



São Paulo, v. 2,
n. 2, p. 7-39,
jul./dez. 2020

A POUSADA PINHO BRAVO E A FORMAÇÃO DE UMA REDE SUSTENTÁVEL (CAMANDUCAIA – MG)

Ana Pasetti de Carvalho

Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Bruna Soares Rodrigues

Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Iara Moscardini

Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Larissa F. Jesus

Graduada em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Marcos A. Franklin

Doutor em Administração de Empresas, mestre em Qualidade Docente e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios CCSA, da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Lecy Cerilo

Mestre em Hospitalidade, Turismo e Gestão Ambiental. Graduada em Direito e Gastronomia pela Universidade Anhembi Morumbi.

RESUMO

Este estudo procurou examinar qual foi o protagonismo de uma pousada em uma rede sob a perspectiva da sustentabilidade. Essa perspectiva está ligada às dimensões sociais, ambientais e econômicas, cujas interligações resultam no conceito *Triple Bottom Line*. Esta pesquisa realizou-se na Pousada Pinho Bravo, situada no município de Camanducaia, no estado de Minas Gerais. O estudo foi do tipo exploratório, com a utilização do método qualitativo. Assim, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: qual foi o protagonismo da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável? O objetivo central foi investigar o protagonismo da pousada em uma rede sustentável. Na coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevistas com roteiro semiestruturado. Para a análise dos dados, foi empregada a análise interpretativa. Os resultados mostraram que a Pousada Pinho Bravo possui características do tipo *cluster* regional, pois se observou ganho de eficiência coletiva para a região. Verificou-se que as empresas da rede são auxiliadas em seu desenvolvimento e auxiliam o desenvolvimento da pousada. Sendo assim, pôde-se considerar que a Pousada Pinho Bravo tem uma postura de potencializar o desenvolvimento cultural, social e econômico de seu próprio empreendimento, das empresas que compreendem essa rede sustentável e da cidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Rede sustentável; Desenvolvimento sustentável; Atores.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo examinou qual é o protagonismo 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 à adaptabilidade, à diversidade, à resiliência, à equidade do sistema e à interação entre essas dimensões.

Amato Neto (1995) afirma que as empresas estão sofrendo constantes mudanças sociais e políticas. Assim, as organizações começaram a se interligar por diferentes canais, aponta Marquez (2003). Dessa maneira, as organizações que compõem as novas ligações empresariais começam a compreender que quanto mais informações forem trocadas, mais vantagens terão, justificam Davenport e Prusak (1998). Os atores das conexões entendem 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 (1992), 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 a 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, 2004). A partir disso, a sustentabilidade se torna relevante no cenário acadêmico e empresarial, em que esse conceito está alicerçado nestas três dimensões: ambiental, econômica e social.

A dimensão social deve ser estudada apresentando-se a necessidade da conscientização de práticas, tendo em vista os impactos causados pela empresa na sociedade na qual está inserida. Dessa forma, a interação, a sustentabilidade e a inovação, quando trabalhadas em conjunto, possibilitarão que a empresa tenha um diferencial no mercado. Este projeto procurou contribuir sob o ponto de vista acadêmico, empresarial e social. Com relação à perspectiva acadêmica, a contribuição se deu na aplicação desses conceitos em uma empresa do setor hoteleiro. No que diz respeito à visão empresarial, pôde identificar qual é a orientação que está sendo adotada em empresas de uma rede situada no município de Camanducaia, no sul do estado de Minas Gerais. Com relação ao entendimento da sociedade, esta pesquisa buscou contribuir para a conscientização na utilização das práticas sustentá-

veis, possibilitando identificar as empresas que, de fato, estão contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, a pergunta central desta pesquisa foi: qual é o protagonismo da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável? O objetivo geral procurou compreender o protagonismo da Pousada Pinho Bravo em uma rede sustentável. Para apoiar esse objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: 1) mapear a rede sustentável; 2) identificar as ações da Pousada Pinho Bravo na rede sustentável nas dimensões ambiental, econômica e social; 3) identificar as ações na dimensão ambiental dos outros atores da rede; 4) identificar as ações na dimensão econômica dos outros atores da rede e; 5) identificar as ações na dimensão social dos outros atores da rede.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, contextualização do ambiente, procedimentos metodológicos, análise e interpretação de dados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes

