



Ananias Augusto de Andrade

**Motivações e Fatores que Influenciam a Estratégia de
Sustentabilidade em Hotelaria:
Dois Estudos de Caso no Brasil**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro

Abril de 2018.



Ananias Augusto de Andrade

**Motivações e Fatores que Influenciam a Estratégia de
Sustentabilidade em Hotelaria: Dois Estudos de Caso no
Brasil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares

U.M - PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain

Universidade do Grande Rio

Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva

Vice Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 17 de abril de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, autor e do orientador.

Ananias Augusto de Andrade

Contador, pós-graduado em finanças e com atuação em empresas nacionais e multinacionais de médio e grande porte.

Ficha Catalográfica

Andrade, Ananias Augusto de

Motivações e fatores que influenciam a estratégia de sustentabilidade em hotelaria : dois estudos de caso no Brasil / Ananias Augusto de Andrade ; orientador: Marcos Cohen. – 2018.

113 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Hotelaria. 3. Sustentabilidade. 4. Triple bottom line. 5. Normalização. 6. Certificação. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico esse trabalho aos meus avós Manoel e Alzira (in memorian), por terem se tornado referência em minha vida, aos meus pais, Manoel (in memorian) e Jorgete, pelos valores que me foram transmitidos e pelo empenho na minha formação, aos meus irmãos Marcello e Mario, exemplos de companheirismo e a minha esposa Mariana, pela presença em minha vida e por me encorajar nos momentos mais difíceis.

Agradecimentos

Aos meus pais, meus irmãos e meus avós, pelo incentivo e generosidade depositados em minha trajetória. Meu muito obrigado!

Em especial, a minha mãe, Jorgete Belizário de Andrade, por todo apoio necessário, para que eu pudesse estudar, ao vir residir no Rio de Janeiro aos 15 anos de idade e por acreditar em mim e me dar suporte em todos os desafios que enfrentei e enfrento.

À minha esposa Mariana Abrantes Gonçalves por ter me apoiado em todas as minhas decisões e pela inestimável compreensão em relação aos momentos que teve que abdicar da minha presença, para que eu pudesse desenvolver esse trabalho.

À minha família, pela credibilidade e confiança e pelo apoio dedicado ao longo de anos.

Ao meu orientador Professor Marcos Cohen pela valiosa orientação, atenção e dedicação dispensadas.

Aos professores e ao corpo funcional do IAG, pelos momentos de troca de conhecimentos e experiências.

Aos colaboradores dos hotéis que integram este estudo pelas informações fornecidas e que foram indispensáveis à análise dos questionários.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização desta dissertação, muito obrigado!

Resumo

Andrade, Ananias Augusto de; Cohen, Marcos. **Motivações e Fatores que Influenciam a Estratégia de Sustentabilidade em Hotelaria: Dois Estudos de Caso no Brasil**. Rio de Janeiro, 2018. 113p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A atividade hoteleira, a exemplo de qualquer atividade empresarial, resguarda uma relação direta com os aspectos de desenvolvimento ambiental, social e econômico. Trata-se de um segmento com elevado potencial para contribuir positivamente com a comunidade local na qual está inserido a partir da consideração dos diferentes *stakeholders* na política de sustentabilidade das empresas. Logo, a atuação de um hotel de forma consciente e sustentável, a partir de preocupações sociais e da correta utilização dos recursos naturais disponíveis, contribuirá para o bem-estar das próximas gerações. Sendo assim, o estudo discorre sobre o conceito de sustentabilidade, sua respectiva inserção na estratégia de empresas e a adoção de ações relacionadas ao conceito de *Triple Bottom Line*. O presente trabalho pauta-se em dois estudos de caso de hotéis brasileiros que possuem algum tipo de certificação de sustentabilidade e visa compreender quais são os fatores motivadores para a adoção de ações sustentáveis por parte desses hotéis e os respectivos fatores facilitadores e barreiras para adoção de tais práticas. Foram utilizados como referência teórica estudos de hotéis, tanto no Brasil como no exterior. Os resultados da pesquisa realizada com os dois hotéis, comparativamente com outros estudos publicados, apresentam relatos variados para a adoção pela empresa de práticas de sustentabilidade. As motivações variam desde alinhamento aos valores e vocação do hotel até aspectos financeiros para ampliação de ganhos. As práticas ambientais adotadas apresentaram semelhança entre os casos analisados e estudos publicados, considerando o caráter de padronização existente em processos de certificação.

Palavras-chave

Hotelaria; Sustentabilidade; *triple bottom line*; normalização; certificação.

Abstract

Andrade, Ananias Augusto de; Cohen, Marcos (Advisor). **Motivations and Factors that Influence the Sustainability Strategy in Hospitality: Two Case Studies in Brazil**. Rio de Janeiro, 2018. 113p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The hospitality industry, like any other business segment, is directly related to the environmental, social and economic development aspects. This segment has a high potential to contribute positively with the local community in which it is inserted when the different stakeholders are considered in the sustainability companies' policy. Therefore, the performance of a hotel in a conscious and sustainable way, based on social concerns and the correct use of the available natural resources, will contribute to the well-being of the next generations. Thus, this study discusses the sustainability concept, its respective insertion in the companies' strategy and the adoption of practices related to the concept of the Triple Bottom Line. The present study is based on two case studies of Brazilian hotels with sustainability certifications and aims to understand the motivating factors for the adoption of sustainable practices by hotels and the respective facilitating factors and barriers for the adoption of such practices. We used as theoretical reference studies of hotels, both in Brazil and abroad. When compared to other published studies, the results of the research carried out with the two hotels present different narratives that justify the company's adoption of sustainability practices. The motivations range from alignment to hotel values and vocation to financial aspects to increase earnings. The adopted environmental practices presented similarity between the analyzed cases and published studies, considering the character of standardization existing in certification processes.

Keywords

Hospitality; Sustainability; triple bottom line; standardization; certification.

Sumário

1	Introdução	14
1.1.	Objetivo geral	16
1.2.	Objetivos específicos	16
1.3.	Delimitação do estudo	16
1.4.	Estrutura do trabalho	17
2	Referencial teórico	18
2.1.	Meios de hospedagem	18
2.2.	Sustentabilidade	21
2.2.1.	Histórico e Conceito	21
2.2.2.	Sustentabilidade na estratégia das empresas	23
2.2.3.	Sustentabilidade na hotelaria	27
2.2.4.	<i>Triple Bottom Line</i>	30
2.2.4.1.	Histórico e conceito	30
2.2.4.2.	Críticas ao modelo	35
2.2.4.3.	TBL e a Hotelaria	36
2.3.	Certificação para o turismo sustentável	37
2.3.1.	Histórico e definições	37
2.3.2.	Programa de certificação de turismo sustentável e Norma ABNT NBR 15401	41
2.3.3.	Certificação B	45
2.4.	Estudos comparativos	47
3	Metodologia	52
3.1.	Tipo de pesquisa (Design da Pesquisa)	52
3.2.	Etapas da pesquisa	53
3.3.	Informações sobre a aplicação dos questionários	59
3.4.	Limitações do estudo (Limitações do método)	59

4 Apresentação e análise dos Resultados	61
4.1. Apresentação das empresas	61
4.1.1. Empresa “X”	61
4.1.2. Empresa “Y”	65
4.2. Análise e Interpretação dos resultados	70
4.2.1. Motivações para investir e caracterização das ações sustentáveis	71
4.2.2. Facilitadores e barreiras pré / durante implantação	74
4.2.3. Decisão estratégica e competitiva	81
4.2.4. Decisão estratégica e desempenho do hotel	83
5 Conclusão	89
5.1. Contribuição da Pesquisa	89
5.2. Conclusões	95
5.3. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	96
6 Referências Bibliográficas	98
Apêndice A	105

Lista de figuras

Figura 1: Importância da Sustentabilidade segundo CEO's	25
Figura 2: Questões relevantes sobre sustentabilidade segundo CEO's	25
Figura 3: Como a sustentabilidade tem mudado o contexto do negócio	26
Figura 4: Sustentabilidade e suas dimensões	32
Figura 5: Resumo gráfico TBL	32
Figura 6: TBL's <i>take off</i>	33
Figura 7: Abordagem TBL	34
Figura 8: Objetivos da normalização	39
Figura 9: Espiral do ciclo PDCA	42
Figura 10: Etapas para implementação sistema de gestão de sustentabilidade	44
Figura 11: Ciclo de integração do Movimento B	47
Figura 12: Etapas do estudo	53
Figura 13: Esquema do tratamento de dados da pesquisa	57
Figura 14: Vocações interdependentes (circuladas em vermelho)	78
Figura 15: Dinâmica da inscrição e participação no Programa	79
Figura 16: Diferença entre mercado cativo e mercado livre	80

Lista de tabelas

Tabela 1: Oferta hoteleira	18
Tabela 2: Especificação dos cálculos com relação ao consumo de energia	85
Tabela 3: Especificação dos cálculos com relação à economia de energia em 5h.	85
Tabela 4: Desperdício de energia x consumo ideal.	85
Tabela 5: Comparativo: hotel X e hotel Y.	92

Lista de quadros

Quadro 1: Sete revoluções da Sustentabilidade	34
Quadro 2: Estudos comparativo	48
Quadro 3: Impactos das ações implementadas	70
Quadro 4: Motivação para implantação	71
Quadro 5: Inserção da sustentabilidade na estratégia dos hotéis	72
Quadro 6: Problemas na implantação da sustentabilidade	75
Quadro 7: Facilitadores na implantação da sustentabilidade	76
Quadro 8: Facilitadores na implantação da sustentabilidade	81
Quadro 9: Impactos de <i>branding</i> das ações implementadas	82

“Você nunca sabe que resultados virão de sua ação. Mas, se você não fizer nada, não existirão resultados.”

