



ARTIGOS

A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PEQUENAS EMPRESAS HOTELEIRAS EM PARATY (RJ): PERCEPÇÕES E PRÁTICAS

Raquel Lenziardi¹

1 – Fundação Getúlio Vargas

RESUMO

Nos últimos anos, o turismo na cidade de Paraty tem se desenvolvido ao mesmo tempo em que crescem preocupações sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) do setor. A maior parte de suas empresas tem pequeno porte, uma gestão simples, pouco estruturada e baseada na cultura local. Ao investigar como atuam os gestores de meios de hospedagem, observou-se que poucos deles conhecem os conceitos de RSC propostos pela Literatura, atuando de forma espontânea, esporádica e não estruturada. Entretanto, isso não os impede de trabalhar de forma consciente e responsável, sendo suas ações de RSC genuínas e sem foco gestor.

Palavras-chave: Turismo, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Paraty (Brasil), Hotelaria.

ABSTRACT

In recent years, tourism in Paraty has been developing and, at same time, concerns about the practices of Corporate Social Responsibility (CSR) is emerging. Most of its companies are small business, has a simple management, and are not well structured. All of your lodge's business are based on local culture. This paper investigated what are the CSR managers' practices. It was observed that a few of them know the concepts of CSR proposed by the literature, acting spontaneously, sporadic and in an unstructured way. However, they work with consciousness and with a lot of responsibility and citizenship.

Keywords: Tourism, Corporate Social Responsibility (CSR), Paraty (Brazil), Hospitality.

INTRODUÇÃO

A cidade de Paraty (RJ) tem uma história peculiar, que até hoje marca a cultura local e a gestão de suas empresas. Após períodos de esplendor com o ciclo do ouro, cana de açúcar e café, a cidade entra em decadência e fica por décadas praticamente abandonada, com acesso escasso, praticamente restrito ao mar. Entretanto, esse abandono permitiu que fossem mantidos aspectos singulares relacionados à natureza, artes, cultura e arquitetura urbana. Com a abertura de uma grande estrada que passa pela cidade, na década 70, Paraty passa a receber um forte investimento do setor turístico, revitalizando a sua economia (GURGEL e AMARAL, 1973; MELLO, 1994; FREITAG, 2003; OLIVEIRA, 2010; MELLO, 2011).

Essa trajetória histórica marca a cidade de diversas formas, mas a preocupação desse estudo é investigar como as empresas que vêm crescendo com o turismo têm agido para preservar as peculiaridades locais. Para alguns autores, as práticas empresariais que visam promover um desenvolvimento sustentável é denominada de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (p.ex. MAKOWER, 1994; ASHLEY et al., 2000). Segundo eles a RSC representa uma série de atitudes empresariais que, além do

objetivo de gerar lucro, visam contribuir com o desenvolvimento econômico, social e ambiental do local onde se inserem.

Entretanto, definir RSC é muito complexo, pois é difícil determinar quais são os limites dessa responsabilidade e seus parâmetros são muito discutíveis e sensíveis, o que acaba sendo um desafio para os empresários de empresas privadas (GARNER, 1977, p.50 apud OLIVEIRA, 1984, p. 204). Além disso, alguns autores apontam que esse conceito ainda está em fase de construção (MELO NETO e FROES, 2001; TENÓRIO, 2004; LEMOS, 2006).

Em Paraty, a maior parte das empresas tem pequeno porte, assim como os meios de hospedagem. Apesar desses empreendimentos se diferenciarem pelo grau de sofisticação ou preço, eles têm uma estrutura pequena e a sua administração é informal (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY, 2003). Essas pequenas empresas são similares ao que Fisher et al., (2003) denominaram como organizações “alternativas”: novos tipos de organizações, comuns no cenário brasileiro, que evoluíram do modelo tradicional de organização burocrática. Elas têm uma gestão local, com uma importante dimensão empresarial, mas com viabilidade, autonomia, incorporando e refletindo os elementos da cultura local.

Comumente, os gestores de empresas pequenas são normalmente pessoas mais simples, que não estudaram em grandes escolas de negócios e que tem difícil acesso a profissionais especializados, como consultores e professores, diferentemente dos gestores de grandes empresas (OLIVEIRA, 1984). Esse fato é ainda mais incidente em Paraty, que é uma cidade do interior. Assim, eles podem não estar atualizados sobre os principais debates sobre o tema.

Como a maior parte dos estudos sobre RSC foi feito em grandes corporações (CHRISMAN, 1984; THOMPSON e SMITH, 1991), alguns questionamentos emergem: os gestores dos meios de hospedagem de Paraty, de fato sabem o que é RSC? O que eles acham que seja a RSC? Qual a importância do tema para eles? Eles executam ações de RSC em suas empresas? De que forma e por quê? Quais são as suas principais dificuldades? Eles têm ideia dos impactos que sua empresa e o turismo promovem? Para eles, quais são esses impactos e quais são as suas responsabilidades perante a eles? O que eles fazem e/ou podem fazer a respeito?

Sendo assim, esse estudo tem como objetivo principal investigar o que pensam e como agem os gestores de meios de hospedagem

de Paraty em relação à RSC. Para isso, foi utilizada uma metodologia qualitativa exploratória, por meio de entrevistas em profundidade, com um roteiro semiestruturado. Os pesquisados foram gestores de oito meios de hospedagem, de diferentes faixas de preços, situados no centro histórico da cidade. Os resultados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e os resultados foram confrontados com a Literatura estudada.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): CONCEITO EM CONSTRUÇÃO?

Um importante debate sobre as organizações, atualmente, se refere às atribuições das empresas em relação a sua interação com o ambiente e com os anseios da sociedade. Com isso, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido bastante discutido no meio acadêmico e empresarial.

A perspectiva mais tradicional de RSC, ainda hoje defendida por alguns teóricos da economia clássica, foi proposta por Friedman (1970), que considera que a única responsabilidade social da empresa, ou seja, de seus gestores, é gerar/maximizar os lucros e atender aos interesses dos acionistas, desde que de acordo com a lei e com princípios éticos. Para o autor, somente

indivíduos podem realizar qualquer ação que beneficie a sociedade e não as corporações, que tem um objetivo claro de lucro.

Com o passar dos anos, outras perspectivas da RSC foram surgindo. Carroll (1991), por exemplo, adiciona a dimensão filantrópica a RSC, enquanto alguns autores começaram a abordar uma visão mais sistêmica, que considera que se a empresa impacta o ambiente na qual está inserida, então suas ações devem vislumbrar um desenvolvimento sustentável. Os mesmos consideram que essas ações devem ser transformadoras da sociedade, pensando em diversos âmbitos como o social, ambiental, cultural. As ações de RSC devem estar introduzidas no planejamento e gestão das empresas, devem ser realizadas de forma constante e ter uma visão de longo prazo (MAKOWER, 1994; ASHLEY et al., 2000). Ferrell et al. (2000) ressaltam que importa não é o que as empresas fazem, mas sim as consequências sociais de suas ações.

