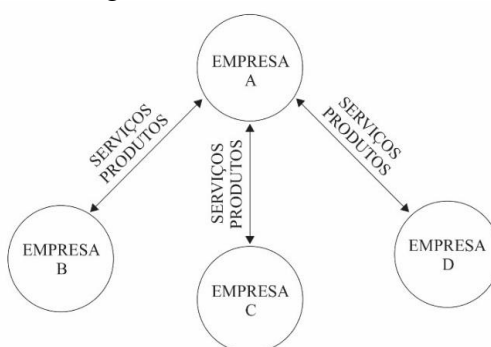
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

2.2.4 Redes de Fluxo Bilateral

Nas Redes de Fluxo Bilateral, apresenta-se um grau de dependência entre as empresas maior em relação as Redes de Fluxo Unilateral, já que as empresas criam um fluxo de recursos onde ambas fazem trocas mútuas entre as partes integrantes aponta

Marquez (2003, p. 58). Quando as trocas bilaterais estão presentes, geralmente promovem um consenso entre os pontos de vista dos participantes, ao mesmo tempo que criam um clima de relações humanas e compreensão mútua explica o autor. O fluxo bilateral não conduz apenas uma melhor apresentação das informações e dos recursos, como explica Marquez (2003). É também um meio de tornar as pessoas e as empresas participantes mais conscientes do seu ambiente de trabalho e de promover relações boas e duradouras, conforme Figura 5.

Figura 5: Redes de Fluxo Bilateral

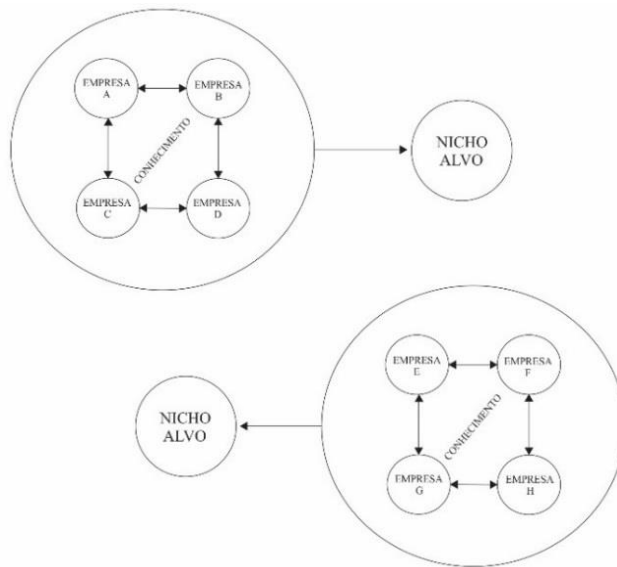


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

2.2.5 Clusters Regionais e Setoriais

Nesse tipo de parceria, o conceito de cluster é uma concentração setorial e geográfica de várias empresas ou de um único setor de uma delas. Para isso, Marquez (2003, p. 60) diz que é necessário identificar uma série de características além do seu nicho de atuação e do tipo de produto ou serviço que proporcionam. Dentre essa série de características, o autor (2005) argumenta que a mais importante para se identificar é o ganho de eficiência coletiva, compreendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta. É fundamental também, notar que *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados. Se não, o que se tem são organizações de produção em setores e geografias dispersas, não formando um *cluster*, conforme apresentada na Figura 6.

Figura 6: *Clusters* Regionais e Setoriais



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A teoria dos *clusters*, defende o aproveitamento das concentrações empresariais como ponto de partida para o estímulo ao desenvolvimento das cadeias de valores com elos mais intensos entre os *clusters* ou com maior extravasamento dentro de cada um deles. Para isso, deve-se focalizar não a economia regional como um todo, mas as empresas específicas do aglomerado (MARQUEZ, 2003). Sendo assim, o autor (2003) mostra que esses agrupamentos são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas cujos efeitos do todo geram vantagens competitivas para seus participantes.

2.3 Desenvolvimento Sustentável

2.3.1 Conceito de desenvolvimento sustentável no mundo

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em 1980 durante a Comissão de *Brundland*, onde foi elaborado o relatório *Our Common Future*. Brundtland (1991, p.46) afirma que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras, exigindo a satisfação das necessidades básicas (tais como energia elétrica, saneamento básico entre outras) e estendendo-se a todos a oportunidade de satisfazer suas aspirações por uma vida melhor.

Sachs (1993) aponta dimensões da sustentabilidade dos sistemas econômicos que devem ser consideradas para planejar o desenvolvimento social, econômico, ecológico, espacial e cultural.

Para Oliveira (2002, p.42), pensar em desenvolvimento é, antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, meio ambiente, liberdade, lazer, dentre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade. Assim, para que haja um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar as suas aspirações e uma vida melhor. O desenvolvimento sustentável apresenta três grandes dimensões principais: o crescimento econômico, igualdade social e equilíbrio ecológico – conhecido também como *Triple Bottom Line*.