Mahatma Gandhi

1 Introdução

No decorrer do século XX ocorreu um aumento de oito vezes na extração global de recursos da natureza. Esse aumento contribuiu para um cenário de escassez de recursos naturais (ABRAMOVAY, 2012) e crescente poluição em todo o planeta (WCED, 1987). Mesmo com os esforços da ONU, por meio dos Objetivos do Milênio e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, problemas sociais, como pobreza, fome, dificuldade de acesso à educação, saúde, moradia, água e esgoto tratados ainda estão presentes entre significativa parcela da população mundial (UNDP, 2016). Conseqüentemente, o déficit de sustentabilidade gerado pelos seres humanos tem feito com que os debates sobre o tema ganhem a devida relevância e atenção de governos e empresas, os quais têm assumido compromissos para a sustentabilidade (CEBDS, 2014; OLIVEIRA, 2012).

Em setembro de 2015, líderes de mais de 190 estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) adotaram consensualmente a Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O foco principal é a interação entre os seguintes pilares: social, econômico e ambiental. Esses objetivos visam à condução de uma agenda sustentável pós-2015. (FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER, 2016)

A atuação de agentes envolvidos no desenvolvimento do turismo tem sido cada vez mais influenciada pelos princípios da sustentabilidade (KOCH; JUNQUEIRA, 2017; ANJOS, 2004). Esta preocupação se manifestou de forma mais acentuada a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992 e da “Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo para o Desenvolvimento Sustentável”, que surgiu como um dos principais resultados, daquela conferência, indicando áreas prioritárias para o desenvolvimento de programas e procedimentos para a implementação do turismo sustentável (OMT, 2003).

De acordo com os dados do relatório *Carbon Majors Report 2017*, apenas 100 empresas foram responsáveis por cerca de 71% das emissões de gases do efeito estufa (GRIFFIN, 2017). A maior parte das empresas que compõe este pequeno grupo são produtores de combustíveis fósseis e a escala de emissões

históricas associadas a eles é grande o suficiente para ter contribuído significativamente para as mudanças climáticas ora em curso.

Mesmo que empresas hoteleiras não incorram, proporcionalmente, em tamanhos impactos ao meio-ambiente como as indústrias ou os grandes produtores de combustíveis fósseis, no longo prazo poderão ser observadas consequências negativas na comunidade onde a organização esteja localizada. Em alguns segmentos específicos de hotelaria, a interação entre indivíduo e meio-ambiente, além de ser frequente, é parte integrante do negócio. Estabelecer diretrizes entre a atuação de funcionários, hóspedes e empresa junto à natureza é fundamental para a saúde do negócio. Logo, os hotéis poderão igualmente conferir sua contribuição positiva ao desenvolvimento sustentável.

Impactos consideráveis podem ser observados em casos como os dos hotéis flutuantes do Rio Nilo no Egito. Os mais de 300 hotéis flutuantes entre as cidades de Luxor e Assuã são responsáveis pelo despejo de resíduos nas águas do Nilo, conforme reportagem de *Época Negócios* (RUEDA, 2010). Os danos causados à saúde pública são substanciais e os dados apresentados mostram que em 2010, 17 mil crianças morriam por ano de gastroenterite no Egito.

Compreendida a relevância da hotelaria no âmbito da sustentabilidade, o presente estudo se origina a partir dos conceitos de sustentabilidade e do *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade), ampliando-os para o contexto do turismo, e mais especificamente, no segmento hoteleiro, para a certificação que permeia os sistemas de gestão de sustentabilidade para hotéis. O tripé da sustentabilidade foi criado por John Elkington em 1997 e abrange a avaliação de componentes sociais, ambientais e econômicos (KRUGLIANSKAS; ALIGLERI, 2009).

O desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma prioridade vital e como um grande desafio contemporâneo. A questão da sustentabilidade das redes hoteleiras deve ser abordada em todos os níveis, em cooperação com as comunidades, os políticos, a academia, a indústria, o público em geral e muitas outras partes interessadas. Uma série de fatores como, o alto nível de utilização de recursos (água, energia e consumíveis) nas instalações do hotel, o fato da hotelaria ser um dos mais importantes setores da indústria do turismo e por oferecer quase da metade das acomodações aos visitantes nacionais e internacionais, indicam que a indústria hoteleira tem uma responsabilidade importante neste processo (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005).

Com base nesse contexto, o presente trabalho busca responder as seguintes questões de pesquisa:

- Quais motivos, de fato, levam hotéis a adotarem um Sistema de Gestão de Sustentabilidade Certificado?
- Quais os fatores que facilitaram ou dificultaram a implantação deste Sistema pelos hotéis:
- Os resultados obtidos foram satisfatórios e estão alinhados com as estratégias desses hotéis?

1.1.

Objetivo geral

Os objetivos gerais da pesquisa serão:

- Expor o processo que dá início à implantação de um sistema de gestão de sustentabilidade em duas empresas da indústria hoteleira;
- Explicitar as respectivas causas para a implantação da sustentabilidade;
- Evidenciar os aspectos estratégicos que favoreceram a viabilização ou inviabilização de um projeto dessa natureza.

1.2.

Objetivos específicos

O atingimento do objetivo geral passará pelos seguintes tópicos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa, que são os seguintes:

- Entender o processo de implantação dos Sistemas de Gestão da Sustentabilidade;
- Destacar e analisar os fatores que motivaram a implantação;
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores da implantação e
- Apurar os resultados da adoção do sistema e o alinhamento às práticas sustentáveis.

1.3.

Delimitação do estudo

Foram realizadas pesquisas com dois hotéis, sendo um localizado na região Sul e outro na região Centro-Oeste do Brasil sendo o critério de seleção a existência de práticas sustentáveis e de certificação dos mesmos em sua operação. Hotéis que nunca adotaram ou não adotam nenhuma prática sustentável ou que não fossem certificados não foram consultados.

Segundo Gil (2004), o critério de delimitação temporal compreende o período em que a situação estudada será circunscrita. Este estudo se delimita ao período a partir de 2012, quando se dá início a adoção da sustentabilidade por um dos hotéis objetos de análise. O outro hotel incorporou as práticas sustentáveis a sua estratégia e cotidiano em 2015.

A presente pesquisa direcionou exclusivamente seu foco para os aspectos que motivam e levam hotéis a implantarem a sustentabilidade e não outras estratégias empresariais.

1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho é composto por cinco capítulos, tendo como Capítulo 1, a introdução. Nela, tem-se a contextualização do tema em questão e são declarados o problema de pesquisa e objetivos do trabalho.

Na sequência, o capítulo 2 trata do referencial teórico. Nele, é realizada a revisão da literatura ligada ao tema e aos objetivos propostos. A abordagem ocorre através de quatro subtópicos que são: meios de hospedagem (hotéis), sustentabilidade, certificação e *triple bottom line*. São expostas discussões acerca do emprego da sustentabilidade na indústria hoteleira, eventuais impactos, interação de empresas junto à comunidade local, abordagem da sustentabilidade como forma de otimização de recursos e direcionador do uso consciente de recursos naturais e materiais.

No capítulo 3, é abordada a metodologia de pesquisa adotada no trabalho com o intuito de alcançar os objetivos relacionados.

O capítulo 4 trata do desenvolvimento da pesquisa e se divide em dois subitens: apresentação da empresa objeto de estudo e os respectivos resultados. Nesta segunda parte, são elencados os aspectos motivadores da adoção do sistema de gestão de sustentabilidade, o processo decisório, barreiras, facilitadores e consequências da adoção.

No capítulo 5, são apresentadas as conclusões do trabalho. Além de indicações e recomendações oriundas das entrevistas e visitações *in loco* realizadas, propostas de futuras ações e novas pesquisas integram a pauta desta seção.

2 Referencial teórico

2.1. Meios de hospedagem

No Brasil, até o ano de 2016, a oferta hoteleira era da ordem de 6.946 meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo, segundo grandes regiões e unidades da federação – 2014-2016 (Tabela 1).