Mesmo com a intensificação desses debates, ao estudá-lo observa-se que o seu conceito ainda está em construção e que o próprio termo parece estar em processo de definição. Enquanto os termos responsabilidade social corporativa, empresarial ou somente responsabilidade

social remetem ao mesmo conceito, para Tenório (2004), os termos cidadania e filantropia corporativa são diferentes. A filantropia empresarial ou corporativa pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. É feita por meio de doações de recursos financeiros ou materiais a comunidade ou instituições sociais. Já a cidadania corporativa demonstra o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio de incentivo ao trabalho voluntário.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) a responsabilidade social é uma evolução da cidadania corporativa, que se originou da filantropia, onde empresários doavam à sociedade parte de seus ganhos obtidos nas empresas. A filantropia, segundo eles, desenvolve-se devido às atitudes e ações desses empresários, mas enfatizam que, enquanto a filantropia é uma simples “doação” devido à sensibilidade do empresário, a responsabilidade social é uma ação transformadora visando à inserção social e a busca de solução aos seus problemas.

As formas de abordagens, assim como as definições e termos de RSC também se confundem (BARBERO e BRITTO, 2004). Isso

porque a sua literatura apresenta diferentes dimensões: ambiental, tecnológica, econômica, social, política (LEMOS, 2006), ética, cultural (ASHLEY et al., 2005), filantrópica (CARROLL, 1991), dentre outras e um vasto leque de temas: bem-estar dos trabalhadores, responsabilidade com os produtos, impactos no meio ambiente (CARROLL, 1979).

Desde a década de 70, Garner (1977) apud Oliveira (1984, p. 204) já argumentava que haveria dificuldade em determinar quais são os limites dessa “responsabilidade”, já que seus parâmetros são muito discutíveis e sensíveis, o que acaba sendo um desafio para os empresários de empresas privadas. Mesmo com o passar dos anos e com a intensificação desses debates, as suas questões ainda perduram.

Além disso, alguns estudos mais críticos (LÉLÉ, 1991; PRIETO-CARRÓN et al., 2006; BANERJEE, 2007) acreditam que a RSC é somente discurso que legitima o poder de grandes corporações e que os seus interesses são sempre relacionados ao lucro.

Todos esses argumentos apontam que não é simples definir o que é a RSC e, conseqüentemente, cobrar das empresas. Normalmente, a Literatura aponta manuais com regras generalizáveis (INSTITUTO

ETHOS, 2012), que tem aplicações discutíveis, principalmente se tratando de pequenas empresas. Assim, como esse conceito se aplicaria aos empreendimentos de Paraty?

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): É POSSÍVEL EM PEQUENAS EMPRESAS?

Ao se definir como objeto de estudo as pequenas empresas, deve-se ter muita cautela, pois elas não são miniaturas das grandes corporações. Elas têm processos e estruturas bem específicas, com prioridades particulares. Muitas são empresas familiares, e nesse caso, a sua estrutura mais reflete o estilo de vida da família que a gerencia do que princípios racionais de negócios (PETERS e BUHALIS, 2004).

No Brasil, Fisher et al. (1993) descrevem empresas com esse perfil denominando-as de “organizações alternativas”. Elas são novos tipos de organizações, que evoluíram do modelo tradicional de organização burocrática. São empresas locais, que tem uma importante dimensão empresarial, com viabilidade e autonomia, com uma cultura organizacional complexa e multifacetada, que incorpora e reflete os elementos da cultura local.

Nessas organizações, a estratégia de sobrevivência não é um processo predeterminado, racional, manipulável e controlável “de dentro”, mas sim um processo organizacional compreensivo, incremental e contínuo, apoiado em valores, tradições e normas de comportamento. Toda a sua cultura será o resultado provisório de uma longa estratificação de decisões, sucessos e fracassos, de esforços de adaptação da organização ao meio que está inserida, ou seja, o seu caminho estratégico vai se construindo ao caminhar (FISCHER et al., 1993).

Um trabalho empírico, que apresenta essas características, foi realizado por Sant’Anna, Nelson e Oliveira (2011), analisando empreendedores da indústria turística da cidade de Tiradentes (MG), universo este também composto por pequenos empresários. O estudo identificou que os empreendedores têm um perfil diversificado, mas todos eles marcados pela cultura e contexto local.

Ao analisar estudos sobre as aplicações da RSC em empresas desse porte, percebe-se que há pouco conhecimento teórico-empírico produzido sobre o tema, pois a maioria dos estudos organizacionais utiliza grandes corporações como objeto de estudo

(CHRISMAN, 1984; THOMPSON e SMITH, 1991).

Segundo Oliveira (1984) muitos autores excluem as pequenas empresas de análises sobre RSC, pois consideram que essas ações são limitadas pelo montante dos lucros. Entretanto, o mesmo considera que as ações de RSC não precisam ter necessariamente um investimento financeiro, pois os principais benefícios solicitados pela sociedade têm custo zero.

Alguns estudos em pequenas empresas brasileiras sobre a RSC constataam que elas têm uma pré-disposição em serem socialmente responsáveis e a pensarem na qualidade de vida dos moradores do seu entorno. As suas ações não são estruturadas e organizadas, são pontuais, com foco no curto prazo, tentando sobreviver a um ambiente economicamente difícil (TOMEI, 1981; OLIVEIRA, 1984; PELIANO, 2000 e PESSOA, BENEVIDES e NASCIMENTO, 2006).

Uma característica marcante nas ações de RSC dessas empresas é o foco paternalista, característica muito comum na cultura brasileira. Essas empresas costumam fazer doações pontuais, sem objetivo específico e não inserido no planejamento da empresa (TOMEI, 1981; PELIANO, 2000 e PESSOA, BENEVIDES e NASCIMENTO, 2006).

Segundo Oliveira (1984), a principal limitação para que pequenas empresas tenham ações de RSC não é o recurso financeiro e sim o aspecto decisório, pois seus executivos são, em geral, pessoas simples, de pouca capacidade gerencial, o que dificulta a sua tomada de decisões. As questões relacionadas ao desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte são complexas, pois, esses gestores têm que lidar com múltiplas responsabilidades e estão sujeitos a grande número de influências conflitantes (BEAVER, LASHELEY e STEWARDS, 1998).