2.3.2 Conceito de desenvolvimento sustentável no Brasil

Segundo Reis (2007, p. 29), no Brasil, o conceito de desenvolvimento sustentável se concretizou nos anos 80, se disseminando de forma lenta e carregando uma tradição histórica de filantropia assistencialista. O autor (2007, p. 281) afirma que a gravidade dos problemas sociais e a emergência de alternativas para o enfrentamento dessa realidade trouxeram à tona a discussão sobre a responsabilidade social no Brasil, com o viés totalmente voltado para as empresas. No setor empresarial brasileiro, o movimento da responsabilidade social (RS) é composto por ambiguidades e controvérsias que, somadas às discussões sobre a situação de boa parte da população, cujas necessidades básicas ainda não estão sequer sendo supridas, tornam a RS das empresas um desafio.

2.3.3 Desenvolvimento Sustentável nas Empresas

Para ser sustentável, uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Seguindo os pensamentos de Oliveira (1984), a responsabilidade social das empresas, como conceito, é a forma pelo qual as empresas contribuem com o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. Neto et al. (1999) argumentam que para a empresa contribuir com a responsabilidade social é necessária uma análise de valores e interesses. Sendo assim, o grau de alcance da responsabilidade social é interpretado como um compromisso em relação à sociedade e à humanidade em geral, ou seja, como se fosse uma prestação de contas, baseada na apropriação e no uso de recursos que originalmente não lhe pertencem.

Para Vellani e Ribeiro (2008), o termo desenvolvimento sustentável permite definir como práticas empresariais sustentáveis aquelas que conseguem oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes, geram valor aos acionistas e à sociedade sem comprometer a continuidade da empresa e da sustentabilidade ecológica dos ecossistemas relacionados com o negócio.

2.4 Sustentabilidade

2.4.1 Sustentabilidade

Segundo Constanza (1994), a sustentabilidade é definida como a relação entre os sistemas econômicos, dinâmicos e sistemas ecológicos mais abrangentes e dinâmicos, mas com mudanças mais vagarosas, com os seguintes aspectos:

- a) A vida humana possa continuar indefinidamente;
- b) As individualidades humanas possam florescer;
- c) A cultura humana possa desenvolver-se;
- d) Os efeitos das atividades humanas permaneçam dentro dos limites a fim de que não destruam a diversidade, complexidade e funções do sistema ecológico de suporte da vida.

Para Phillipi (2001), pode-se definir sustentabilidade como a capacidade de se auto manter e auto sustentar. Atividade sustentável é qualquer atividade que pode ser mantida por um tempo indeterminado, de forma a não se esgotar apesar de os imprevistos que podem ocorrer durante este período. Ampliando o conceito de sustentabilidade, tratando-se de uma sociedade sustentável, pode-se definir como aquela que não coloca em risco os recursos naturais como água, solo, ar e a vida animal e vegetal dos quais a sociedade depende.

2.4.1.1 Triple Bottom Line

O *Triple Bottom Line (TBL)* ou “Tripé da Sustentabilidade”, é um conceito também explorado como 3 P’s da Sustentabilidade (*People, Planet, Profit* - Pessoas, Planeta, Lucro). Foi elaborado por Elkington (1999), onde trata-se de um modelo de gestão empresarial que agrega análises de viabilidade econômica, ambiental e responsabilidade social. No contexto corporativo, pode-se dividir a sustentabilidade em três dimensões: a econômica, a social e a ecológica. Essas dimensões são conhecidas internacionalmente como TBL da sustentabilidade de um negócio.

O *Triple Bottom Line* se relaciona às necessidades que as empresas ponderarem em suas decisões estratégicas por meio do *Bottom Line* econômico, social e ambiental. Vellani e Ribeiro (2008), consideram a sustentabilidade econômica ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor; a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade; e a sustentabilidade ecológica ao manter ecossistemas vivos, com diversidade.

As ações de desenvolvimento sustentável devem buscar atuar simultaneamente dimensões, econômica, social e ambiental.

2.4.2 Dimensão ambiental

De acordo com Furlan (1994), a perspectiva ambiental tem como objetivo analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes. Implica em buscar modos de minimizar ou compensar impactos no meio ambiente. Pode-se considerar que a dimensão ecológica, ambiental, também conhecida como capital natural, pode possuir três subdivisões. A primeira inclui a ciência ambiental, ecologia, diversidade do habitat e florestas. A segunda dimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição), onde também pode-se relacionar com a proteção da saúde e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade de vida por meio da redução de contaminação química e da poluição. A terceira subdivisão foca-se na conservação e na administração de recursos renováveis e não-renováveis. Pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos (CLARO et al., 2004).