Oferta Hoteleira									
Grandes Região	2014			2015			2016		
	Meios de Hospedagem (MH)	Unidades Habitacionais (UH)	Leitos	Meios de Hospedagem (MH)	Unidades Habitacionais (UH)	Leitos	Meios de Hospedagem (MH)	Unidades Habitacionais (UH)	Leitos
Brasil	8.138	448.087	955.557	7.117	393.970	837.169	6.946	394.781	823.680
Norte	670	24.945	53.982	605	21.342	44.908	589	23.157	48.362
Nordeste	2.089	108.989	257.890	1.862	88.026	205.814	1.862	85.889	201.209
Sudeste	2.688	174.362	339.261	2.403	162.781	318.923	2.542	177.399	339.179
Sul	1.413	79.261	173.865	1.271	75.174	164.386	1.150	69.776	153.923
Centro-Oeste	1.278	60.530	130.559	976	46.647	103.138	803	38.560	81.007

Tabela 1: Oferta hoteleira.

Fonte: adaptado pelo Autor de Anuário Estatístico do Turismo – Ministério do Turismo

Os meios de hospedagem seguem a seguinte definição:

“Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.” (artigo 23, p. 7, da Lei nº 11.771/2008).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas conceituou os meios de hospedagem da seguinte forma, através da Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade, NIH-54, 2004:

“Empreendimento, público ou privado, que fornece, dentre as suas atividades, serviços de acomodação. Nota: O meio de hospedagem pode ter outras atividades e oferecer outros serviços turísticos.” (CONSELHO NACIONAL RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA, 2004, p.19).

Os meios de hospedagem estão divididos em 7 tipos, conforme estabelecimento de regra por parte do SBClass. São eles: hotel, resort, hotel fazenda, cama & café, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel. Estes utilizam como forma de diferenciação a simbologia de estrelas para distinguir as categorias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Visando elevar a competitividade do segmento hoteleiro no Brasil, o Ministério do Turismo instituiu um sistema de classificação segundo os padrões internacionais de classificação. Este padrão, segundo o próprio ministério, é utilizado em países como Portugal, França, Alemanha, Dinamarca, Suíça, dentre outros. No Brasil, o sistema se denomina Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) e é de adesão e adoção voluntárias.

Conforme cartilha de orientação básica do SBClass, o sistema brasileiro está fundamentado em oito princípios: legalidade, consistência, transparência, simplicidade, agregação de valor, imparcialidade, melhoria contínua e flexibilidade. Constata-se que a sustentabilidade não é parte integrante destes princípios fundamentais, apesar de figurar como um requisito em conjunto com serviços e infraestrutura.

A primeira empresa objeto do estudo deste trabalho enquadra-se na categoria de Resort. De acordo com o SBClass, conforme artigo 7º da portaria nº 485 de 08 de dezembro de 2011 do Inmetro, um resort é um hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Já hotel, propriamente dito, é um estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

A Associação Resorts Brasil (ABR) atribui a classificação de resort aos empreendimentos hoteleiros de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltados para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, onde hóspedes satisfazem suas necessidades de lazer, entretenimento, alimentação e conforto (BSH INTERNATIONAL HOSPITALITY ASSET MANAGERS, 2014). Logo, um resort com funcionamento diário e durante as 24 horas do dia tem a capacidade de gerar resíduos, utilizar produtos químicos e consumir água e energia em quantidades substanciais.

Dada a significância da natureza para empreendimentos como os resorts, o turismo acaba exercendo um papel que vai além daquele de agente econômico. A atividade hoteleira, independentemente do porte do hotel, gera externalidades negativas, sendo que grande parte delas pode ser minimizada através de medidas administrativas ou gerenciais, voltadas para a prevenção da poluição e com a utilização de tecnologias limpas (SANT'ANNA; ZAMBONIM, 2002 *apud* BERNARDELLI-JUNIOR *et al.*, 2014). Se considerarmos que a prática sustentável de um determinado hotel pode ser replicada por parte dos hóspedes, nesse caso, o hotel atua com um multiplicador de boas práticas.

Devido à robustez da infraestrutura instalada e até mesmo pelas suas dimensões, os resorts são concebidos para que os hóspedes permaneçam no interior de suas dependências durante toda a estadia. Atualmente, há apenas quatro ecos resorts associados à Resorts Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS, 2018). Tal fato resguarda relação direta com a natureza do negócio, visto que estes grandes empreendimentos requerem elevados investimentos em espaço e na estrutura em si. Contudo, o fato de um hotel não estar enquadrado em uma categoria ecológica, não significa que ele está isento de adotar práticas sustentáveis, nem tampouco, furtar-se de seguir preceitos mínimos estabelecidos pelas políticas ambientais.

A segunda empresa objeto de estudo do trabalho, possui em seu complexo unidades habitacionais (UH's) enquadradas na categoria de hotel e outras na categoria de flat/apart-hotel.

De acordo com o SBClass, o hotel, trata-se de um estabelecimento com serviço de recepção, com ou sem oferecimento de alimentação, comercializados em unidades individuais, mediante uso exclusivo do hóspede por meio de cobrança de diária (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). O SBClass utiliza a categorização de 1 (mínimo) a 5 (máximo) estrelas para o segmento hotel.

Mesmo os hotéis de 1 estrela devem atender requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Para cada estrela a mais, o hotel deve atender uma série de exigências que acabam por diferenciar as categorias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Já a categoria flat/apart-hotel segundo o SBClass, reúne UH's que disponham de dormitório, sala, cozinha equipada, banheiro, em edifício com administração e comercialização integradas e ofereçam serviço de recepção, limpeza e arrumação (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). Vem a ser um conceito intermediário entre uma casa e o hotel formal e tradicional. A categorização dos flats/apart-hotéis vai de 3 (mínimo) a 5 (máximo) estrelas.

Igualmente no caso dos hotéis, esta categoria também deve atender a requisitos mínimos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

2.2. Sustentabilidade

2.2.1. Histórico e conceito

Estudos acadêmicos sobre sustentabilidade têm apresentado crescimento nos últimos anos. Adicionalmente, constata-se o surgimento de novos periódicos dedicados exclusivamente a esta abordagem (MARQUES *et al.*, 2017). No Brasil, a temática tem sido levada em conta pelas divisões da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa (Anpad), onde a Sustentabilidade figura na área de Estratégia e Organizações (ESO), Gestão de Operações e Logística (GOL) e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação (GCT) (MARQUES *et al.*, 2017).

A Conferência de Estocolmo, como ficou conhecida a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, Suécia, de 5 a 16 de junho de 1972, foi a primeira grande conferência da ONU sobre questões ambientais internacionais, e marcou um ponto de virada no desenvolvimento da política ambiental internacional por ser um marco histórico e por ter impulsionado o surgimento de diretrizes de gestão ambiental.

Para Houdré (2008) o desenvolvimento sustentável é um conceito holístico baseado em um princípio simples. O termo teve origem em 1987 mediante publicação do relatório da ONU Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), também conhecido como Relatório Brundtland (WCED, 1987). Tal simplicidade na conceituação do termo é observada na definição contida no relatório: “...desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades presentes, sem que haja comprometimento da capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.”

Lélé (1991) já alegava na década de 1990 que uma grande diversidade de organizações governamentais e não governamentais já haviam abraçado o novo paradigma de desenvolvimento. A revisão da literatura à época apontava que o conceito de desenvolvimento sustentável apresentava uma falta de consistência em sua interpretação. Para o autor o pensamento geral sobre desenvolvimento sustentável continha deficiências significativas, como, uma percepção incompleta dos problemas de pobreza e degradação ambiental e uma confusão sobre o papel do crescimento econômico e sobre os conceitos de

sustentabilidade e participação. Tais deficiências poderiam levar a insuficiências e contradições na formulação de políticas.

Segundo Lubin e Esty (2010), a sustentabilidade se classifica como uma megatendência emergente, pois ao longo do início dos anos 2000, as questões ambientais passaram a influenciar a capacidade das empresas de criar valor para clientes, acionistas e outras partes interessadas. Para eles, a força de trabalho globalizada e as cadeias de suprimentos criaram pressões ambientais e passivos comerciais operacionais. O surgimento de novas potências mundiais, notadamente a China e a Índia, intensificou a concorrência pelos recursos naturais (especialmente o petróleo) e adicionou uma dimensão geopolítica à sustentabilidade. Emissões de dióxido de carbono e o uso da água, tornaram-se mensuráveis, o que significa que os investidores passaram a considerá-los fundamentais para o desempenho de uma empresa e as partes interessadas esperam que as empresas compartilhem informações sobre ambos. As principais iniciativas estratégicas das empresas têm sido apostar na inovação em eficiência energética, energia renovável, produtividade de recursos e controle de poluição.