Alguns estudos realizados em pequenos meios de hospedagem brasileiros mostram que as principais preocupações desses gestores em relação a RSC, estão no âmbito econômico (ser transparente em relação à gestão financeira, por exemplo) e legal (obediência às leis relativas aos consumidores, empregados e às políticas que regulamentam o turismo). No âmbito social e ambiental essas ações são menos decorrentes e tem como principal motivação fatores econômicos (CARVALHO, 2006; MORATELLI e SOUZA, 2006; SPERB e TEIXEIRA, 2008). Alguns desses pequenos empresários também têm dúvidas da efetividade de ações de RSC e não costumam trabalhar de forma cooperada

(TEIXEIRA e MORRISON, 2004, CARVALHO, 2006).

Com isso, percebe-se que as empresas de pequeno porte atuam de forma distinta das grandes corporações, com intenção em ajudar, principalmente a comunidade local, mas de forma informal. Entretanto, como a literatura sobre o tema muitas vezes não contempla esse tipo de organização, pode existir um gap entre os principais conceitos de RSC (p.e MAKOWER, 1994; ASHLEY et al., 2000) e a praxis no local.

A CIDADE DE PARATY: HISTÓRIA E TURISMO

Paraty (RJ), considerada Patrimônio Histórico Nacional e candidata a Patrimônio da Humanidade junto a UNESCO, é uma cidade brasileira litorânea localizada entre as duas principais metrópoles do país: Rio de Janeiro e São Paulo. Devido a essa localização estratégica, a cidade teve períodos de esplendor na época colonial, mas passou por décadas de decadência, explicadas por motivos históricos.

Logo no início da colonização brasileira por Portugal, com a criação das capitanias hereditárias, Paraty passou a ser o principal caminho de acesso entre o interior e o litoral do país (BARROS, 2003). Era por essa região que entravam e saiam mercadorias e

assim, várias regiões ao seu redor passaram a se povoar e a enriquecer.

No século XVII, Paraty tornou-se caminho obrigatório para o escoamento do ouro descoberto no sertão (BARROS, 2003). Esse caminho, conhecido como “caminho velho do ouro” era feito por uma antiga trilha dos índios guaianás, os seus primeiros habitantes. Já na virada do século XVII para o XVIII, a notícia da descoberta de ouro nas “gerais” se espalhou. Com isso, o “caminho velho do ouro”, o único já aberto e conhecido, ganhou importância central no contexto colonial, servindo como acesso principal das tropas que viajavam pelo país (SEBRAE, 2003). O porto de Paraty passa a ser o local de embarque do ouro e pedras preciosas para o Rio de Janeiro e depois para Lisboa. Além disso, seu porto passa a ter um intenso movimento com a entrada de tecidos, ferramentas, gêneros alimentícios e escravos (MELLO, 2011).

Essa fase proporcionou quase dois séculos de esplendor. Os seus casarões foram construídos dentro da melhor técnica arquitetônica, com mármore de Carrara, obras de talha, mosaicos e ladrilhos franceses; os engenhos possuíam professores, que ensinavam crianças e adultos a ler e escrever; suas igrejas, como a da Matriz (existente até hoje), era

frequentada pela aristocracia da época; a leve inclinação das ruas em direção ao mar escoava as águas das chuvas e permitia que o mar penetrasse na cidade nos períodos de maré alta; o comércio era muito dinâmico e Paraty chegou a contar com mais de 5.000 mil escravos (acredita-se que metade de sua população era de escravos) e com mais de 400 casas (GURGEL e AMARAL, 1973). Novas ruas foram abertas e calçadas com pedras pé de moleque, marco atual do centro histórico (MELLO, 2011).

No século XVIII, Portugal decide abrir um caminho mais direto e protegido para as Minas, já que o “caminho velho do ouro” incluía um trecho via mar até o Rio de Janeiro, considerado perigoso devido a ataques piratas (RIBAS, 2003). A utilização da nova estrada trouxe o primeiro declínio de Paraty, apesar de não ter causado grande impacto na região, porque a mesma continuava a receber as mercadorias destinadas a SP e MG, mesmo com o caminho do ouro fechado. Além disso, paralelamente, a cidade passava por um bom momento relacionado à produção de aguardentes, além do cultivo de gengibre e mandioca, que era comercializado para o resto do país (MELLO, 2011). Ainda, as riquezas e o poderio econômico acumulados no ciclo do ouro eram tão grandes que Paraty resistiu há quase um século ao

crescente esvaziamento do seu porto (GURGEL e AMARAL, 1973).

Já no século XIX, devido ao alto preço para produzir o açúcar e aguardente, muitos passaram a cultivar café, mas seu plantio não se adaptou a terra exaurida (MELLO, 2011). Entretanto, a vantagem da produção do café na região, era a posição estratégica de escoamento e a facilidade de traficar escravos (BARROS, 2003).

No final do século XIX, foi construído um novo caminho, desta vez ferroviário, que ligava o Rio de Janeiro a São Paulo através do Vale do Paraíba. Essa nova estrada virou a nova rota do comércio, isolando Paraty e fazendo cessar o movimento do porto. A este fato somou-se a libertação dos escravos, em 1888, que, retirando a mão-de-obra dos engenhos, das fazendas e do porto, fez com que grande parte da população abandonasse a região (MELLO, 1994; MELLO, 2011). O êxodo foi tão grande, que dos 16.000 habitantes existentes em Paraty em 1851, no final do século XIX restavam apenas 600 “velhos, mulheres e crianças”. Além disso, após a abolição, aos poucos, o caminho do ouro ficou tão abandonado, que nem mesmo na época das secas podia ser transitado (GURGEL e AMARAL, 1973).

Para exemplificar a sua tamanha decadência, em 1925, não havia um médico

ou dentista em Paraty. As rendas municipais minguavam. O hospital principal fechou, ficando aberto apenas o ambulatório para emergências. As casas começaram a ruir, os sobrados coloniais ficaram abandonados e ninguém queria comprá-los. O comércio retraía, a cana desapareceria do mercado e onde eram engenhos, passaram a existir somente bananais. Além disso, a malária ampliava a cada dia, diminuindo ainda mais a população (GURGEL e AMARAL, 1973).

Essa época de estagnação ocorreu até a segunda metade do século XX, ficando a cidade abandonada e acessível somente pelo mar. Somente em 1953, com a reabertura da estrada ligando Paraty a Cunha (SP), pelo antigo “caminho do ouro velho”, a cidade voltou a ser acessível (BARROS, 2003). Essa estrada interligava as duas grandes metrópoles brasileiras, Rio de Janeiro e São Paulo e possibilitava um melhor fluxo de transporte, em menor tempo, com mais segurança e qualidade (MELLO, 2011).