2.4.3 Dimensão econômica

Segundo Furlan (1994), a perspectiva econômica se relaciona a produção, distribuição e consumo de bens e serviços levando em consideração aspectos sócio ambientais. A dimensão econômica, também conhecida como capital artificial, inclui não só a economia formal, como também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. (CLARO et al., 2004). Para Rattner (1999), a sustentabilidade deriva de saber usar os recursos do planeta com alocação eficiente de recursos naturais em um mercado competitivo, no qual haveria distorções no mercado que poderiam ser corrigidas pela internacionalização de custos ambientais e/ou reformas fiscais. Para o autor a implementação da sustentabilidade seria alcançada pela racionalização econômica local, nacional e planetária e depende de uma autoridade nacional. De acordo com Foladori (2002) a sustentabilidade econômica apresenta uma análise mais complicada do que a ambiental, pois o conceito restringe o crescimento econômico e a eficiência produtiva. Tal concepção admite que o crescimento não pode ser ilimitado (como prega o capitalismo) pois não é congruente com a dimensão ambiental.

2.4.4 Dimensão social

Já a perspectiva social, segundo Furlan (1994) é que oferecer remunerações justas, respeitar a legislação trabalhista, proporcionar bem-estar e um ambiente de trabalho saudável, conviver em harmonia com as comunidades locais e ser um agente habilitador da sociedade. A dimensão social, também conhecida como capital humano, consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências. Podemos dizer que a dimensão social engloba tanto o ambiente interno da empresa quanto o ambiente externo. Indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra, mas alguns indicadores são considerados comuns para diferentes setores de atuação (CLARO et al., 2004). Para Silva (1995), a sustentabilidade social está relacionada ao processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, por conta da redução da miséria, nivelamento do padrão de renda, acesso a educação, moradia, alimentação, entre outros; isso não levando em conta à responsabilidade perante às empresas.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE

3.1 Cenário atual do segmento Hoteleiro no mundo e no Brasil

Segundo Beni (2000), há diversas teorias sobre o surgimento da Indústria Hoteleira no mundo. Para muitos autores, o marco inicial da hospedagem, coincide com os Jogos Olímpicos, que teria sido de imprescindível importância ao desenvolvimento do Turismo Mundial. Os grandes deslocamentos do povo romano, seria outro marco de extrema importância para o desenvolvimento dos meios de hospedagem.

Já no Brasil, foi no século XVII com o início das atividades de hospedagem em São Paulo que se iniciou esse novo setor na economia. A segunda cidade brasileira a se desenvolver no ramo da hospedagem foi o Rio de Janeiro no início do século XVIII. Charles Burton, um explorador britânico, fez a primeira classificação das hospedarias paulistas adotando como critério a divisão em 5 categorias: 1ª Categoria Simples pouso de tropeiro; 2ª Categoria Telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens; 3ª Categoria Venda, correspondente a "pulperia" dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria; 4ª Categoria Estalagens ou hospedarias; 5ª Categoria hotéis (BENI, 2000). Em 2002, foi criado o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) que tem como missão contribuir para o desenvolvimento do setor, auxiliando na normatização e sistematização da classe e do mercado hoteleiro em geral.

3.2 História da empresa

A Pousada Pinho Bravo está localizada em meio à natureza, numa área de 40.000 metros quadrados, a 1.700 metros de altitude da Serra da Mantiqueira, no bairro de Campo Verde em Camanducaia, sul de Minas Gerais. O objetivo da Pousada é oferecer momentos de leveza e descontração em meio à natureza, oferecendo a simplicidade sofisticada para vivenciar momentos tranquilos distantes do meio urbano. O principal valor da Pousada Pinho Bravo, segundo os proprietários, é o respeito ao meio ambiente e a prática de um turismo equilibrado, regidos pelos princípios de economia local. Além disso, faz parte destes valores o reconhecimento dos saberes locais que se relacionam com a natureza, como elemento de sustento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi de natureza exploratório de acordo com Stebbins (2001), pois envolve um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. O tipo de pesquisa utilizada foi o método qualitativo segundo Martins (2008), uma avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações.

A técnica utilizada para coleta dessa pesquisa foi a entrevista que tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Essa técnica representa a coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. Esse método requer um planejamento, uma vez que requer do pesquisador um cuidado especial na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação, sem contar que os objetivos propostos devem ser efetivamente delineados, a fim de que se obtenha o resultado pretendido (OLIVEIRA, 2007).

As entrevistas em geral apresentam um roteiro onde as perguntas foram elaboradas, explora Oliveira (2007). Esse método de coleta é mais interativo e a exploração das informações desejadas são mais completas. O instrumento para coleta de dados neste projeto foi o semiestruturado que segundo Dencker (2000) roteiros semiestruturados são elaborados por questões semiabertas, o (s) entrevistado (s) tem grande liberdade para responder.