As organizações sofrem constantes mudanças nas relações sociais e políticas ligadas à vida empresarial, e a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada (Amato 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, independentemente 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 nas organizações, como: i) a desintegração vertical está associada à diminuição ou eliminação de alguns processos; ii) a focalização em “focar” suas ativida-

des, 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 para serem interligadas por uma rede de valor (Amato Neto, 1995). Para Marquez (2003), muitas empresas começaram a ampliar sua capacidade produtiva concentrando-se naquilo que elas têm e buscando parcerias com outras organizações que se destacam em áreas que são vitais para o seu negócio, criando, então, algum tipo de rede.

Em termos gerais, a implementação da terceirização, da subcontratação, da focalização ou da horizontalização busca desenvolver relações com fornecedores e maiores vantagens competitivas no mercado. O objetivo desses processos é que a rede central se concentre em um conjunto de tarefas principais e o restante das redes fornecedoras ajude a auxiliar em outros componentes (Amato Neto, 1995).

2.1.1 Ator

De acordo com Callon (1992), 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 forma uma rede em que 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 mais bem os atores se compreenderem, mais informações corretas serão trocadas, mais benefícios eles tirarão dessas ligações e mais forte e efetiva será essa 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

(1992) 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, diversas classificações e contextualizações têm sido desenvolvidas. As mais usuais e conhecidas serão esclarecidas a seguir.

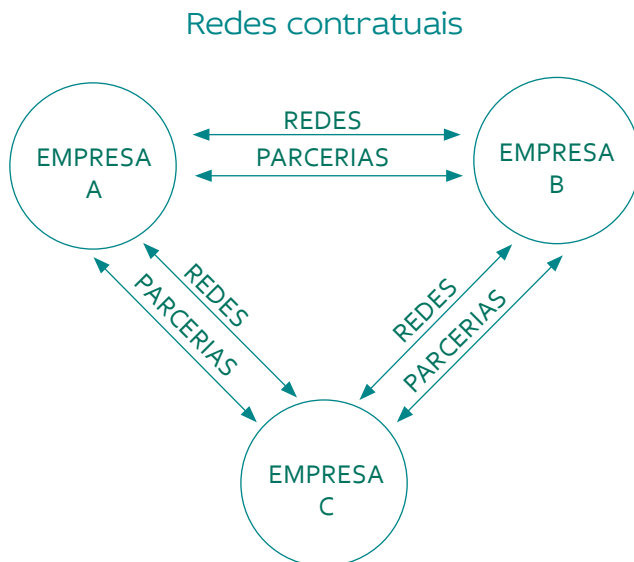
2.2.1 Redes contratuais

As redes contratuais referem-se a qualquer tipo ou forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas (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. Em vez disso, os relacionamentos das redes contratuais são feitos por meio de algum tipo de contato que cabe à parte jurídica de cada empresa negociar.

Para Torres (2007), a denominação de redes contratuais ressalta não apenas a reunião de contratos voltados para determinada finalidade empresarial, mas também um ciclo sistemático entre esses diversos contratos que acaba por combinar a atuação de diversos agentes econômicos para a execução de determinado projeto ou objetivo em conjunto.

O diferencial das redes contratuais é a existência de uma conexão de contratos em torno de um interesse em comum. Isso 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



Fonte: Elaborada pelos autores.

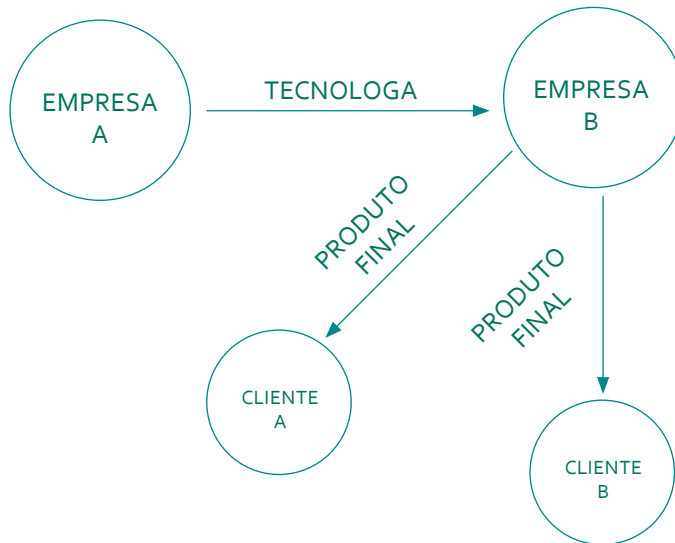
2.2.2 Redes que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários

Nesse tipo de rede, Marquez (2003) argumenta 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 dos quais a organização depende, incluindo fornecedores, clientes e funcionários.