Com a reabertura da estrada Paraty-Cunha, houve um início ainda remoto comparado ao atual, do turismo (BARROS, 2003). Devido aos anos de abandono, a região passou a ser considerada um recanto natural e histórico, com tradições e cultura peculiar e, com isso, algumas pessoas, mais aventureiras, passaram a querer conhecê-la. Nessa época,

a maior parte dos visitantes eram os paulistas, que vinham em busca do litoral. Eles adquiriram velhas casas, às vezes em ruínas, as restauraram e as utilizavam para veraneio. A cada dia mais aumentava a demanda de turistas não só nas temporadas, mas também nos feriados prolongados (MELLO, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Entretanto, a estrada Paraty-Cunha tinha sérios problemas como a constante queda de barreiras, deslizamento da pista, dentre outros, o que fazia com que a demanda turística ainda fosse pequena. Porém, em 1976, foi inaugurada a Estrada BR 101, ligando o Rio de Janeiro a Santos (SP), passando por Paraty. A estrada foi criada devido a instalação das usinas nucleares e a instalação de um terminal da Petrobras. Além disso, esse seria um novo acesso que fomentaria o potencial turístico da cidade (MELLO, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Assim, muitos paulistas e antigos moradores passaram a vender as suas casas no centro histórico ou a transformá-los em hotéis, restaurantes ou pequenas lojas que passam a vender o artesanato local (colchas de retalho, crochês, gamelas, cestos e peneiras entre tantos outros). A pesca destinava-se agora aos restaurantes e o excedente podia ser mandado para São Paulo; os barcos, antes destinados somente à pesca, passaram

a ser utilizados para passeios pelas praias e ilhas; diante da escassez de quartos em hotéis, alugavam-se casas e empregos novos surgiam a cada dia (MELLO, 2011).

Com isso, a indústria turística passa a ser “galinha dos ovos de ouro” para os moradores da cidade, que até então sobreviriam à margem do progresso econômico e tecnológico do país. Dessa época até hoje, o turismo tem sido o seu principal setor econômico, composto por diversos pequenos empreendimentos, como pousadas, lojas de artesanatos e restaurantes (FREITAG, 2003; PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY, 2003; OLIVEIRA, 2011).

Paraty atrai pelos seus atrativos naturais, com praias marítimas, cachoeiras, ilhas e reservas; o seu patrimônio histórico, formado pela arquitetura peculiar da época colonial (casas, igrejas, museus), também com influencia da maçonaria; seu patrimônio étnico-cultural, com aldeias indígenas, como por exemplo, a Aldeia Paraty-Mirim, que conta atualmente com 140 índios e a comunidade quilombola, composta por descendentes de escravos; e patrimônio cultural, com gastronomia típica, engenhos remanescentes da época colonial e eventos culturais e religiosos (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY, 2003).

A Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP) é o evento mais famoso de Paraty, apresentando grandes nomes da literatura mundial. A festa literária é intimamente ligada à vida de Paraty, pois artistas locais, comerciantes, hoteleiros, donos de restaurantes acolhem a Feira, e mantém os habitantes locais ativamente envolvidos. Por tudo isso, a FLIP se destaca de outros encontros literários, contribuindo para a economia da região. Cabe ressaltar que o evento está consolidado e continua crescendo a cada ano (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY, 2003; FESTA LITERÁRIA INTERNACIONAL DE PARATY, 2011).

A cidade é predominantemente visitada por brasileiros, sendo apenas 9% estrangeiros, principalmente da França e dos Estados Unidos. Dos turistas brasileiros, 66% são oriundos do próprio estado e 21,43% do estado de São Paulo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009). A maior parte dos seus visitantes (70%) se hospeda em hotéis ou pousadas, pernoitando, em média, três noites, e com gastos que geraram receita de R\$ 94.879.675, em 2003. (PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY, 2003).

Para alguns moradores e representantes locais, o turismo gera renda e empregos, proporciona melhorias na infraestrutura

local (aumento do comércio, asfaltamento das vias públicas) e auxilia na profissionalização, progresso e evolução (p.ex. GOMES, CARMO e SANTOS, 2004; LIMA, 2007). Além disso, eles consideram que o setor proporciona intercâmbio cultural (FILIPPIM, HOFFMANN e FEGER, 2006; LIMA, 2007) e fomenta que outros lugares, antes pouco visitados pelos seus habitantes, passem a ser conhecidos, como a Casa de Cultura de Paraty (LIMA, 2007) e o sítio histórico e ecológico do caminho do Ouro (TORRENTES, 2007).

Entretanto, os mesmos acreditam que o turismo traz prejuízos para o local, como o aumento geral dos preços, a elevação do custo de vida, a super ocupação dos espaços de lazer, especulação imobiliária e apoio restrito ao centro histórico em detrimento de outras regiões. Além disso, o turismo traz impactos negativos ao meio ambiente, como o aumento do lixo e a degradação do ambiente físico, como a ocupação irregular (GOMES, CARMO e SANTOS, 2004; LIMA, 2007).

Ao investigarmos se as empresas privadas do setor têm ações de RSC, percebeu-se uma grande carência de trabalhos acadêmicos e até mesmo midiáticos que apontem esse tipo de atitude. Os únicos grandes projetos encontrados são: a gastronomia sustentável,

que privilegia ingredientes produzidos pelos moradores; projetos de preservação e restauração de prédios históricos, que abrigam hotéis; e a participação de um hotel como congregado da Associação de Hotéis Roteiros de Charme, que impõe normas de preservação ambiental e cultural.

Com essa carência de estudos sobre a atuação de RSC em Paraty, investiga-se de forma empírica, como atuam empreendedores de meios de hospedagem do centro histórico da cidade.

MÉTODOS

Esse estudo realizou uma pesquisa qualitativa e exploratória, com oito principais gestores de meios de hospedagem do centro histórico de Paraty, para compreender as suas percepções sobre a responsabilidade de seus empreendimentos no desenvolvimento sustentável da cidade e as suas formas de atuação de RSC.

A escolha desses meios de hospedagem foi por conveniência, ou seja, optou-se por empreendimentos nas quais os gestores aceitaram participar da pesquisa e a amostra foi não-probabilística - aquela que possui elementos da população selecionados de maneira não aleatória (MCDANIEL, GATES, 2003). Para definir os sujeitos de pesquisa, o critério utilizado foi que eles

gerenciassem, pelo menos há um ano, os empreendimentos escolhidos. A escolha dos gestores como sujeitos de pesquisa ocorreu, porque eles são os principais tomadores de decisões das ações das empresas que gerenciam e com isso é importante conhecer as suas percepções e formas de atuação sobre o tema. Já para a definição de quantas empresas fariam parte da amostra, foi considerado o seu ponto de saturação, ou seja, o momento na qual os dados coletados não ofereciam mais novos temas e opiniões e assim não era mais necessário prosseguir com a coleta de dados (CHAMON, 2007).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, individuais e realizada pessoalmente, nos meios de hospedagem estudados. Foi elaborado um roteiro previamente, mas a aplicação das entrevistas teve uma estrutura semiaberta. Essa estrutura foi importante, pois permitiu o aproveitamento de insights para recompor o roteiro. As entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2011. Elas duraram, em média, 40 minutos, totalizando aproximadamente 7 horas. Elas também foram transcritas contando com cerca de 30.000 palavras, 160.000 caracteres e 100 laudas. Seus dados foram tratados com um software específico para entrevistas qualitativas: o Atlas TI 5.0.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Após a transcrição das entrevistas, o texto foi analisado e as categorias do estudo foram criadas. Assim, o conteúdo das entrevistas obtidas era inserido em cada categoria. Em seguida, foi utilizado o procedimento de “marcadores de contagem”, método que consiste em contar a frequência de cada categoria (COLLIS e HUSSEY, 2005). Ressalta-se que, a oração ou parágrafo que foi incluído em uma categoria, não foi incluído em outra, ou seja, foram mutuamente exclusivas.