Sob a ótica da atuação dos executivos no contexto da sustentabilidade, estes, sabem que o tema influenciará profundamente a competitividade e até mesmo a sobrevivência de suas organizações. Esta é uma das conclusões de uma pesquisa realizada por Lubin e Esty (2010) e publicada na revista Harvard Business Review. Os autores consideram a sustentabilidade como sendo uma megatendência emergente, com seu curso até certo ponto previsível. Os mesmos comparam o fenômeno da sustentabilidade a outras megatendências como o emprego da tecnologia da informação aos negócios e os programas de qualidade.

O conceito de sustentabilidade no âmbito do turismo ganhou força a partir da Agenda 21, resultado da Conferência Eco-92 realizada no Rio de Janeiro (DECLARAÇÃO DO RIO SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992). O documento propõe a promoção e a formulação de programas de turismo ambientalmente saudáveis e culturalmente sensíveis como estratégia para o desenvolvimento sustentável. Em seu capítulo 13, o documento sugere o fortalecimento do turismo como forma de desenvolvimento local e proteção dos meios de subsistência através dos respectivos governos com apoio de organizações regionais.

Em linhas gerais a Agenda 21 tratava da conservação de recursos turísticos como forma de assegurar o equilíbrio entre turismo e meio ambiente e pode ser encarado como um pilar de planejamento para implantação de comunidades sustentáveis.

Segundo informações do SEBRAE, a Organização Mundial do Turismo (OMT), tornou-se em 2003 uma agência especializada das Nações Unidas com o papel promover o turismo sustentável, responsável e universalmente acessível (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016a). Para a OMT (2003):

Turismo sustentável é a atividade que satisfaz as necessidades dos turistas e as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto a integridade cultural, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para o futuro (OMT, 2003, p. 11-12)

Diante disso, pode-se depreender que o turismo sustentável deve ser aplicado a qualquer segmento do turismo e a qualquer escala, seja em um resort ou em uma pousada localizada em um local frágil sob a ótica ambiental.

Regulamentações governamentais e a própria pressão social acabam por influenciar a indústria hoteleira quanto às suas práticas de sustentabilidade ecológica. Atualmente, o consumidor é mais consciente em relação às práticas ambientais das empresas, e conseqüentemente, isso acabará refletindo na forma como os hotéis atuam na prestação do serviço. De forma mais geral, segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), as novas perspectivas ambientais impulsionam um novo padrão de produção como forma de inovar e responder às demandas do mercado.

2.2.2. Sustentabilidade na estratégia das empresas

Segundo Savitz e Weber (2006), a inserção do conceito de sustentabilidade na estratégia das empresas tem ganho maior significância e evidencia a ampliação dos temas relacionados à sustentabilidade no debate das empresas. Para eles, trata-se de aproveitar os recursos do meio ambiente e sociedade como forma de adicionar valor à corporação, ainda que muitos responsáveis por empresas considerem tal fato uma ameaça.

Para Evangelista (2010) a sustentabilidade em seu conceito, avançou para condição essencial ao desenvolvimento das empresas. De acordo com este autor o emprego do conceito de sustentabilidade no debate corporativo migrou da tão somente preocupação com aspectos ambientais e passou a focar outros componentes como a economia e a sociedade.

Para Savitz e Weber (2006), a sustentabilidade tem a capacidade de ampliar os retornos financeiros de uma companhia e três são as formas dessas corporações aperfeiçoarem sua gestão:

- Protegendo o negócio: diz respeito à redução do risco e de danos para clientes, funcionários e comunidades, identificando de forma precoce os riscos emergentes e falhas de gerenciamento, limitando as intervenções regulatórias e mantendo a licença explícita ou implícita para operar, concedida pelo governo ou pela comunidade em geral.
- Execução do negócio: diz respeito à redução de custos, a melhoria da produtividade, à eliminação de resíduos desnecessários e à obtenção de acesso ao capital a um custo menor. Neste caso, a ecoeficiência é um componente básico da sustentabilidade que se aplica ao funcionamento do seu negócio.
- Crescimento do negócio: aumento do prestígio da marca, abertura de novos mercados, lançamento de novos produtos e serviços, elevação do ritmo de automação, formação de alianças com parceiros de negócios e outras partes interessadas. A sustentabilidade emerge neste contexto como um forte motor de crescimento econômico e empresarial, impulsionando a inovação e as novas tecnologias.

O estudo da empresa Accenture publicado em 2010, “*A New Era of Sustainability*”, conduzido por Lacy *et al.* (2010, com os CEO’s de grandes corporações globais, destaca questões pertinentes à sustentabilidade no nível das corporações (vide figura 1). 93% dos CEO’s participantes da pesquisa creem que as questões ligadas à sustentabilidade serão críticas para o sucesso de seus respectivos negócios e 98% dos mesmos entendem que a sustentabilidade deve estar completamente inserida no contexto estratégico operacional das companhias, conforme a figura 2. Observa-se através da pesquisa que, em uma nova etapa de sustentabilidade, a mesma deixará de ser uma iniciativa estratégica separada para se tornar um elemento totalmente integrado à estratégia da empresa. O dado em questão pode ser observado através dos quadros abaixo:

Quão importante são as questões de sustentabilidade para o futuro de sucesso do seu negócio?

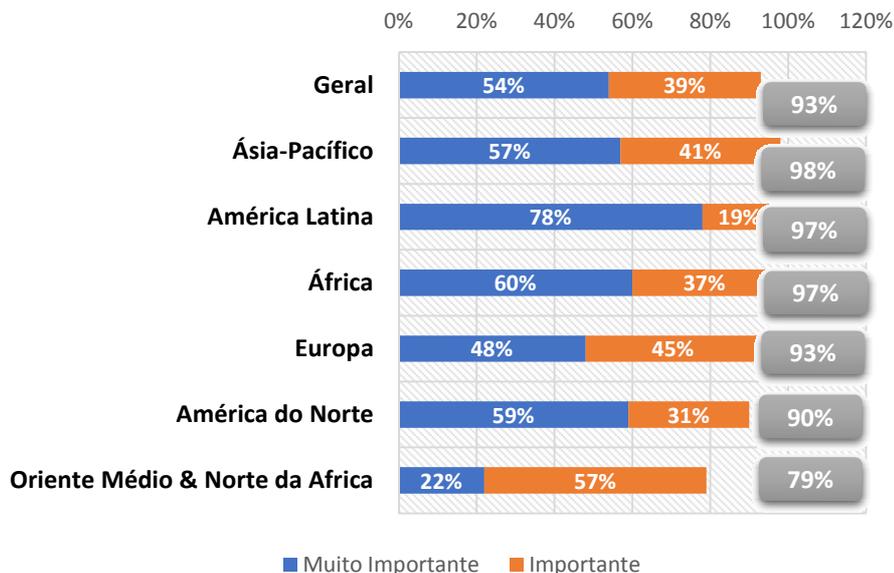


Figura 1: Importância da Sustentabilidade segundo CEO's
 Fonte: Adaptado pelo autor de Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (2014)

Até que ponto você concorda com cada uma das seguintes afirmações sobre questões ambientais, sociais e de governança corporativa?

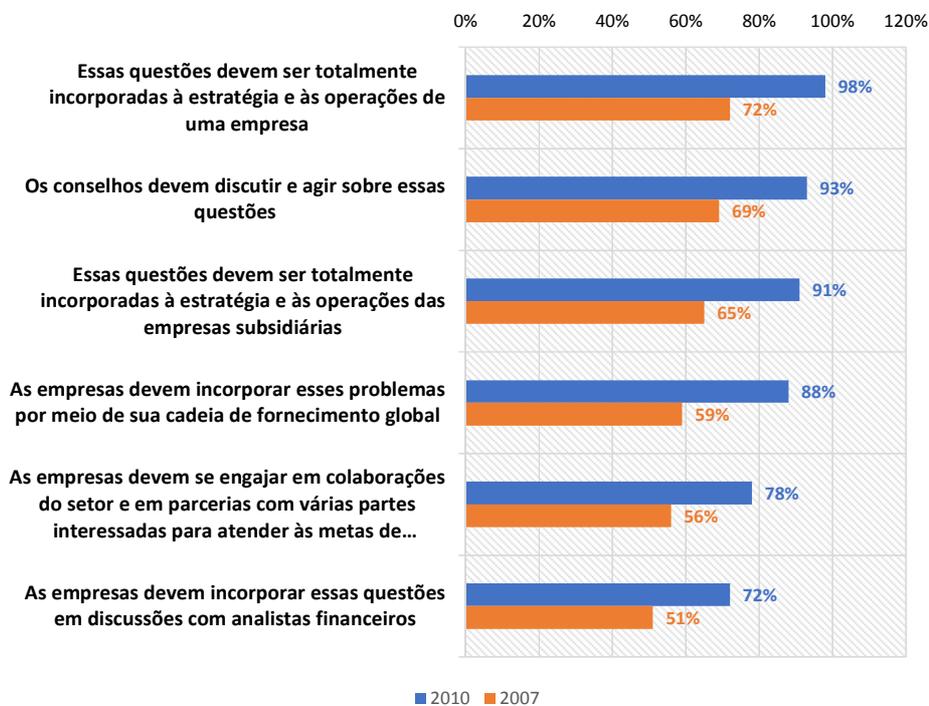


Figura 2: Questões relevantes sobre sustentabilidade segundo CEO's
 Fonte: adaptado pelo autor de Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (2014)

Mais recentemente em 2014, o Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2014) e a empresa Accenture lançaram o estudo Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras – oportunidades de negócios sustentáveis. Na pesquisa desenvolvida com mais de 100 executivos seniores de mais de 15 setores industriais, tem-se como resultados, reflexões sobre os desafios de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais, resultados já alcançados e busca por novos níveis de aplicação da sustentabilidade no negócio.