Os entrevistados para este estudo que, considerados por Yin (2007), informantes chaves, foram: Pousada Pinho Bravo – proprietária, Frutaria – proprietário, Queijaria Finabel – proprietário, Padaria Vitória – proprietário no comércio da região, não foi possível entrevistar os produtores de produtos orgânicos e de Geleia, de bolos caseiros e biscoitos de polvilho e broa de fubá porém fazem parte da rede. Esses dados foram coletados no Município de Camanducaia na sede da empresa, Estado de Minas Gerais, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil das empresas que compõe a rede

Atores	Tamanho	Segmento
Pousada Pinho Bravo	1 Média	Turismo – Pousada
Frutaria	2 Pequena	Frutas/verdura Empório
Padaria Vitória	1 Pequena	Pães/tortas/bolos Empório
Queijaria Finabel	1 média	Queijos Empório
Sítio Terra Alta	1 Pequena	Frutas Orgânicas Verduras Orgânicas
Renate Hopke	1 produtora individual	Geléias
Dona Rosa	1 produtora individual	Bolos caseiros
Dona Reginei	1 produtora individual	Biscoitos de polvilho e Broas de fubá

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Segundo Flores (1994), uma das vias de análise tem sido utilizada no tratamento de dados qualitativos textual é aquela em que se prossegue uma série de manipulações e operações de dados qualitativos preservando sua expressão textual, ou seja, sua forma verbal escrita. Esta maneira de analisar dados qualitativos não utiliza técnicas estatísticas, e é especialmente característica da pesquisa qualitativa. Na verdade, não se pode falar de um único modo de tratamento, por existir diversas maneiras de interpretar a análise dos dados qualitativos dessas abordagens. Sendo assim, serão abordadas a partir de procedimentos de interpretação. O autor se refere aos procedimentos interpretativos a partir dos termos sugeridos por Erickson (1989), com o intuito de citar os diversos programas de pesquisa qualitativa, as estratégias de análise agindo em dados qualitativos e fazer o enquadro de uma certa maneira de entender a realidade da construção de conhecimento.

5.1 Categorização

Para Moraes (1999), a categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Estes critérios podem ser semânticos, originando categorias temáticas. Podem, também, ser sintáticos, definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos e substantivos. As categorias podem ainda ser constituídas a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos ou podem ser fundadas em critérios expressivos focalizando em problemas de linguagem. Cada conjunto de categorias, entretanto, deve fundamentar-se em apenas um destes critérios. Flores (1994) argumenta que o resultado do processo de categorização como a separação dos dados textuais em unidades de conteúdo, conseqüentemente, agrupados em categorias. As categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas. A classificação de qualquer elemento do conteúdo deve ser mutuamente exclusiva; uma classificação deve ser consistente. Mesmo admitindo diferenças na aplicação e interpretação destes critérios, é relevante discuti-los e compreendê-los.

Em suma, Moraes (1999) conclui que, quando as categorias são definidas anteriormente, a validade ou pertinência pode ser construída a partir de um fundamento teórico. No caso de as categorias emergirem dos dados, que foi o caso deste estudo, os argumentos de validade são construídos gradativamente. Para o estudo, as categorias devem atender ao critério da homogeneidade, resultando nas seguintes metacategorias, a saber: 1) Solução sustentável; 2) Turismo; 3) Educação; 4) Desenvolvimento regional; 5) Dimensão econômica; 6) Rede; 7) Meio Ambiente; 8) Inovação; 9) Desenvolvimento social; 10) Criação empresarial; 11) Associação e 12) Padronização, que foram detalhadas a seguir.

Solução Sustentável

De acordo com a metacategoria **Solução Sustentável** procurou-se identificar o que é o processo de desenvolvimento sustentável na empresa. As categorias obtidas foram: Viés; Sustentabilidade; Processo; Desenvolvimento; Sustentável; Projetos; Matriz; Pessoal; Ambiente; Equilíbrio; Necessidades; Resíduos; Empresa; Sustentável; Básica; Entrevista; Roteiro; Prospecção; Projeto; Comitê; Opinião; Vida; Oportunidade; Proposta; Mapeamento; Solução; Recursos naturais; Inovação. Conforme o entrevistado 1 *“o ideal seria o equilíbrio entre o ser e o ter. Então, nem tanto a “grana”, nem tanto o ambiente, porque sem alterar o ambiente você não vai conseguir nada, você vai ter que tirar uma licença e tal, mas que isso seja de forma equilibrada, não alucinada como se faz”*. Assim, a resposta ilustra o conceito desenvolvido por Oliveira (2002, p.42) onde para alcançar um

desenvolvimento sustentável é preciso que todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar as suas aspirações e uma vida melhor de forma balanceada.