A metodologia desse estudo, apesar de ser a mais apropriada para elucidar o problema de pesquisa em questão, tem suas limitações. Em uma pesquisa qualitativa, por mais que se permita a explicação de várias questões sobre o tema proposto e possibilite uma análise aprofundada, não é possível que se façam inferências e generalizações, ou seja, os seus resultados não trazem conclusões definitivas (MALHOTRA, 2001).

Outra limitação importante foi à amostra da pesquisa. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, o que impede a universalização dos resultados (MCDANIEL; GATES, 2003) e o número de participantes foi pequeno. Entretanto, o que

se busca nesse estudo é uma exploração subjetiva dos dados e não fazer inferências estatísticas universais.

Como existem poucos estudos sobre o tema, que explicitem essa realidade em um contexto local brasileiro, uma abordagem qualitativa possibilita a identificação de muitos aspectos envolvidos na RSC não abordados anteriormente e trazer contribuições importantes sobre o assunto.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EM PARATY: O QUE PENSAM OS GESTORES?

Para analisar a percepção sobre a RSC dos gestores estudados, inicialmente foi analisado se os mesmos conheciam o termo. Enquanto três dos oito gestores, quando questionados, dizem não conhecê-lo, os outros cinco, tanto relataram que o conhece quanto tentaram defini-lo. Entretanto, aqueles que afirmam não conhecê-lo, em vários momentos, citam realizações de algumas ações, que a Literatura conceitua como ser de RSC. Percebe-se, então, que mesmo sem conhecer o debate sobre o tema, eles agem nesse sentido.

Aqueles gestores que conhecem e tentam definir o conceito, o abordam pela perspectiva social, ao considerar que ser socialmente responsável significa ajudar a

comunidade em que vivem. Outra característica importante, é que eles acreditam que essa “responsabilidade” seja um dever de todos, e não somente das organizações privadas, eliminando do conceito o termo “corporativa”. Esses gestores, apesar de serem muito simples, têm uma grande consciência de cidadania e é dessa forma que entendem a RSC.

Ao se questionar o que esses gestores achavam da RSC (o conceito foi explicado para aqueles que disseram desconhecê-lo), todos eles consideraram que é importante agir de forma socialmente responsável: “Eu acho muito importante porque a nossa vida depende disso. Se a gente não cuidar do meio ambiente como vamos viver mais tarde, hoje vivemos bem, mas e a próxima geração como vai viver? ”.

Entretanto, percebe-se que as formas de atuação de RSC não são feitas de forma sistemática, incluídas no planejamento da empresa e sim, são eventuais, conforme destaca alguns entrevistados:

Essas coisas a gente faz, normalmente, quando chega demanda. Às vezes vem algum hotel aqui pedindo ajuda para gente, pedindo que a gente junte dinheiro para alguma reforma na cidade, por exemplo, aí ajudamos.

Mas as ações que a gente faz, é espontânea. A gente ajuda algumas entidades, por exemplo. Aí chega o dia

da criança a gente faz doações. O asilo tá precisando de roupa, a gente junta roupa lençol, cobertor, essas coisas.

Ao mesmo tempo, esses gestores não acreditam que as ações de RSC possam lhe trazer qualquer vantagem competitiva, pois para eles, os clientes não valorizam essas atitudes e não se hospedariam em seu empreendimento por esse motivo. Essa percepção é contrária aos resultados de alguns estudos empíricos publicados nos últimos anos, tanto internacionais (MOHR e WEBB, 2005 e MANAKTOLA; JAUHARI, 2007), quanto nacionais (SERPA; FOURNEAU, 2007; LENZIARDI, MAYER e FERREIRA, 2010), que concluíram que os consumidores estão cada vez mais preocupados com as ações de RSC das empresas e, que esses fatores influenciam a sua decisão de compra.

Por fim, esses gestores acreditam que poucos meios de hospedagem da região têm qualquer preocupação relacionada à RSC, principalmente em relação ao meio ambiente.

Acho que poucas empresas aqui têm preocupação com o meio ambiente. Ninguém fiscaliza essa poluição também. O lixo é a mesma coisa. Poucas pessoas aqui têm o costume de separar o lixo. Está na educação das pessoas mesmo. Hoje devem estar ensinando isso para as crianças na escola, então pode mudar no futuro. A coleta de lixo agora aqui é terceirizada, mas com certeza vai



aumentar o IPTU. E aqui não tem coleta seletiva.

Nossa! É largado assim. O cara vem desmata tudo, constrói e ninguém fala nada. Então, a gente limpa, tira lixo da redondeza, é isso o que a gente faz, sabe?

Esses resultados mostram que há algumas diferenças entre o que a literatura propõe sobre RSC e a percepção dos gestores dos meios de hospedagem de Paraty sobre o tema. Enquanto alguns estudos atuais (MAKOWER, 1994; ASHLEY et. al., 2000; MELO NETO e FROES, 2001; INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2011) consideram que as ações de RSC devem ser realizadas constantemente, ter uma visão de longo prazo e estar inserida no planejamento da empresa, as ações de RSC realizadas pelos gestores estudados são eventuais, não são planejadas e tem visão de curto prazo. Alguns estudos pontuam que as principais motivações para agir de forma responsável era obter vantagem competitiva (BARKER, 1990; DIEF e FONT, 2009), mas as ações desses gestores são voluntárias e espontâneas, sem visão estratégica. Outros estudos também apontam que o consumidor valoriza, cada vez mais, as práticas de RSC (MOHR e WEBB, 2005; MANAKTOLA; JAUHARI, 2007; SERPA; FOURNEAU, 2007; LENZIARDI, MAYER e FERREIRA, 2010). Entretanto, esses gestores não consideram que os consumidores se importem com essas

práticas. Segundo Carvalho (2006), nem sempre os hoteleiros acreditam na efetividade das ações de RSC. No entanto, os gestores estudados acreditam que essas ações sejam importantes e efetivas.