De acordo com a pesquisa, 99% dos executivos entrevistados confirmaram o caráter de importância do tema sustentabilidade, dizendo acreditar que o mesmo é importante ou muito importante. Contudo, a principal força motriz de iniciativas sustentáveis para os entrevistados são o *compliance* (conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio) regulatório e a gestão de risco ambiental conforme figura abaixo. O *compliance* foi identificado como o principal impulsionador da sustentabilidade na agenda das empresas brasileiras, conforme figura 3.

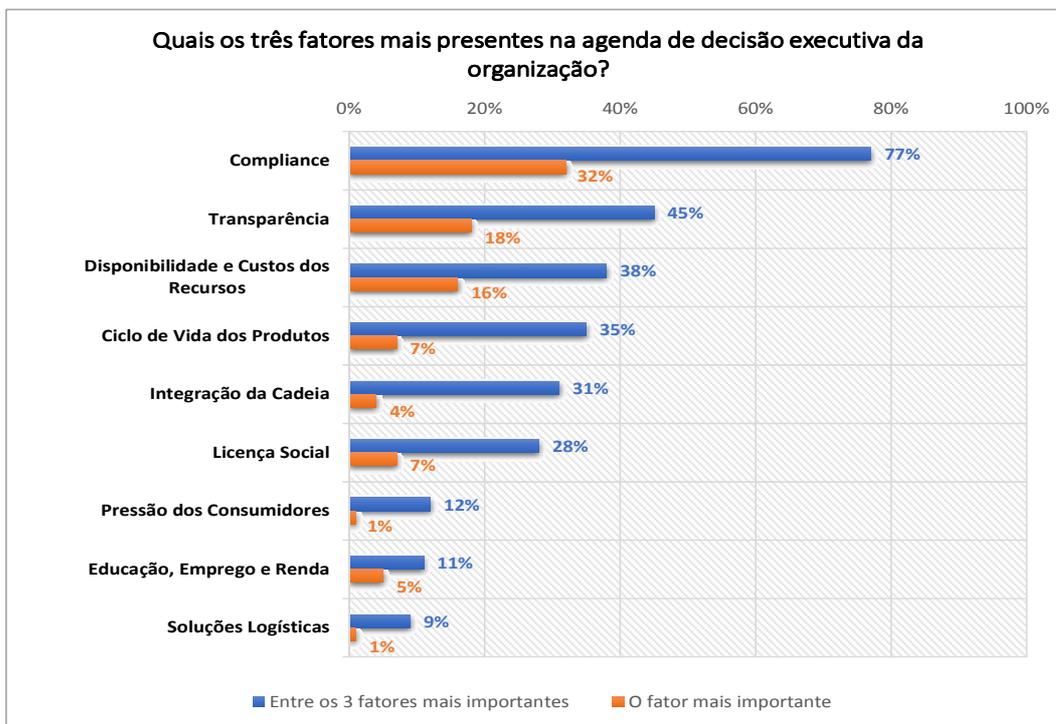


Figura 3: Como a sustentabilidade tem mudado o contexto do negócio.
Fonte: adaptado pelo autor de CEBDS (2014)

Porém, segundo Oliveira *et al* (2012) não são muitas as empresas que utilizam um modelo que conjugue de maneira eficaz planejamento estratégico, e em especial, Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1996), com a concepção de sustentabilidade, apesar de muitas empresas terem incluído a questão da Sustentabilidade nas suas respectivas missões e visões.

O que é possível identificar de forma prática são instrumentos utilizados na gestão, e que até apresentam qualidade considerável, porém sem evidenciar sinergia entre a estratégia para o mercado na qual a empresa se encontra e a sustentabilidade (BAUMGARTEN, 2002 *apud* OLIVEIRA *et al* 2012)

2.2.3. Sustentabilidade na hotelaria

De acordo com Almeida (2016), pode-se considerar o estudo da sustentabilidade na atividade hoteleira como sendo:

[...] uma área determinante para o turismo atual e futuro, que deve ser utilizada como fator de desenvolvimento e implementação de boas práticas sustentáveis e criação de novas áreas de negócio, contribuindo não só para o conceito de hotelaria amiga do ambiente, mas também para aumentar a competitividade das estruturas que estiverem mais atentas a esta temática, recorrendo nomeadamente ao marketing sustentável e amigo do ambiente (green marketing). (ALMEIDA, 2016, p. 15)

As principais atividades ligadas à hotelaria são lazer, entretenimento, oferta de alimentos e bebidas, hospedagem, governança e *facilities*. De acordo com Matos e Costa (2014), na atividade hoteleira, os principais impactos ambientais gerados por essas atividades estariam relacionados à redução de recursos naturais, lançamento de efluentes de esgoto não tratados na natureza, elevação na quantidade de lixo gerada, consumo de energia elétrica e água e emissão de gases.

Segundo Ayuso (2006), as empresas de turismo, especialmente os hotéis, realizaram desde o início da década de 1990 diferentes iniciativas voluntárias a título de evidenciação de seu compromisso com o turismo sustentável. De acordo com Matos e Costa (2014), o conceito de Turismo Sustentável começou a tomar forma no de 2001 a partir da elaboração do Programa de Certificação de Turismo Sustentável (PCTS), que conjugou princípios das normas de qualidade ISO 9001 e de meio ambiente ISO 14001.

No ano de 2004, ocorre a publicação da Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade – NIH-54, 2004, cujo objetivo era especificar requisitos referentes a Sustentabilidade de meios de hospedagem, determinando os critérios mínimos de desempenho no âmbito da sustentabilidade (CONSELHO NACIONAL RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA, 2004). Dentre os termos e definições da norma, tem-se a conceituação de sustentabilidade:

[...]Uso dos recursos de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações. [...] (CONSELHO NACIONAL RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA, 2004, p. 19)

No Brasil, a atuação em turismo sustentável tem seu alicerce no programa Passaporte Verde e nas melhores práticas difundidas a partir da Conferência Rio +20. O programa partiu de uma força tarefa internacional para melhorias no comportamento de consumo e nas condições da produção sustentável. (NAÇÕES UNIDAS, 2012).

De acordo com Deraman *et al* (2017), vem se empregando um esforço considerável em conscientização, com o intuito de aumentar o número de estabelecimentos com práticas verdes na indústria hoteleira, visto que a indústria pode afetar o meio ambiente de algumas formas, e dentre elas, tem-se a utilização excessiva de recursos naturais. Segundo os autores, a participação dos hotéis em práticas verdes ainda é baixa devido a vários fatores que influenciaram os hotéis a implementar as práticas verdes ou permanecer com as práticas operacionais atuais. Dentre os fatores que mais influenciaram a adoção de práticas sustentáveis estão: custo, apoio dos consumidores e apoio dos funcionários. O apoio dos consumidores acabou sendo identificado como o fator mais influenciador para a implementação de práticas verdes no hotel.

Por exemplo, hoje em dia, hotéis oferecem aos hóspedes a escolha de não ter sua roupa de cama e toalhas substituídas a cada dia, o que reduz a utilização de água e de energia elétrica, além de também reduzir a quantidade de resíduos que são descartados nos respectivos sistemas hídricos.

O conceito verde no segmento de hospitalidade teve início em meados da década de 1990, por iniciativa de redes de hotéis e resorts (MELISSEN; ROEVENS, 2007). Melissen e Roevens (2007) questionam se o conceito de oferecimento de hospitalidade aos hóspedes, e a sustentabilidade, podem ser considerados mutuamente exclusivos. Porém, uma exploração da indústria hoteleira dos anos 2000 revela imediatamente uma série de exemplos de

empresas neste segmento que não estão certas dessa não conciliação. Muitos hotéis e resorts já começaram a considerar requisitos ambientais como objetivos integrantes de seus negócios e aplicaram práticas conscientes do meio ambiente. De acordo com Deraman *et al* (2017), desde então, existem muitos estudos relacionados que estão sendo realizados e vários benefícios foram descobertos com os resultados da implementação.