Turismo

Com a metacategoria **Turismo** foi proposto entender quais são os conceitos aplicados pela pousada no desenvolvimento regional perante os pilares da sustentabilidade e, de acordo com o Entrevistado 1, “[...] se a gente pensar no código mundial de ética no turismo, se não me engano o artigo 6º, ele já pede que todo o empresário do turismo já pense no seu entorno antes de pensar no seu empreendimento propriamente, porque se seu entorno prospera você prospera automaticamente, se não, você fica em uma bolha de desenvolvimento – o que eu não acredito que seja desenvolvimento [...]”. Essa resposta ratificou o conceito explorado por Oliveira (1984) onde a responsabilidade social das empresas, como conceito, é a forma pelo qual as empresas contribuem com o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. “Além disso, é a minha aplicação do artigo 180 da constituição que o turismo é a possibilidade de trabalhar o crescimento econômico pela atividade turística, então, assim você trabalha não só seu ganho econômico e o ganho das pessoas que estão no entorno” indicou o Entrevistado 1, que exemplificou o conceito explorado por Vellani e Ribeiro (2008) onde as práticas empresariais sustentáveis são aquelas que oferecem produtos e serviços que atendam seus clientes e a sociedade ao redor sem comprometer o ecossistema relacionado ao negócio. As categorias encontradas foram: Hotelaria; Empreendedorismo; Responsabilidade; Social; Normas; Leis; Crescimento; Econômico; Sociedade; Desenvolvimento; Produtos; Serviços; Valores; Expectativas; Objetivos; Requisitos; Premissas; Inovação.

Desenvolvimento Regional

A metacategoria **Desenvolvimento Regional** analisou o envolvimento da Pousada Pinho Bravo no desenvolvimento da região de Camanducaia-MG. As categorias obtidas foram: Fornecedor; Mão-de-obra; Pessoa; Vocação; Desenvolvimento; Educação; Liderança; Comunidade; Negócio; Capacitação; Experiência; Parceria. Foi possível perceber que os entrevistados utilizaram a teoria dos *clusters* para exemplificar essa interação. Segundo o Entrevistado 1 “[...] às vezes a pessoa já é um pedreiro que, no ponto de vista dele, é conceituado. Ele não admite errar, e se erra, não admite que aponte o erro e se descobre o erro, não quer concertar; e ele já tinha essa vocação, tanto é que ele está conosco até hoje; as grandes construções ele pega e nós viramos “showroom” para ele – então você tem um ganho de olhar para essa pessoa e ver o quanto ela já se desenvolveu e tudo mais, e aí descobrimos uma outra vocação, e aí ele recebeu uma outra oportunidade de um dono de uma fazenda que também mexe com equipamento de panificação e ele resolveu investir nessa área, aprendeu e todo mundo que sabia um pouquinho foi lá e ensinou e ele se tornou um padeiro, com ótimos pães, só que são pães grandes, mas para atender a demanda de um meio de hospedagem, tem que ter um produto mais qualificado e mais bonito de se pôr na mesa. E aí eu disse: eu serei sua fornecedora se você diminuir o tamanho do seu pão – não importa o preço, desde que diminua, melhore a apresentação dele. E aí ele foi, então ele entrega, ele inaugurou o “delivery”[...]”. Essa resposta evidenciou uma das características da teoria de *Clusters* de Marquez (2003), em que defende o aproveitamento das concentrações empresariais como ponto de partida para

o estímulo ao desenvolvimento das cadeias de valores com elos mais intensos entre os *clusters* ou com maior extravasamento dentro de cada um deles.

Dimensão Econômica

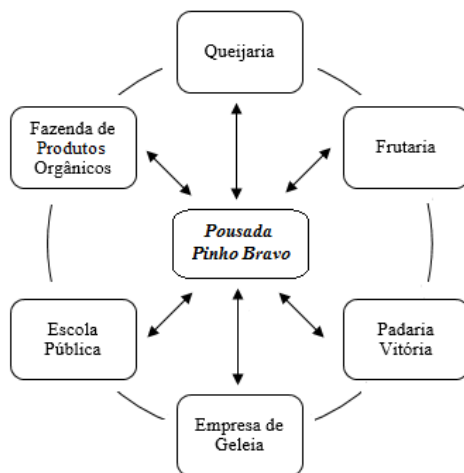
Com a metacategoria **Dimensão Econômica** foi proposto identificar como a Pousada Pinho Bravo ajuda no desenvolvimento econômico da região e das outras empresas participantes da rede. As categorias identificadas foram: Modelo; Planta; Riqueza; Conceito; Incorporar; Investimento; Qualidade de vida; Produto Local; Produto orgânico; Qualidade; Economia; Cadeia sustentável. Assim, para o Entrevistado 1 ‘[...] *percebo, porque hoje eu ando com ele no café da manhã e falo: esse produto é daqui; isso que você tem na sua mesa é do fulano daqui o orgânico que eu coloco na sua mesa no almoço, a salada orgânica é daqui a banana que você come também; a frutaria de Camanducaia há 22 km hoje é minha fornecedora de frutas, não preciso levar de São Paulo [...]*’. Já o Entrevistado 2 comentou que ‘[...] *a gente participa bastante de todos os tipos de festa que tem na cidade, nas festas que a Lecy promove e também das festas da própria cidade [...]*’. Isso evidenciou o que Oliveira (2002) pensa sobre desenvolvimento; ele informa que, antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, meio ambiente, liberdade, lazer, dentre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade. Assim, para que haja um desenvolvimento econômico sustentável, é preciso que todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar as suas aspirações e uma vida melhor, contribuindo para o crescimento econômico, igualdade social e equilíbrio ecológico – conhecido também como *Triple Bottom Line*.