Em seguida, avaliou-se que atitudes práticas de RSC esse gestores têm e se elas também têm divergências com a teoria. Como se constatou que esses gestores agem de forma voluntária e não por ter algum conhecimento sistemático sobre o tema, o estudo não pode ser encerrado antes que se compreendam quais são essas formas de atuação.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EM PARATY: COMO OS GESTORES ATUAM?

Os gestores entrevistados dos meios de hospedagem de Paraty praticam ações de RSC de forma espontânea e voluntária. Esses gestores fizeram citações, que demonstram as suas ações de RSC, sendo a maioria relacionada ao âmbito histórico-cultural e ambiental. O gráfico a seguir ilustra quais categorias mais se aproximam e mais se afastam das ações de RSC, de acordo com a perspectiva desses gestores, baseado nas frequências de citações.

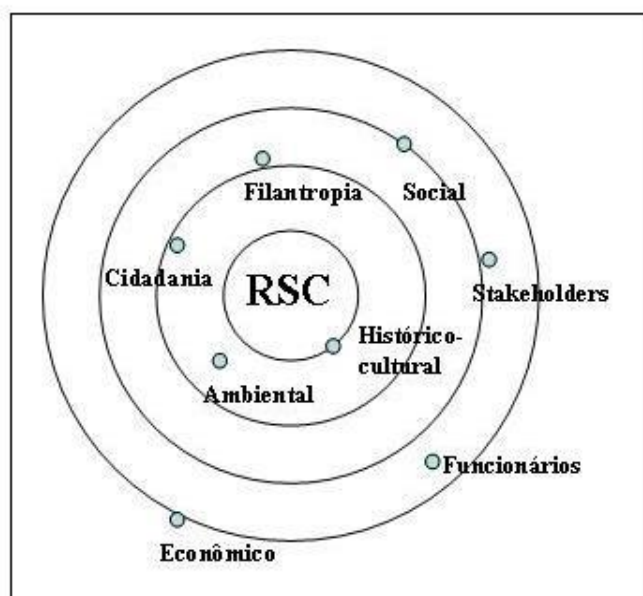


Figura 1 -Gráfico de frequência – RSC e seus âmbitos

No âmbito histórico-cultural, a maior parte de citações foi sobre apoiar eventos que preservam e disseminam a cultura da cidade. A maior parte das pousadas costuma apoiar eventos culturais, em especial, a festa literária FLIP, os organizando ou hospedando gratuitamente os participantes do evento. Outra ação decorrente desse âmbito é a preservação do patrimônio da cidade, já que a maior parte desses empreendimentos restaura e mantem a arquitetura de edifícios históricos: **“Se a gente vive disso a gente tem que manter pelo menos o patrimônio do qual a gente vive e que não é uma coisa que a gente comprou é uma coisa que ta ali e é natural”**.

O âmbito ambiental da RSC foi o segundo mais comentado. Os gestores se preocupam muito com a questão do esgoto, pois a cidade não possui saneamento básico, na questão da reciclagem de lixo e em preservar a parte ecológica – praias, cachoeiras, mangue.

Outros dois aspectos também citados são aqueles considerados por alguns autores como ações fora do escopo da RSC: a filantropia e a cidadania (MELO NETO e FROES, 2001; TENÓRIO, 2004). As ações filantrópicas mais comuns são apoiar entidades como ONGs, APAE e Santa Casa:

Nós somos a única pousada que ajuda todas as entidades, a Santa Casa, tudo. Os lençóis, que estão em boa situação e a gente não usa, doamos pra Santa Casa. No final do ano a gente ajuda as crianças carentes, dá pra APAE. O asilo a gente também ajuda muito. Acho que é a única pousada que ajuda muito, todo mundo que quer uma ajudinha vem aqui.

No caso da cidadania, as principais ações realizadas por esses gestores são: preocupação com a limpeza e organização da cidade e o engajamento em causas sociais.

Cachorro, essas madames adoram sair para passear com o cachorro, mas vê se ela sai com um saquinho plástico e uma luvinha pra catar as porcarias do cachorro? Um dia uma senhora parou aqui na porta com o cachorro e ele era

de uma madame que vinha lá pra trás, e ele fez porcaria na minha porta, aí eu falei com ela, senhora por favor, pega um papelzinho e tira isso da minha porta, se a senhora tem cachorro ele tem que estar na coleira e a senhora tem que catar e que ele faz.

Já a principal ação de RSC realizada pelos gestores entrevistados, no âmbito social, é a prioridade em empregar a mão-de-obra local. Em todos os meios de hospedagem estudados, a maior parte dos funcionários eram moradores de Paraty, sendo essa uma política clara da empresa.

Nós temos 20 funcionários e todos são da terra. Eu sempre prefiro contratar quem é daqui, para oferecer oportunidades.

O positivo é que você tem aqui 33 funcionários e a maioria é de Parati, dos 33 eu tenho uns quatro de fora, os outros ou são daqui ou moram aqui há muito tempo.

Além desses aspectos, os gestores destacaram como ação de RSC uma preocupação com clientes e funcionários. Os clientes, eles atuam no sentido de oferecem serviços dignos e de qualidade. Já com os funcionários, a atuação é com investimentos em treinamento. Entretanto, segundo G4, todas essas ações só têm sentido se o empreendimento mantiver o seu lucro:

Eu entendo que responsabilidade social é você devolver à sociedade algum benefício, em troca do dinheiro

que você tira dessa sociedade, enfim o teu lucro, parte disso você devolve para o bem-estar da comunidade. Isso a gente faz, pontualmente.

Ao analisar as formas de atuação desses empreendimentos, percebe-se que não é possível dissociar o que é uma política da empresa, das atitudes pessoais dos seus gestores. Essa característica é mais uma vez, comum as das empresas de pequeno porte, principalmente aquelas gerenciadas por famílias (PETERS e BUHALIS, 2004).

Assim como as percepções sobre a RSC, as formas de atuação também têm algumas divergências com a teoria. Enquanto a filantropia e a cidadania corporativa são consideradas por alguns autores (p.ex.: Tenório, 2004 e Melo Neto e Froes, 2001) como fora do campo da RSC, essas ações são realizadas pelos meios de hospedagem de Paraty e não devem ser ignoradas. Para Melo Neto e Froes (2001) a RSC deve ser uma ação transformadora da sociedade, entretanto as ações dos meios de hospedagem de Paraty são pequenas e isoladas. Para alguns autores (SHARPLEY, 2000; BIANCHI, 2004; DODDS, 2007; PRAYAG et al., 2010), os âmbitos ambientais e sociais são pouco privilegiados na hora de agir com RSC. No entanto, esse estudo aponta que em Paraty o âmbito ambiental é o segundo mais realizado por esses gestores e o social (ainda mais se considerar ações

de cidadania e filantropia) também são decorrentes.