Podem-se encontrar exemplos de hotéis e resorts que fizeram avanços importantes sob a perspectiva da sustentabilidade já na década de 1990 (MELISSEN; ROEVENS, 2007; PNUMA, 1996).

Melissen e Roevens (2007) elencaram alguns dos hotéis pioneiros na aplicação de práticas sustentáveis em seus respectivos negócios. Observa-se que tanto hotéis individuais quanto os de rede, participaram deste processo. Foram eles:

- *Kingfisher Bay Resort & Village*: localizado na costa oeste da Ilha de Fraser na Austrália, representa o típico exemplo de resort que construiu um roteiro ambiental para atingir um alto nível de integração entre a sustentabilidade e o ecossistema no qual ele estava situado. Ao invés de utilizar ar-condicionado, o hotel se utilizava de correntes de ar natural para controlar a temperatura do ar. Implementação de medidas específicas para evitar o desperdício de água e outros tipos de desperdício que eventualmente poluiriam o solo e a vegetação da ilha foram outras práticas adotadas.
- *Hotel Nikko*: foi o exemplo de um hotel a adotar práticas completamente diferentes do ambiente no qual se encontrava. Localizado em Hong Kong, adotou um sistema de controle de uso de água no ano de 1995 que resultou em uma economia de 13% no consumo, mesmo com um aumento de ocupação de 4%. Foram observadas também economias no consumo de energia e do gás, a partir de novos equipamentos e controle tecnológicos para os fogões de cozinha.
- *Hotel Budapeste Hilton*: empregou um enorme esforço na separação de itens desperdiçados pelo hotel e um programa de reciclagem. Em conjunto com o Hotel Budapeste Marriot iniciou um esforço coletivo de gerenciamento de perdas para todos os membros da Associação de Hotéis de Budapeste.

- *Rede Scandic Hotels*: é um dos melhores e mais antigos exemplos de rede de hotéis a adotar práticas sustentáveis em sua operação. No início dos anos 1990 a rede ficou à beira do colapso e o desenvolvimento sustentável foi uma das duas iniciativas introduzidas para recuperar a empresa. A outra foi a descentralização do gerenciamento. Sanitários com descarga de baixa pressão, chuveiros econômicos, uso de lâmpadas econômicas e a utilização de um discurso de parceria com hóspedes e fornecedores foram as práticas sustentáveis adotadas à época e que tornaram a rede rentável.

Para Wada (2007) uma hotelaria sustentável seria aquela cuja conscientização e compreensão das questões ambientais ocorre mesmo que através de pequenos gestos e englobando marketing, economia, consciência e responsabilidade social de maneira participativa e simples.

Nascimento *et al.* (2017) em seu artigo Sustentabilidade na Hotelaria, definiram sustentabilidade empresarial como sendo aquela capaz de gerar captação de valor pelos acionistas com o passar dos anos, onde, a partir da conjugação de ações de responsabilidade social e ambiental, parte-se para ações como captação investimentos.

2.2.4. Triple Bottom Line

2.2.4.1. Histórico e conceito

O termo *triple bottom line* (TBL), ou em português, tripé da sustentabilidade, foi concebido por John Elkington. A sigla em inglês é chamada por 3P (*People, Planet, Profit*), o que em português seria PPL (Pessoas, Planeta e Lucro (OLIVEIRA *et al.*, 2012) e popularizado através de seu livro “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*” (ELKINGTON, 1998).

Por pelo menos nas últimas duas décadas, público, governos, clientes e *stakeholders* têm demonstrado crescente conscientização sobre as consequências sociais e ambientais da atividade humana em geral e sobre as operações comerciais em particular. Como resultado, a ideia de sustentabilidade e seus três pilares da ação econômica, ambiental e social ganharam popularidade. (GROSBOIS, 2011).

Elkington (1998), em caráter mais amplo, explica o TBL como um conjunto de valores, questões e processos que as empresas devem abordar para minimizar os danos resultantes de suas atividades e criar valor econômico, social e ambiental. Ideologicamente, o conceito do TBL é orientar as empresas para gerar bem-estar econômico (Lucro), ao mesmo tempo em que nutre um bom relacionamento com a sociedade (Pessoas) e protege o meio ambiente natural (Planeta).

De acordo com Cvelbar e Dwyer (2012), o TBL é um sistema de planejamento e relatórios e um quadro de tomada de decisão focado na medição e controle das dimensões econômicas, ambientais e sociais do sucesso das empresas. Analisando separadamente cada um dos componentes do tripé, tem-se: Econômico, cuja relação considera os ativos tangíveis e intangíveis da empresa e visa gerar valor para investidores. Bons resultados alavancam o desenvolvimento e crescimento no longo prazo; ambiental, onde o foco é o contexto ecológico natural e suas respectivas interações (todos os recursos fornecidos a uma empresa sob a forma de matérias-primas, plantas e animais, incluindo o clima). Dada a limitação destes recursos, deve-se assegurar o reabastecimento de suas reservas; social, cujo foco é a sinergia e promoção de ações justas por meio do relacionamento da empresa com funcionários, clientes, sistema jurídico, comunidade local, bem como instituições educacionais, governamentais e de infraestrutura. Todo esse conjunto tende a refletir melhor resultado financeiro das empresas (DWYER, 2005).

Segundo Oliveira *et al.* (2012), em conjunto os três pilares se relacionam de modo que a interseção entre dois dos pilares resulta em viável, justo e vivível, e dos três, resultaria no alcance da sustentabilidade, conforme mostrado na Figura 4.

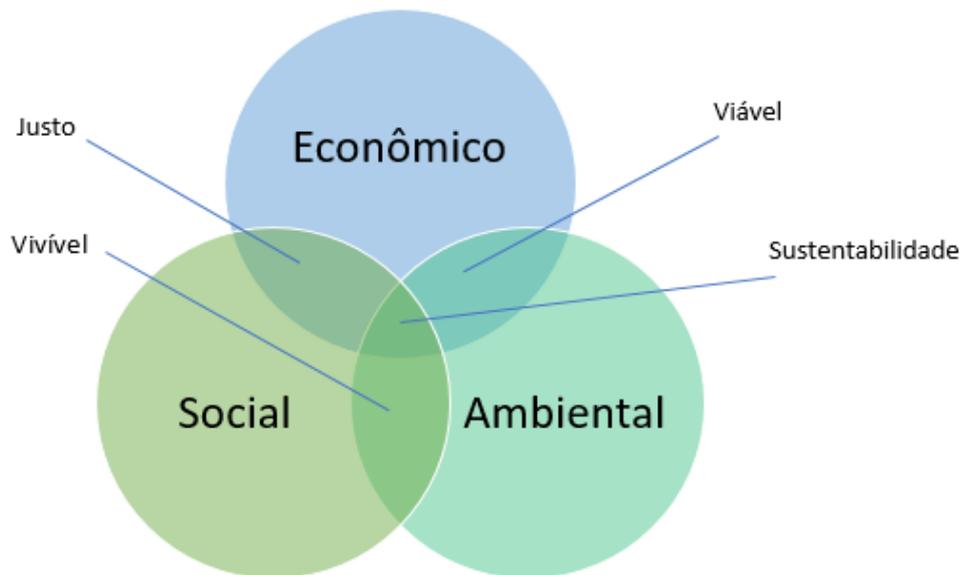


Figura 4: Sustentabilidade e suas dimensões.
 Fonte: Adaptado de Alledi Filho *et al.* (2003, p.12).

Para Dwyer (2005), na filosofia TBL, o sucesso comercial é influenciado por três formas de capital: capital financeiro, capital natural e capital social (vide figura 5). O autor explica que sem o capital do sistema social, as empresas não conseguiriam sobreviver e crescer, já que esse sistema é capaz de ofertar um melhor grupo de funcionários, clientes com maior capacidade de comprar seus produtos e serviços, um sistema legal que oferece diretrizes de negócios e resolução de disputas, e recursos de infraestrutura que melhoram o sucesso dessas empresas.

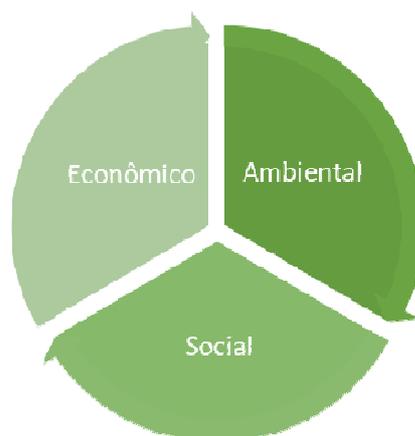


Figura 5: Resumo gráfico TBL.
 Fonte: Adaptado de <http://blog.pucsp.br/educasustentabilidade/2011/08/06/the-triple-bottom-line/>.