Rede

Para analisar se existe uma Rede formada pela Pousada Pinho Bravo e como ela é composta usou-se a metacategoria **Rede**. As categorias encontradas foram: Trabalho; *Cluster*; Envolvimento; Negócios; Processo; Cadeia; Valor; Produtos orgânicos; Participação de todos; Região; Pousada. Para entender se existe a rede, primeiramente, precisou identificar o conceito dessa metacategoria; o Entrevistado 1 afirmou que é ‘[...] *a participação de todos, que todos possam trabalhar. Muitos chamam de cluster, mas é a possibilidade de envolver mesmo todos os que estão gerando negócios ali e que eles sejam envolvidos nisso. Ou mesmo aqueles que não estão, tenham a possibilidade de se tornar parte daquele processo. Então, de ser um fornecedor para a cadeia e de assim a diante*’. O Entrevistado 2 explicou que faz parte de uma rede, e exemplificou que ‘[...] *às vezes um cliente vem comprar e também acaba comprando para ela, porque como a pousada fica um pouco distante da cidade então ajuda bastante sim fazer parte da rede. Acabamos criando a nossa própria rede na frutaria também. São várias pessoas, hoje nós envolvemos muitas pessoas então na parte de fornecedor imagina quantos outros fornecedores que eu também já movimento para trazer as coisas para as minhas lojas [...]*’. Isso evidenciou a relação com o conceito de *Clusters Regionais* e *Setoriais*; em que, segundo Marquez (2003), nesse tipo de parceria, o conceito de *Cluster* é uma concentração setorial e geográfica de várias empresas ou de um único setor de uma delas; é necessário identificar uma série de características além do seu nicho de atuação e do tipo de produto ou serviço que proporcionam. Dentre essa série de características, Tomaél (2005) argumenta que a mais importante para se identificar é o ganho de eficiência coletiva, compreendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da

ação conjunta. É oportuno também, notar que *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Diagrama de Rede – Município de Camanducaia - MG



Fonte: Elaborado pelas autoras (2017)

Meio Ambiente

De acordo com a metacategoria **Meio Ambiente**, identificou-se algumas categorias nas entrevistas realizadas, como: Reflorestamento; Proteção; Orgânico; Compostagem; Mata; Tratamento; Limpeza; Reaproveitamento; Nativo; Reciclável. O Entrevistado 1 exemplificou por meio de algumas atitudes onde como, “*Nossa região é uma área de reflorestamento [...] nós plantamos na época mais de 500 mudas de planta nativa para que a gente tivesse a nossa mata, para termos o nosso bosque [...] Depois compramos a área da frente que são mais 20 mil metros com o propósito de proteção da vista, nós temos um pôr do sol magnífico lá e nós estamos a 900 metros de altitude e o sol se põe ali, então nós compramos e a maioria dela tem uma área de bosque nativo, não se mexe e tudo mais. Então esse é um aspecto com o ambiente*”. Para Ignacy (1993), a gestão de recursos ambientais deve estar ligada a uma visão estratégica de desenvolvimento ao longo prazo, pois se confrontam e se reencontram os objetivos associados ao desenvolvimento e conservação da natureza e preservação do meio ambiente.

Inovação

De acordo com a metacategoria **Inovação** analisou-se o envolvimento da proprietária da Pousada Pinho Bravo no processo de criação e inovação dos produtos e serviços do estabelecimento. As categorias identificadas foram: Inovação; Diferente; Vocação; Criação; Transformação; Charmoso; Rusticidade; Marceneiro; Qualidade; Aproveitamento. O Entrevistado 1, afirmou que “*Qualidade, se ele faz um produto, por exemplo: se ele tem um artesanato que tenha um trabalho bacana, diferente, é dele. Ele não está replicando o modelo de artesanato como a gente viaja no interior de São Paulo. Eu sou muito da vocação, dos saberes e dos sabores locais [...] você precisa descobrir o que as pessoas daquela região são capazes de fazer e elas são capazes de criar. Nesse turismo de massa você não tem criação, a ideia é que venha o novo. Eu por exemplo crio muita coisa*”. Conforme Oliveira (1984), criar é um dos desejos básicos do ser humano, mas com a modernidade atual, a motivação do ser humano para o trabalho é preferencialmente econômica, fundamentada na especialização das tarefas, divisão das atribuições e

sincronização do tempo. Além disso, Reis (2007) destaca a importância para se resgatar a criatividade, pois se está na era do conhecimento, também está na era da criatividade.