No entanto, assim como sugere a literatura (MAKOWER, 1994; MELO NETO e FROES, 2001; INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2011), as ações de RSC desses empreendimentos se preocupam com vários âmbitos, os seus gestores têm um grande conhecimento dos impactos do turismo e se importam a agir de forma ética e transparente com seus stakeholders.

Ressalta-se, que em nenhum momento foi aplicado instrumentos que mensurasse quais ações, de fato, são promovidas por esses empreendimentos. Esse estudo realizou uma análise exploratória dos dados, na qual o gestor espontaneamente relatava as ações que realizava. O objetivo era identificar o que eles consideravam relevante nas suas ações de RSC.

Por fim, a análise sugere que muitas ações realizadas em Paraty são importantes para o desenvolvimento sustentável, mas os gestores dessas organizações são, na maioria das vezes, muito simples e não conhecem as teorias e debates sobre a RSC. Isso faz com que as suas formas de atuação sejam diferentes, em alguns aspectos, do que a Literatura atual propõe. Entretanto, percebe-se uma grande consciência e boa

vontade em implementar essas ações, que não tem nenhuma relação com a obtenção de vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as entrevistas realizadas nesse estudo, observou-se que os gestores dos meios de hospedagem de Paraty estão preocupados com as alterações que o turismo traz ao seu entorno. Entretanto, nem todos conhecem os conceitos tradicionais de RSC, apesar de não os impedir de atuar de forma responsável.

Os gestores entrevistados são conscientes e comprometidos com as causas da cidade, o que é importante quando se pensa em RSC e desenvolvimento sustentável. Além disso, eles acreditam que pequenas ações são de suas responsabilidades, independente do seu papel de empreendedor, e as realiza de forma espontânea e voluntária, sem nenhum objetivo de se obter qualquer tipo de benefício, como a formação de uma imagem corporativa positiva ou vantagem competitiva.

Esse interesse é transformado em uma consciência crítica e em pequenas formas de atuação de RSC, que mesmo que realizadas de forma não sistemática, são relevantes para que o processo de desenvolvimento sustentável seja possível e, por isso, devem

ser valorizadas. A sua forma de atuação reflete a cultura local de proteção e preservação do patrimônio histórico-cultural e natural e há um engajamento relacionado à busca da qualidade de vida.

Por fim, constata-se que há uma diferença entre o que é sugerido por parte da Literatura atual sobre RSC e o que ocorre na prática em Paraty. Os conceitos atuais de RSC preveem que as suas ações sejam realizadas de forma estruturada e constante, introduzidas no planejamento e filosofia da empresa e com uma visão de longo prazo.

Entretanto, as empresas de pequeno porte, como as analisadas nesse estudo, têm um processo de planejamento pouco estruturado, pois os seus gestores são pessoas simples, com pouca capacidade gerencial, ainda tendo que lidar múltiplas responsabilidades e um grande número de influências conflitantes, conforme explicam alguns autores (OLIVEIRA, 1984; BEAVER, LASHELEY e STEWARDS, 1998; PETERS e BUHALIS, 2004). Com isso, esses fundamentos não seriam facilmente aplicados nesse contexto.

Assim, esses gestores, mesmo não estando atualizados com os principais conceitos e debates sobre a RSC e independente do seu conhecimento sobre a teoria, são indivíduos

ativos, que efetivamente mudam a realidade da cidade e contribuem para o desenvolvimento sustentável do destino. Com isso, suas ações não podem ser ignoradas, pois são somente formas diferentes de participar desse processo.

Esse estudo conclui então, que nem sempre o que é privilegiado pela literatura mainstream consegue abranger peculiaridades que acontecem na gestão das organizações, principalmente em contextos locais brasileiros ou em pequenos negócios. Com isso, parece existir um gap entre a teoria e a prática, o que dificulta que mudanças efetivas aconteçam.

As causas para esse gap são debatidas por alguns autores, como a importação pouco crítica de conceitos e técnicas do estrangeiro e a supervalorização da cultura científica internacional, em detrimento ao desenvolvimento de uma ciência nacional, conforme abordou Ramos (1965; 1983), em suas obras seminais.

Esse trabalho estudou conceitos em fase de construção e definição, na qual os seus principais trabalhos empíricos, fez pouco uso de instrumentos metodológicos apropriados a realidade nacional. Também se estudaram objetos de estudos, que normalmente ficam a margem dos estudos

organizacionais: pequenos negócios e formas de gestão em pequenas cidades.

Com isso, esse trabalho traz como contribuição teórica, um estudo empírico simples, mas aprofundado sobre os temas RSC e desenvolvimento sustentável em pequenas empresas locais, o que ilustra a sua benevolência e consciência sobre esses temas. Além disso, iniciou-se uma pequena investigação sobre as formas de gestão do turismo em pequenas cidades, que sobrevivem e dependem do setor.

Como os resultados do estudo também trazem algumas novas respostas sobre a percepção e formas de atuação dos gestores de Paraty, é possível que o poder público e o próprio empresariado, criem mecanismos mais efetivos e coerentes com a realidade local, para que o turismo se desenvolva de forma harmônica, prejudicando o mínimo possível, seus diversos atores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, P. A. et al. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- BANERJEE, SUBHABRATA BOBBY. *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*. Edward Elgar Publishing Limited, 2007.
- BARBERO, E. R.; BRITTO, R. P. Mapeando a selva de teorias: uma proposta de organização da evolução histórica e das abordagens sobre responsabilidade social corporativa. VII Seminários em Administração (VII SEMEAD), 7, São Paulo, 2004.
- BARKER, J. Building the future: the natural resort. *Successful Meetings*. v.1, p. 32-34, 1990.
- BARROS, A.M. A importância da história de Paraty, 2003. Disponível em: <http://www.uff.br/patrimoniosdeparaty/fjustificativa.htm>. Acesso em 10 abr. 2011.
- BEAVER, G.; LASHELEY, C.; STEWARDS, J. Management development. In: THOMAS, R. (Org.). *The management of small tourism and hospitality firms*. London: Cassel, 1998.
- BIANCHI, R.V. Tourism restructuring and the politics of sustainability: A critical view from the European Periphery (The Canary Islands). *Journal of Sustainable Tourism*. V. 12(6), p. 495–529, 2004.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimension Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. v.4, p.497-505, 1979.
- _____. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CARVALHO, A. N. A Responsabilidade Social em estabelecimentos turísticos de hospedagem na estrada Real/MG: visão e prática do empresariado. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2006.
- CHAMON, E. M. Grupo de Discussão Temático sobre o Uso da Entrevista nos Estudos de Representação Social. Brasília, 2007.
- CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. *American Journal of Small Business*, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIEF, M.; FONT, X. The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*. v.18, n.2, p.157-174, mar.2010.
- DODDS, R. Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism*. v.10(4), 296–322, 2007.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. Business ethics: ethical decision making and cases (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin, 2000.