Há duas maneiras de classificar essa relação: a coprodução e a cofabricação. Na coprodução, a empresa líder fornece a tecnologia em si e seus componentes para que a outra empresa fique encarregada da fabricação das partes de menor especificidade e da montagem final, conforme a Figura 2.

Figura 2

Relação de coprodução

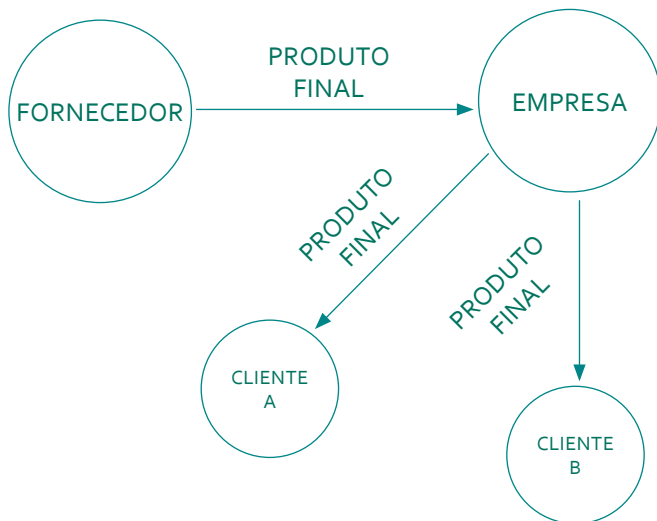


Fonte: Elaborada pelos autores.

Já na relação de cofabricação, Marquez (2003) entende que 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 determinada parte são compatíveis com os padrões de qualidade preestabelecidos, de acordo com a Figura 3.

Figura 3

Relação de cofabricação



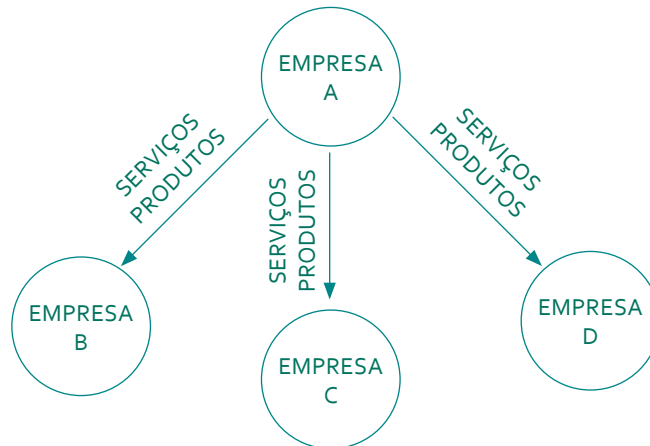
Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2.3 Redes de fluxo unilateral

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

Figura 4

Redes de fluxo unilateral



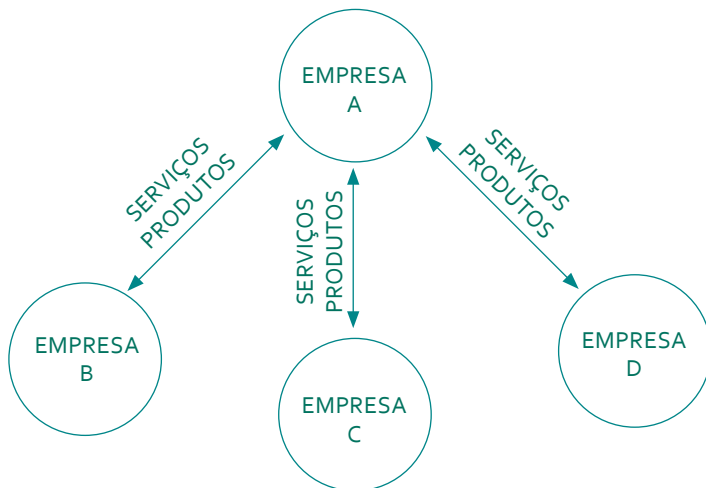
Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2.4 Redes de fluxo bilateral