Desenvolvimento Social

A partir da metacategoria **Desenvolvimento Social** foi proposto identificar o crescimento da sociedade na qual a Pousada Pinho Bravo está localizada. As categorias identificadas foram: Envolvimento; Oportunidades; Desenvolvimento; Aprender; Convicção; Vocação; Descobrir; Entorno; Qualidade. Sendo assim, segundo o Entrevistado 1 “[...] a mão de obra na construção civil – que são pessoas do lugar, que foram oportunidades que nós demos para pessoas que até então tinham uma vocação, mas estava amortecido, adormecido ali porque ninguém dava a oportunidade, nós apostamos nela”. “Você tem um ganho de olhar para essa pessoa e ver o quanto ela já se desenvolveu e tudo mais”. “[...] este é o conceito: que todas as pessoas que estejam no entorno participem [...]”. De acordo com a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1988) e Oliveira (1984), os objetivos que derivam do conceito de desenvolvimento social estão relacionados com o processo de crescimento e desenvolvimento da cidade e da população. O objetivo é conservar os recursos naturais incorporados às atividades, nas quais estão inclusos: crescimento renovável; mudança de qualidade do crescimento; satisfação das necessidades essenciais, como o emprego; garantia de um nível sustentável da população; conservação e proteção da base de recursos.

Criação Empresarial

Com a metacategoria **Criação Empresarial**, foi proposto o entendimento de como a Pousada Pinho Bravo foi desenvolvida e como seus fornecedores iniciaram o processo de criação de suas empresas. As categorias identificadas foram: Ideia; Empreendimento; Desenvolvimento; Conceito; Economia; Sustentável; Crescimento; Atividade; Prosperar; Clientes; Fabricação. Assim, o Entrevistado 1 relatou seu processo de criação como “[...] uma forma de dar função a propriedade. [...] minha aplicação do artigo 180 da constituição que é o turismo é a possibilidade de trabalhar o crescimento econômico pela atividade turística, então, assim você trabalha não só seu ganho econômico e o ganho das pessoas que estão no entorno. Então é a aplicação disto daí, então eu faço a questão desta aplicação [...]”. Já o Entrevistado 2 mencionou que, “[...] trabalhava em um hotel e eu já fazia compras para ele, já ia para o SEASA. E daí veio a ideia de montar uma loja em Itapeva e depois de lá tivemos a ideia de abrir outra na cidade vizinha [...]a gente trabalha além das fruta e verduras com o açougue e outra coisa para atendermos melhor os clientes. Quando eu trabalhava no hotel eu já fazia essas compras e gostava, então eu botei em pratica a ideia de fazer um varejão e contratei os funcionários.” O Entrevistado 3 explicou que “A ideia foi que minha esposa fazia bolos, e ela começou a fazer na minha cozinha e surgiu a ideia de fazer uma cozinha separada, foi aí que começamos a fazer uns salgados também. Quando abrimos a cozinha, começamos a fazer as coisas só por encomenda, e a Lecy apareceu aqui e se interessou [...]”. Oliveira (1984) argumenta sobre a responsabilidade social das empresas, forma pelo qual as empresas contribuem com o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. Neto et al. (1999) argumentam que para a empresa contribuir com a responsabilidade social é necessária uma análise de valores e interesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos dados foi possível identificar como se desenvolveu o trabalho e o papel da Pousada Pinho Bravo (PB) na região de Camanducaia-MG, inclusive o envolvimento dos seus princípios com os atores da rede sustentável. Para responder o problema de pesquisa e os objetivos gerais foram utilizadas as análises, interpretações das entrevistas, categorias e metacategorias. Sendo assim, identificou-se que a PB promove algumas atividades inovadoras e sustentáveis na região, que impacta nos seus stakeholders. Na dimensão ambiental, a PB reutiliza dormentes de madeira nas construções dos batentes em suas acomodações; também realizou a compra do terreno vizinho para preservar a mata nativa, criando um bosque. Na dimensão social promove eventos em parceria com a Escola Waldorf para que os alunos se desenvolvam a partir do contato com a natureza; realiza eventos temáticos de acordo com as estações do ano, promovendo a união da comunidade junto aos hóspedes e aplica a metodologia de ensino do alemão Rudolf Steiner a partir de oficinas para os alunos da escola pública da região. Na dimensão econômica auxilia no desenvolvimento dos atores da rede. Dessa forma, foi possível identificar que a Pousada Pinho Bravo (PB) possui características do tipo *Cluster* Regional, pois foi observado ganho de eficiência coletiva como vantagem competitiva para a região. Desta forma, as empresas da rede são auxiliadas e auxiliam no desenvolvimento da Pousada, além de apresentar aspectos setoriais e geográficos em comum. Contudo, pode-se indicar também que a rede é composta por consumidores e funcionários, além dos fornecedores já citados, pois há o envolvimento de stakeholders ao repassar seus serviços ao mercado criando um Fluxo Bilateral na rede identificada. Existem trocas mútuas entre a empresa maior (PB) e as demais da rede, tornando os atores mais conscientes do seu ambiente de trabalho.