FESTA LITERÁRIA INTERNACIONAL DE PARATY. Disponível em: <http://www.flip.org.br/institucional.php>. Data de acesso: 10 jan 2011.

FILIPPIM, M.L; HOFFMANN, V.E; FEGER, J.E. Turismo e impacto social: análise da instalação de um empreendimento hoteleiro sob a ótica da população local. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). 3 ed. Rio de Janeiro, 2006.

FISHER, T. et. al. Olodum: a arte e o negócio. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33(2), p. 90-99, 1993.

FREITAG, B. A revitalização dos centros históricos das cidades brasileiras, 2003. Disponível em: <http://vsites.unb.br/ics/sol/urbanidades/barbarafreitag.htm>. Acesso: 15 dez 2010.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, p.122-126, set. 13, 1970.

GOMES, L.J; CARMO, M.S.; SANTOS, R.F. Conflitos de interesses em unidades de conservação do Município de Parati, Estado do Rio De Janeiro. Informações Econômicas, São Paulo, v.34, n.6, jun. 2004.

GURGEL, H; AMARAL, E. Paraty, caminho do ouro: subsídios para a história do Estado do Rio. Rio de Janeiro: São José, 1973.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Definição de Responsabilidade Social. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx. Data de acesso 07 Jan 2011.

_____. Ferramentas de Gestão. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/61/o_instituto_ethos/o_que_fazemos/ferramentas_de_gestao/ferramentas_de_gestao.aspx. Data de acesso 22 Feb 2012.

LÉLÉ, SHARACHCHANDRA M. Sustainable development: a critical review. World Development, v.19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LE MOS, H. M. As indústrias e o desenvolvimento sustentável. In. CANTARINO et al. Sustentabilidade das organizações brasileiras. Niterói: ABEPRO, 2006.

LENZIARDI, R.; MAYER, V. F.; FERREIRA, D. A. O Turista se Importa? A Responsabilidade Social e a Escolha de um Meio de Hospedagem. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

LIMA, T. Moradores e turistas: significado e impacto do turismo em Paraty. Dissertação de Mestrado em Serviço Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

MAKOWER, J. Business for Social Responsibility. Beyond the Botton Line – Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World. New York: Simon & Schuster, 335 p., 1994.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANAKTOLA, Kamal; JAUHARI, Vinnie. Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.19, n.5, p. 364-377, 2007.

MCDANIEL, C.; GATES, R. Pesquisa de Marketing, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MELO NETO, F. P; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELLO, D. J. Paraty - Notas Históricas. Paraty: Instituto Histórico e Artístico de Paraty, 1994. Disponível em: <http://www.paraty.com.br/entrepas.asp>. Acesso em? abr. 2011.

_____. História da cidade de Paraty. Disponível em: <http://www.jornaldeparaty.com.br/component/content/article/45-paraty/50-historia-da-cidade-de-paraty.html>. Acesso em: Abr. 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Estudo da demanda turística internacional: 2005-2007.2009. Disponível em: http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/demanda%20turistica/fichas_sinteses___2005_2007___consolidada_internet_final.pdf. Data de acesso: 13 dez 2010.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J. The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, v. 39, n.1, p. 121-147, 2005.

MORATELLI, R.F.;SOUZA, M.J.B. A Responsabilidade Social no Setor Hoteleiro de Santa Catarina: uma Aplicação da Análise Fatorial. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

OLIVEIRA, J.A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*. 4 ed. p. 203-210, 1984.

OLIVEIRA, Fátima Bayma. Liderança e requalificação de função econômica de cidade com foco no turismo e indústria criativa: um estudo do caso Paraty (RJ). Projeto de pesquisa submetido à Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro – FAPERJ, na modalidade de APQ1, 2010. Trabalho não publicado.

PELIANO. Anna Maria Medeiros (coord.). A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas do sudeste brasileiro. Brasília, 2000. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/asocial> >. Acesso em: mar. 2011.

PESSOA, R.W.A.;BENEVIDES, M.G; NASCIMENTO,L.F. Responsabilidade Social Empresarial nas Pequenas Empresas. *Organização & Sociedade*. v.13, n.39, out/dez, 2006.

PETER, M. BUHALIS,D. Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*. v,46, n.8/9,p.406-415, 2004.

PRIETO-CARRÓN, MARINA et al. Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*, ed. 82: 5, p.977–987, 2006.

PRAYAG G., et al. Hotel development and tourism impacts in Mauritius: Hoteliers' perspectives on sustainable tourism. *Development Southern Africa*. v.27, n.5, dez. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY. Plano diretor de desenvolvimento turístico no município de Paraty, 2003. Disponível em: http://www.pagem.uerj.br/textos/172_2009/docs/Plano%20Diretor%20de%20Turismo/1a_inventario.pdf. Acesso em: 02 dez 2010.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A Redução Sociológica (Introdução ao Estudo da Razão Sociológica)*. 2a. ed. corrigida e aumentada. Rio de Janeiro, Edições Tempo Brasileiro, 1965.

_____. *Administração e Contexto Brasileiro: Esboço de uma Teoria Geral da Administração*. 2a ed. Rio de Janeiro, Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1983 (1a ed. 1966).

RIBAS, Mário Caetano. *A história do caminho do ouro em Paraty*. Parati: Contest Produções Culturais, 2003.

SANT'ANNA; A. S.; NELSON, R.E.; OLIVEIRA, F.B. Empreendedorismo e o desenvolvimento do turismo na cidade de Tiradentes. *Observatório de inovação do turismo*. Rio de Janeiro, v.6,n.1, mar. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Caminho Velho do Ouro*. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: http://www.sebraerj.com.br/custom/pdf/cam/ouro/02_CaminhoVelhoDoOuro.pdf. Acesso: 10 abr. 2011.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 83-103, 2007.

SHARPLEY, R. Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*.v.8(1),p. 1–19, 2000.

SPERB, M.P; TEIXEIRA,R.M. Turismo sustentável e gestão ambiental em meios de hospedagem: o caso da Ilha do Mel, Paraná. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*. v.3,n.4,dez. 2008. Disponível em: www.ebape.fgv.br/revistaoit. Acesso em: 15 fev.2011.

TEIXEIRA, R.M; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n. 1, p. 105-128, Jan./Mar. 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme org. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

THOMPSON, J. K.; SMITH, H. L. Social responsibility and small business - suggestions for research. *Journal of Small Business Management*, v. 31, n. 1, p. 30-44, 1991.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez., 1984.

TORRENTES, P. A atividade turística e a preservação do patrimônio histórico e cultural na estrada real Paraty-Cunha. Dissertação de mestrado em Arquitetura. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Rio de Janeiro, 2007.

Contato

Raquel Lenziardi - raquel.lenziardi@gmail.com