Nas redes de fluxo bilateral, apresenta-se um grau de dependência entre as empresas maior em relação às redes de fluxo unilateral, já que as empresas criam um fluxo de recursos em que ambas fazem trocas mútuas entre as partes integrantes, como propõe Marquez (2003). Segundo esse autor, 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. O fluxo bilateral não conduz apenas uma melhor apresentação das informações e dos recursos, como sugere 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 representado na Figura 5.

Figura 5

Redes de fluxo bilateral



Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2.5 Clusters regionais e setoriais

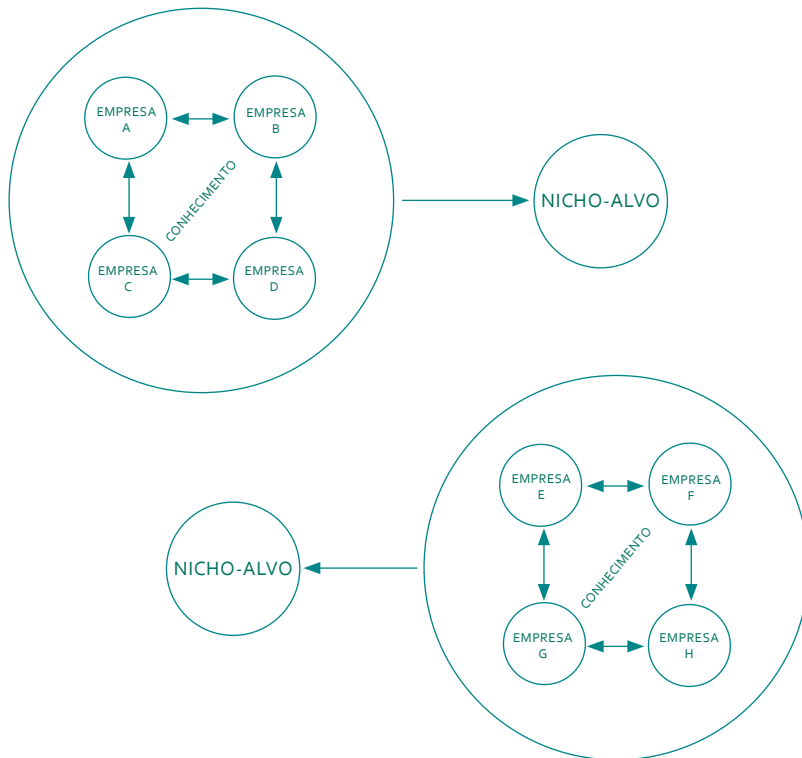
Nesse tipo de parceria, o conceito de *cluster* envolve uma concentração setorial e geográfica de várias empresas ou de um único setor de uma delas. Para isso, Marquez (2003) comenta que é necessário identificar uma série de características além do seu nicho de atuação e do tipo de produto ou serviço que proporcionam. Entre as características, Tomaél, Alcará, Tanzawa e Di Chiara (2005) argumentam 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 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 apresentado na Figura 6. 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). O autor mostra que esses agrupamentos são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas cujos efeitos do todo geram vantagens competitivas para seus participantes.

Figura 6

Clusters regionais e setoriais



Fonte: Elaborada pelos autores.

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) 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), 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), 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 suas aspirações e uma vida melhor. O desenvolvimento sustentável apresenta três grandes dimensões principais: 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), no Brasil, o conceito de desenvolvimento sustentável se concretizou nos anos 1980, disseminando-se de forma lenta e carregando uma tradição histórica de filantropia assistencialista. O autor 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 são sequer 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 o pensamento de Oliveira (1984), a responsabilidade social das empresas, como conceito, é a forma pela qual as empresas contribuem para o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.

Para Vellani (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 os sistemas ecológicos mais abrangentes, também dinâmicos, mas com mudanças mais vagarosas, com as seguintes premissas:

- 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, a complexidade e funções do sistema ecológico de suporte da vida.