Estudos futuros: Para futuros desdobramentos sugere-se que seja realizada uma pesquisa quantitativa para verificar a centralidade e a densidade das interações dos laços entre os atores da rede.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. IN: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 2, 1995. p. 33-42.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- BERLO, D. K. **O Processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1960.
- BOAVENTURA, J. M. G. et al. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Palo: Saint Paul, 2006.
- BRUNDTLAND, G. H. **Our common future towards sustainable development**. 1991.
- CALLON, M. The dynamics of techno-economic networks. in Coombs, R., Saviotti, P. e Walsh, V. (ed.), **Technological change and company strategies: Economic and sociological perspectives**, 1994.
- CAMARINHA; MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Infrastructure for virtual enterprise: networking industrial enterprise**. Boston, Kluwer Academic Publishers, 2002.
- CAMPOS, L. C. de A. M. **Introdução a turismo e hotelaria**. São Paulo: Senac, 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CLARO, P. B. O; CLARO, D. P. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. **Revista de Administração**, v.39, n.1, p.18-29, 2004.

CHIARA et. al. As citações como base da rede social egocêntrica: O artigo citado e suas conexões – **VII ENANCIB, Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Working knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.

DALY, H. E. **Crescimento sustentável? Não, obrigado**. In: Ambiente & sociedade, julho; ano/vol. 7, n. 002. Campinas: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em ambiente e sociedade – ANPPAS, 2004. p. 197-201.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. Editoria: Futura. Rio de Janeiro, 2000.

DEPONTI, C. M., ALMEIDA, J. Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local. In: **Anais do VI Congresso da Associação Latino americana de Sociologia Rural (ALASRU)**, Porto Alegre, 2002.

DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, nº. 115, Março, 2002.

ERICKSON, F. Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. In M. Wittrok (Ed.), **La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación**. Barcelona: Paidós MEC, 1989.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. 1999. Disponível em: <<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>> Acesso em: 24 de setembro de 2016.

FILHO, D. P.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. Editora: Futura. Rio de Janeiro, 1998.

FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de La información textual. In: FLORES, J.G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a La investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FOLADORI, G. Avances y límites de la sustentabilidad social. In: **Economía, Sociedad y Territorio**. v. III, num. 12, 2002, p. 621-637.

FURLAN, J. D.; IVO, I. da M.; AMARAL, F. P. **Sistemas de informação executiva**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GRANOVETTER, M.S. The strength of weak ties: **American Journal of Sociology, Chicago, Illinois**, v. 6, p. 1360-1380. 1973.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª edição. Editora: Atlas. São Paulo, 2010.

MARQUEZ, C. R. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Alínea, 2003.

MARTINS, A. de G. **Estudo de casos**. São Paulo: Cia dos Livros, 2008.

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

NALINI, J. R. **Ética ambiental**. Campinas: Millennium, 2001,

OLIVEIRA, G. B. de. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. Revista da FAE, 2002, p. 42-43. Disponível em: <http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/v5_n2_maio_agosto_2002/uma%20discussao%20sobre%20o%20conceito%20de%20desenvolvimento.pdf> Acesso em: 30 de setembro de 2016.

OLIVEIRA, J. de A. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24. n. 4, 1984.

- OLIVERIA, M. M. **Como fazer uma pesquisa qualitativa**. Editora: Vozes. São Paulo, 2007.
- PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.
- PHILIPPI, L. S. **A Construção do desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.
- RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. In: **Ambiente e Sociedade**, jul/dec. 1999, n. 5, p. 233-240.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- REIS, C. N. dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista Economia Contemporânea** [online]. 2007, vol.11, n.2, pp.279-305. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-98482007000200004>.
- SACHS, I. **Estratégias de transição para do século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993,
- SILVA, J.A. **Direito ambiental constitucional**. 2.ed. São Paulo: Malheiros, 1995. 243 p.
- STEBBINS, R. A. **Exploratory research in the social sciences**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.
- TOMAÉL, M. I. et al. Redes sociais e inteligência local: espaços da informação. In.: seminário latino-iberoamericano de gestión tecnológica. Salvador: **ALTEC**, v.11, 2005. p.1-14.
- TORRES, A. C. B. **Teoria contratual pós-moderna: as Redes Contratuais na Sociedade de Consumo**. São Paulo: Juruá Editora, 2007.
- UGARTE, D. de. **Analizando redes sociais**, 2004. Disponível em: <www.lasindias.com/curso_redes/curso_redes_1.html> Acesso em: 25 de setembro de 2016.
- VELLANI, C. L. Passivo ambiental e a ecoeficiência. **Facef Pesquisa**. v.11, n. 3, 2008, p. 189.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a. Ed. Porto Alegre, 2007.