A grande expansão de utilização do termo se deu no período de 1999 a 2001 (ELKINGTON, 2004). O dado se baseia em resultados de uma pesquisa realizada com especialistas internacionais em responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, conforme figura 6.

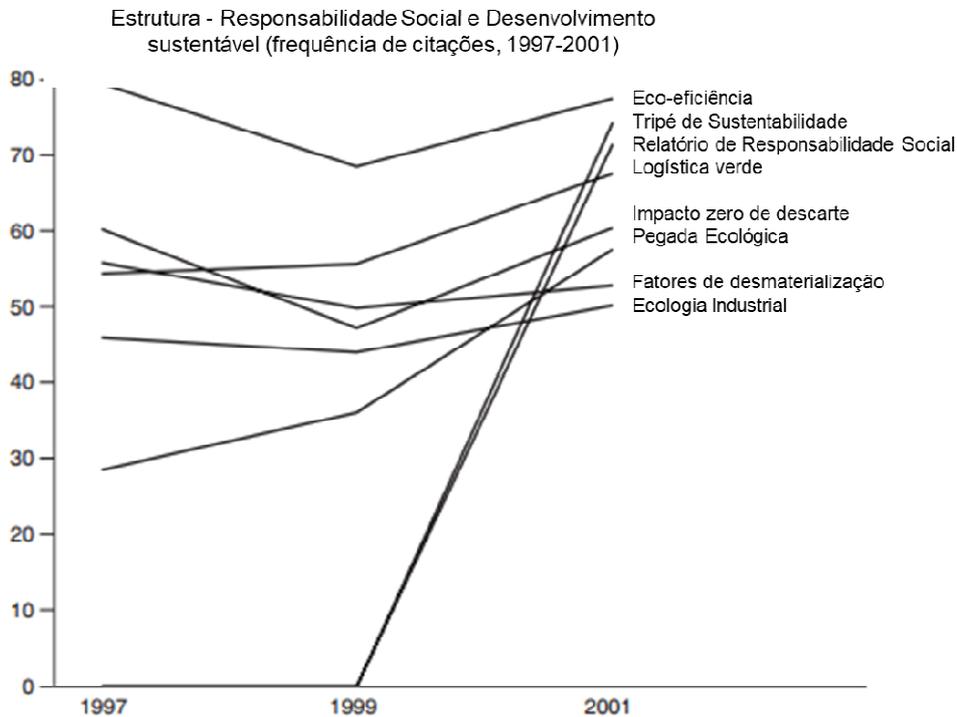


Figura 6: TBL's *take off*.
Fonte: Traduzido de Elkington (2004, p. 2).

Um importante dado a ser salientado é que de forma mais recente, um pilar adicional passou a fazer parte dos *bottom lines*: o pilar cultural. Porém, este, não foi agregado em sua plenitude pelas organizações como instrumento de análise da sustentabilidade (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Dado o reduzido grau de aceitação deste quarto pilar, o mesmo não será considerado no presente trabalho.

Outro termo cunhado por Elkington, foi o 3P (*Planet, Profit e People*), em português, planeta, lucro e pessoas, no ano de 2005, conforme figura 7. O termo foi posteriormente adotado no primeiro relatório de sustentabilidade da empresa Shell e amplamente utilizado na Holanda (ELKINGTON, 2004).

Conceito de *Triple Bottom-line*

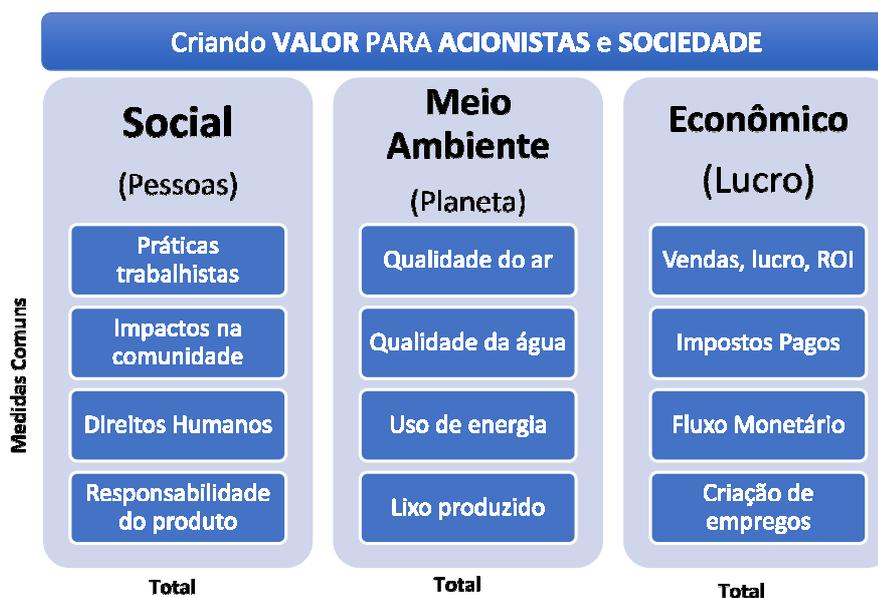


Figura 7: Abordagem TBL.

Fonte: Traduzido de Rabail (2015). Disponível em: <http://csr-csss.blogspot.com.br>

Para Savitz e Weber (2006), o TBL se transformou na abordagem majoritária atual em termos de relatórios corporativos, sendo o mais transparente nas práticas contábeis.

Outra famosa consideração de Elkington, diz respeito às 7 revoluções na transição para a sustentabilidade. O foco corporativo do TBL não se restringe ao valor econômico, visto que a ele são acrescentados os valores ambiental e social que podem ser eventualmente adicionados e subtraídos (ELKINGTON, 1998). As 7 revoluções, descritas no quadro 1, compreendem uma difícil transição, uma vez que os negócios estarão a frente deste processo, muito mais do que os governos e as ONG's. Por isso, alguns chegam a cogitar a impossibilidade desta transição.

O quadro 1 evidencia a transição do antigo paradigma para o novo:

Quadro 1: Sete revoluções da Sustentabilidade.

	Antigo Paradigma	→	Novo Paradigma
1 Mercados	Conformidade	→	Concorrência
2 Valor	Rígido	→	Suave
3 Transparência	Fechado	→	Aberto
4 Ciclo de vida tecnológico	Produto	→	Função
5 Parcerias	Subversão	→	Simbiose
6 Tempo	Amplo	→	Extenso
7 Governança corporativa	Exclusivo	→	Inclusivo

Fonte: Traduzido de Elkington (2004, p. 3)

2.2.4.2. Críticas ao modelo

Algumas organizações apresentaram-se como seguidoras da filosofia TBL através do uso de várias técnicas de marketing e relações públicas, mas, na realidade, não são necessariamente sustentáveis. Essa abordagem antiética para a responsabilidade social corporativa levou ao surgimento de opositores da TBL (STODDARD; POLLARD; EVANS, 2010).

Por isso, o modelo acaba sendo alvo de algumas críticas na literatura acadêmica. Norman e MacDonald (2004) argumentam que, tanto em nível conceitual como em prática, a linguagem da TBL promete mais do que de fato pode entregar. Os autores exemplificam que as organizações podem acreditar que, ao se comprometerem com o princípio da TBL, estão se comprometendo com a sustentabilidade. Porém, o relatório TBL dá a uma organização a oportunidade de exibir apenas os aspectos positivos. Além disso, estimula as empresas a não fornecerem dados que possam causar constrangimento público.

Boff (2012) também se posicionou contrário ao modelo. Para ele, o modelo é incoerente, haja vista contraposição de desenvolvimento e sustentabilidade. O primeiro é linear, crescente e explora a natureza, ao passo que o segundo apresenta uma lógica circular e includente e, por isso, são lógicas que se contradizem, resguardando vários comportamentos opostos. Alegar que desenvolvimento enfatiza a competição e sustentabilidade a cooperação é apenas uma de uma série de comparações realizadas.

Sridhar e Jones (2012) alegam que as pesquisas existentes não desenvolvem as questões problemáticas do TBL, e não constam trabalhos empíricos que analisem as falhas da corporação após a adoção desta lógica. Ambos registram que a abordagem de mudança utilizada no TBL não segue o mesmo ritmo de mudança e melhoria das empresas. Ou autores julgam que os métodos de medição do TBL são deficientes, pois os sistemas de medição que uma empresa usa para avaliar ativos intangíveis, como fidelidade ou reputação, podem ser nebulosos, sendo um desafio ligar as mudanças nessas áreas com atividades separadas, no curto prazo. Outra deficiência apontada é a falta de integração do TBL, visto que as pessoas são treinadas para serem especialistas em cada uma das três dimensões e não em todas elas, e isso leva à coleta de dados dentro de cada área separadamente.