Para Philippi (2001), pode-se definir sustentabilidade como a capacidade de se automanter e autossustentar. Atividade sustentável é qualquer atividade que possa ser mantida por tempo indeterminado, de forma a não se esgotar, apesar dos imprevistos que podem ocorrer durante esse 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 os 3 Ps da Sustentabilidade (*People, Planet, Profit* — Pessoas, Planeta, Lucro). Foi elaborado por Elkington (2004) e se trata 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* relaciona-se à necessidade de as empresas ponderarem em suas decisões estratégicas por meio do *Bottom Line* econômico, social e ambiental. Vellani (2008) considera a sustentabilidade econômica ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor; a sustentabilidade social ao estimular a educação, a cultura, o lazer e a justiça social para a comunidade; e a sustentabilidade ecológica ao manter ecossistemas vivos, com diversidade. As ações de desenvolvimento sustentável devem buscar atuar simultaneamente nas dimensões, econômica, social e ambiental.

2.4.2 Dimensão ambiental

De acordo com Furlan, Ivo e Amaral (1994), a perspectiva ambiental tem como objetivo analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes. Implica buscar modos de minimizar ou compensar impactos no meio ambiente. É possível considerar que a dimensão ecológica, ambiental, também conhecida como capital natural, pode possuir três subdivisões.

A primeira inclui a ciência ambiental, a ecologia, a diversidade do habitat e florestas. A segunda dimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição), e pode ser relacionada com a proteção da saúde e, conseqüentemente, com a melhoria na qualidade de vida por meio da redução de contaminação química e da poluição. A terceira subdivisão foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não renováveis — pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos (Claro, P.; Claro, D., 2004).

2.4.3 Dimensão econômica

Segundo Furlan, Ivo e Amaral (1994), a perspectiva econômica se relaciona à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, levando em consideração aspectos socioambientais. 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 destes (Claro P.; Claro, D., 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 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 restrin-

ge o crescimento econômico e a eficiência produtiva. Tal concepção admite que o crescimento não possa 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, Ivo e Amaral (1994), diz respeito a 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.

Pode-se entender 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 são considerados comuns para diferentes setores de atuação (Claro, P.; Claro, D., 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, do nivelamento do padrão de renda, do acesso à educação, à moradia, à alimentação, entre outros. Isso sem levar em conta a responsabilidade perante as 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. O marco inicial da hospedagem coincide com os Jogos Olímpicos, que teriam sido de imprescindível importância ao desenvolvimento do turismo mundial. Os grandes deslocamentos do povo romano seriam outro marco de extrema importância para o desenvolvimento dos meios de hospedagem. Já no Brasil, foi no século XVII, com o início das ati-

vidades 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 paulistanas adotando como critério a divisão em cinco categorias: 1. Simples – pouso de tropeiro; 2. Telheiro – coberto ou rancho ao lado das pastagens; 3. Venda – correspondente à *pulperia* dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria; 4. Estalagens ou hospedarias; 5. 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 mil metros quadrados, a 1.700 metros de altitude, na 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 junto à natureza, ofertando uma 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 da economia local. Além disso, faz parte desses valores o reconhecimento dos saberes locais que se relacionam com a natureza como elemento de sustento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza exploratória, de acordo com Stebbins (2001), pois envolve um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. O tipo de pesquisa utilizado foi o método qualitativo. Segundo Martins (2008), uma avaliação qualitativa é

caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Já a técnica empregada para coleta de dados 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 determinado assunto (Oliveira, 2007). De acordo com esse autor, as entrevistas em geral apresentam um roteiro em que as perguntas são elaboradas. Esse método de coleta é mais interativo e a exploração das informações desejadas é mais completa.

O instrumento para coleta de dados neste projeto foi o roteiro semiestruturado. Segundo Dencker (2000), roteiros semiestruturados são elaborados com questões semiabertas, que o(s) entrevistado(s) tem grande liberdade para responder. Os entrevistados deste estudo são do comércio da região. Para Yin (2007), são considerados informantes-chave e, no caso deste estudo, estão assim relacionados: Pousada Pinho Bravo – proprietária, Frutaria – proprietário, Queijaria Finabel – proprietário e Padaria Vitória – proprietário; foram denominados como entrevistados 1, 2, 3 e 4, respectivamente.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para a realização das análises. Cabe mencionar que não foi possível entrevistar os seguintes atores da rede: de produtos orgânicos, de geleia, de bolos caseiros, de biscoitos de polvilho e broas de fubá. Mesmo assim, foi possível identificá-los como integrantes 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 compõem a rede

Atores	Tamanho	Segmento
Pousada Pinho Bravo	Média (1)	Turismo – Pousada
Frutaria	Pequena (2)	Frutas/verduras – Empório
Padaria Vitória	Pequena (1)	Pães/tortas/bolos – Empório
Queijaria Finabel	Média (1)	Queijos – Empório
Sítio Terra Alta	Pequena (1)	Frutas e verduras orgânicas
Renate Hopke	Produtora individual (1)	Geleias
Dona Rosa	Produtora individual (1)	Bolos caseiros
Dona Reginei	Produtora individual (1)	Biscoitos de polvilho e broas de fubá

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Segundo Flores (1994), uma das vias de análise utilizada no tratamento de dados qualitativos textuais 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. Na verdade, não se pode falar de um único modo de tratamento, por existirem 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 certa maneira de entender a realidade da construção de conhecimento.

5.1 Categorização

Para Moraes (1999), a categorização é um procedimento de agrupar os dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou

definidos no processo. Esses critérios podem ser semânticos, dando origem a 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 problemas de linguagem.

Cada conjunto de categorias, entretanto, deve fundamentar-se em apenas um desses critérios. Flores (1994) argumenta que o resultado do processo de categorização, como a separação dos dados textuais em unidades de conteúdo são, conseqüentemente, agrupados em categorias. Após esse agrupamento, foram estabelecidas as seguintes metacategorias: 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, algumas das quais são detalhadas a seguir.

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; básica; entrevista; roteiro; prospecção; comitê; opinião; vida; oportunidade; proposta; mapeamento; solução; recursos naturais; inovação.

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 (Entrevistado 1).

A resposta ilustra o conceito desenvolvido por Oliveira (2002), em que, para alcançar um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportuni-

dades de concretizar as suas aspirações e uma vida melhor de forma balanceada.

Turismo: consistiu em entender quais são os conceitos aplicados pela pousada no desenvolvimento regional perante as dimensões da sustentabilidade.

[...] se a gente pensar no código mundial de ética no turismo, se não me engano o artigo 6º, ele já pede que todo 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 [...] (Entrevistado 1).

Essa resposta ratificou o conceito explorado por Oliveira (1984), em que a responsabilidade social das empresas, como conceito, é a forma pela qual as empresas contribuem para o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.

Além disso, é a minha aplicação do artigo 18º 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 (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 exemplificou o conceito explorado por Vellani (2008), em que 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. Quanto às categorias estabelecidas, foram: hotelaria; empreendedorismo; responsabilidade; social; normas; leis; crescimento; econômico; sociedade; desenvolvimento; produtos; serviços; valores; expectativas; objetivos; requisitos; premissas; inovação.

Desenvolvimento regional: analisou o envolvimento da Pousada Pinho Bravo no desenvolvimento da região de Camanducaia-MG. Foram consideradas as seguintes categorias: 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.

[...] 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 consertar; 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 o 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* [...] (Entrevistado 1).

Essa resposta retratou 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: identificou-se 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.

[...] 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 a 22 km hoje é minha fornecedora de frutas, não preciso levar de São Paulo [...] (Entrevistado 1).

[...] a gente participa bastante de todos os tipos de festa que tem na cidade, nas festas que a [...] promove e também das festas da própria cidade [...] (Entrevistado 2).

Isso evidenciou o que Oliveira (2002) propõe sobre desenvolvimento. Ele informa que, antes de qualquer coisa, deve-se 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, a igualdade social e o equilíbrio ecológico – conhecido também como *Triple Bottom Line*.

Rede: analisou se existe uma rede formada pela Pousada Pinho Bravo e como ela foi composta das categorias: 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 dessas metacategorias.

[...] a participação de todos, que todos possam trabalhar. Muitos chamam de *cluster*, mas é a possibilidade de envolver mesmo todos os que estão gerando

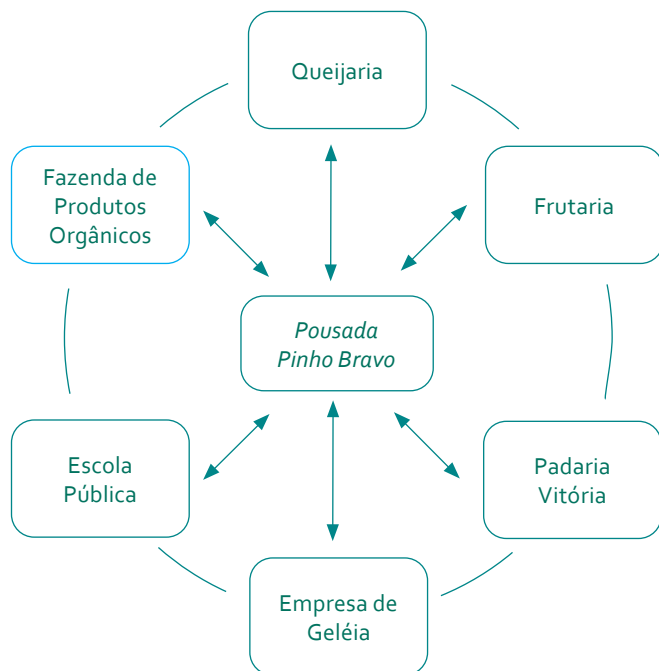
negócios ali e que eles sejam envolvidos nisso. Ou mesmo aqueles que não estão, tenham a possibilidade de se tornar parte daquele processo. Então, de ser um fornecedor para a cadeia e assim por diante (Entrevistado 1).

[...] às vezes um cliente vem comprar e também acaba comprando para ele, 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 [...] (Entrevistado 2).

Isso revelou 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 *et al.* (2005) entendem 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: Elaborada pelos autores.

Meio ambiente: identificaram-se as seguintes categorias: reflorestamento; proteção; orgânico; compostagem; mata; tratamento; limpeza; reaproveitamento; nativo; reciclável.

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 o mais. Então esse é um aspecto com o ambiente (Entrevistado 1).

Para Sachs (1993), a gestão de recursos ambientais deve estar ligada a uma visão estratégica de desenvolvimento de longo prazo, pois se confrontam e se reencontram os objetivos associados ao desenvolvimento e à conservação da natureza e preservação do meio ambiente.

Inovação: analisou-se o envolvimento da proprietária da Pousada Pinho Bravo no processo de criação e inovação dos produtos e serviços do estabelecimento. Dessa forma, foram indicadas as categorias: inovação; diferente; vocação; criação; transformação; charmoso; rusticidade; marceneiro; qualidade; aproveitamento.

[...] 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 (Entrevistado 1).

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, na divisão das atribuições e nas sincronizações do tempo. Além disso, Reis (2007) destaca a importância de se resgatar a criatividade, pois se estamos na era do conhecimento, também estamos na era da criatividade.

Desenvolvimento social: verificou-se o crescimento da sociedade na qual a pousada está localizada. Assim, foram identificadas as seguintes categorias: envolvimento; oportunidades; desenvolvimento; aprender; convivência; vocação; descobrir; entorno; qualidade.

[...] 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 o mais. [...] este é o conceito: que todas as pessoas que estejam no entorno participem [...] (Entrevistado 1).

De acordo com a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1988-1991) e com 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: buscou-se o entendimento de como a Pousada Pinho Bravo foi desenvolvida e como seus fornecedores iniciaram o processo de criação de suas empresas. As categorias estabelecidas foram: ideia; empreendimento; desenvolvimento; conceito; economia; sustentável; crescimento; atividade; prosperar; clientes; fabricação.

Meu processo de criação é uma forma de dar função à 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, é o ganho das pessoas que estão no entorno. Então é a aplicação disso daí, então eu faço questão dessa aplicação [...] (Entrevistado 1).

[...] trabalhava em um hotel e eu já fazia compras para ele, já ia para o Ceasa. 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 frutas 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 prática a ideia de fazer um varejão e contratei os funcionários (Entrevistado 2).

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 [...] apareceu aqui e se interessou [...] (Entrevistado 3).

Oliveira (1984) argumenta sobre a responsabilidade social das empresas, forma pela qual as empresas contribuem para o desenvolvimento da sociedade, mensurando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos dados foi possível identificar como se desenvolveu o trabalho e o protagonismo da Pousada Pinho Bravo (PB) na região de Camanducaia-MG, inclusive o envolvimento dos seus princípios com os atores da rede sustentável. Para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos gerais, foram utilizadas a análise e a interpretação das entrevistas, categorias e metacategorias.

Identificou-se que a PB promove algumas atividades inovadoras e sustentáveis na região, que impacta os 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 com base no 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 possui características do tipo *cluster* regional, pois foi observado ganho de eficiência coletiva como vantagem competitiva para a região. Assim, as empresas da rede são auxiliadas e colaboram para o 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. 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.

THE PINHO BRAVO POUSADA AND THE FORMATION OF A SUSTAINABLE NETWORK (CAMANDUCAIA-MG)

ABSTRACT

This study sought to examine the role of a lodge in a network from the perspective of sustainability. This perspective is linked to the social, environmental and economic dimensions, whose interconnections of dimensions result in the Triple Bottom Line concept. This research was carried out at Pousada Pinho Bravo located in the municipality of Camanducaia in the State of Minas Gerais. The study was of the exploratory type with the use of the qualitative method. Thus, the following research problem was elaborated:

what is the role of Pousada Pinho Bravo in a sustainable network? The central objective is to investigate the role of the lodge in a sustainable network. In the data collection, the technique used for interviews is semi-structured script. The interpretive analysis was used to analyze the data. The results showed that the Pousada Pinho Bravo has characteristics of the Regional Cluster type, since collective gain of efficiency for the region was observed. It was verified that the companies of the network are aided in its development and help the development of the inn. Therefore, it could be considered that Pousada Pinho Bravo has a posture to enhance the cultural, social and economic development of its own enterprise, the companies that understand this sustainable network and the city.

Keywords: Sustainability; Sustainable network; Sustainable development; Actors.

Referências

- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac, 2000.
- BERLO, D. K. *O processo de comunicação*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.
- BRUNDTLAND, G. H. *Our common future towards sustainable development*. 1991.
- CALLON, M. The dynamics of techno-economic networks. In: COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. (ed.). *Technological change and company strategies: economic and sociological perspectives*. London: Academy Press, 1992.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 10. 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.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). *Nosso futuro comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1988-1991.
- CONSTANZA, R. Economia ecológica: uma agenda de pesquisa. In: MAY, P.; MOTTA, S. da, R. (org.). *Valorando a natureza: análise econômica para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DENCKER, A. de F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. Rio de Janeiro: Futura, 2000.
- DEPONTI, C. M.; ALMEIDA, J. Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE SOCIOLOGIA RURAL, 6., 2002, Porto Alegre. *Anais* [...]. Porto Alegre: Alasru, 2002.
- ELKINGTON J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (ed.). *The triple bottom line: does it all add up?*. London: Earthscan, 2004. p. 1-16.
- ERICKSON, F. Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. In: WITTROK, M. (ed.). *La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación*. Barcelona: Paidós, 1989.
- 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. *Economía, Sociedad y Territorio*, v. III, n. 12, p. 621-637, 2002.
- FURLAN, J. D.; IVO, I. da M.; AMARAL, F. P. *Sistemas de informação executiva*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 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.
- OLIVEIRA, G. B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*. Curitiba, v. 5, p. 42-43, maio/ago. 2002.
- OLIVEIRA, J. de A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, 1984.
- OLIVEIRA, M. M. *Como fazer uma pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PHILIPPI, L. S. *A construção do desenvolvimento sustentável*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

- RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. *Ambiente e Sociedade*, n. 5, p. 233-240, 1999.
- 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* [on-line], v.11, n. 2, p. 279-305, 2007.
- SACHS, I. *Estratégias de transição para o 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. p. 243.
- STEBBINS, R. A. *Exploratory research in the social sciences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.
- TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; TANZAWA, E. C., L.; Di CHIARA, I. Redes sociais e inteligência local: espaços da informação. In: Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2005, Salvador. *Anais* [...]. Salvador: Altec, 2005. v. 11, p. 1-14.
- TORRES, A. C. B. *Teoria contratual pós-moderna: as redes contratuais na sociedade de consumo*. São Paulo: Juruá, 2007.
- VELLANI, C. L. Passivo ambiental e a ecoeficiência. *Facef Pesquisa*, v. 11, n. 3, p. 189, 2008.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.