2.2.4.3. TBL e a hotelaria

Segundo Cvelbar e Dwyer (2012), a indústria do turismo parece ser pouco consciente da existência de TBL ou sua relevância para a consecução do desenvolvimento sustentável.

Boa parte dos artigos da literatura sobre hotelaria, ao focar na questão da sustentabilidade, aproximou-se de forma mais específica dos impactos ambientais gerados pela indústria e das eventuais consequências correlatas, como por exemplo, redução de custo operacional advindo de economia com energia e comercialização voltada ao público atento aos respectivos impactos do ambiente (BOHDANOWICZ, 2005).

Boley e Uysal (2014) sugerem que a transição da postura de preocupação com lucros no curto prazo para as práticas de sustentabilidade do TBL pode resultar em “sinergia competitiva” para empresas de hospitalidade, como os hotéis. Neste caso, a expressão “sinergia competitiva” é utilizada para evidenciar o fenômeno da convergência entre benefícios antecipados de práticas sustentáveis (redução do custo de energia, por exemplo) e benefícios imprevistos (aumento do nível de satisfação de funcionários, por exemplo), como vetores capazes de tornar hotéis mais competitivos. Para eles, o principal benefício do TBL é a abordagem específica das áreas em que a sustentabilidade deve se concentrar.

Para Dwyer (2005), os hotéis podem absorver benefícios a partir do movimento em direção ao TBL, como por exemplo, melhoria no posicionamento estratégico e de tomada de decisões, redução de custos e promoção de maiores benefícios às comunidades.

Assaf, Josiassen e Cvelbar (2012), realizaram um estudo sobre o impacto do relatório do TBL sobre o desempenho de hotéis utilizando o método de Análise por Envoltória de Dados (DEA). Os resultados, com base em uma amostra de hotéis situados na Eslovênia, apoiaram as hipóteses declaradas de que um aumento nos relatórios ambientais, sociais e financeiros tem um impacto significativo no desempenho do hotel. O relatório TBL bem-sucedido pode esclarecer as estruturas organizacionais e informar futuras melhorias nas práticas ambientais, sociais e financeiras. Com isso, os hotéis podem ganhar uma vantagem competitiva e de custo por serem ambientalmente e socialmente responsáveis (ASSAF; JOSIASSEN; CVELBAR, 2012).

De acordo com Stoddard, Pollard e Evans (2010), sob a ótica do marketing, as organizações de desenvolvimento turístico (o que inclui os hotéis) podem se beneficiar da adoção da abordagem TBL através de melhor posicionamento no mercado, trazendo efeitos positivos para imagem da marca, além de maior diferenciação competitiva. O TBL também propiciaria o aprimoramento nas relações com os diferentes *stakeholders*, aumentando os níveis de transparência e proporcionando vantagem competitiva, à medida que a reputação positiva da empresa é comunicada entre as diferentes entidades como governo, agências, fornecedores e clientes (STODDARD; POLLARD; EVANS, 2010).

2.3. Certificação para o turismo sustentável

2.3.1. Histórico e definições

As primeiras regras de normalização da indústria hoteleira e de turismo surgiram na Europa em meados da década de 1980. Seu número e diversidade aumentaram significativamente durante a década de 1990. No início dos anos 2000, mais de 100 sistemas de selos e certificação estavam disponíveis para o turismo e a indústria hoteleira em todo o mundo, tendo somente a Europa aproximadamente 50 sistemas de rotulagem (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005).

Nos últimos 30 anos ocorreram avanços importantes no âmbito de iniciativas que fomentam práticas sustentáveis. Dentre estas, pode-se elencar a Carta de Lanzarote de Turismo Sustentável de 1995 (emitida em conjunto pela Organização Mundial do Turismo, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a UNESCO e a Comissão das Comunidades Europeias) e a "Agenda 21", documento já citado anteriormente nesta pesquisa.

Porém, segundo Bohdanowicz, Simanic e Martinac (2005) congressos, documentos e acordos em si, não são capazes de impulsionar e sustentar, isoladamente, as substanciais mudanças necessárias à indústria de viagens e hotelaria, com a finalidade de obter maior responsabilidade ambiental. Sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento de instrumentos de implementação adequados e adoção de estratégias que permitam auxiliar a indústria de forma voluntária iniciando um fluxo de mudança.

Segundo Reid, Johnston e Patiar (2017), os esquemas de certificação que promovem práticas sustentáveis fornecem uma plataforma de benchmarking, direcionando as indústrias para as melhores práticas. De acordo com os autores, a aplicação de práticas sustentáveis pela indústria do turismo deve ter objetivos binários. Como contribuinte para as emissões de gases de efeito estufa, um dos objetivos é mitigar os impactos ambientais negativos pela redução de emissões e resíduos. O outro objetivo é empregar e manter recursos de forma sustentável, a fim de minimizar os impactos que os eventos climáticos podem ter no setor. Adicionalmente, os autores entendem que os programas de certificação apresentam consideráveis fontes de informação para o exame de iniciativas sustentáveis de hotéis.

Para Auld *et al.* (2008) antes de tentarmos entender até que ponto processos de certificação apresentam efeitos independentes e positivos para mudanças comportamentais, é necessário sabermos o porquê da decisão pela certificação. As decisões pela adoção da certificação são importantes para avaliar os respectivos efeitos. Os pesquisadores em seu respectivo estudo sobre esquemas de certificação e os impactos sobre florestas demonstram que a pressão das Organizações Não Governamentais (ONG's), apoio governamental e características do mercado e do produto influenciam a decisão por adotar o processo de certificação.

Dentre os limitadores para adoção de práticas de sustentabilidade no setor, temos a magnitude das pequenas empresas de turismo e os hoteleiros com recursos e conhecimentos financeiros limitados (REID; JOHNSTON; PATIAR, 2017).

O grau de introdução de iniciativas sustentáveis no setor hoteleiro exige a disponibilidade de ferramentas confiáveis para classificação e avaliação comparativa do desempenho ambiental do hotel (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005). Segundo os autores, várias dessas ferramentas foram desenvolvidas por organizações ambientais internacionais, associações de agências e até empresas hoteleiras. Os vários esquemas diferem em relação às áreas geográficas / climáticas abrangidas, os tipos de instalações hoteleiras incluídas, o detalhe das informações ambientais necessárias, os métodos de avaliação comparativa, a facilidade de utilização e o custo de implementação. Os programas de normalização podem ser compreendidos como sendo uma dessas várias ferramentas a serem aplicadas nos processos de iniciativas de sustentabilidade.

A normalização compreende o processo de desenvolvimento, difusão e aplicação de normas técnicas, para a solução ou prevenção de problemas e as normas determinam as expectativas em relação a um produto, processo, serviço ou sistema de gestão, quanto aos requisitos de qualidade, de desempenho, de segurança, ambientais, etc, cujo cumprimento não é obrigatório (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE], 2016b).

De acordo com a ABNT (2006), a normalização tem o objetivo de designar soluções, de forma consensual, para temas caráter reiterado, tornando-se um instrumento de autodisciplina das empresas, ao simplificar os assuntos, e evidenciar a necessidade de regulamentação específica em matérias não abrangidas por normas. A figura 8 abaixo resume tais objetivos:



Figura 8: Objetivos da normalização.
Fonte: Adaptado pelo autor de ABNT ISO/IEC Guia 2 (2006)

Bien (2015) define certificação como uma forma de garantir que uma atividade ou um produto atenda determinados padrões. Dentro da indústria do turismo, diferentes organizações desenvolveram programas de certificação que medem diferentes aspectos:

- Qualidade, para toda a indústria do turismo;
- Sustentabilidade, também para todos os setores; e
- Ecoturismo, para o turismo sustentável que ocorre em ecossistemas naturais, protegidos ou frágeis.

De acordo com Honey e Rome (2001), certificação vem a ser um procedimento voluntário que avalia, audita e garante por escrito que uma instalação, produto, processo ou serviço atende a padrões específicos.

O processo de certificação é importante por estabelecer padrões e ajudar a distinguir os negócios genuínos de ecoturismo e turismo sustentável de outros que fazem reivindicações vazias, sendo também umas das ferramentas capazes de motivar empresas e pessoas a melhorarem o desempenho ambiental, social e econômico, ao mesmo tempo em que se recompensam (de forma tangível ou não) por fazê-lo (BIEN, 2015).

Conforme o guia de certificação para hotéis sustentáveis, os sistemas de certificação para hotéis se diferem em aplicação, região, complexidade, preço, entre outros. A maioria inclui - em maior ou menor escala - algum foco em energia, água, lixo, envolvimento da comunidade, patrimônio e conservação da biodiversidade, compras sustentáveis, prestação de contas e práticas de recursos humanos, arquitetura e design, e alguns incorporam todos esses aspectos (O'NEILL, 2016). Por variar entre regiões e aplicabilidade, pode-se depreender que não há singularidade na forma de certificar um hotel em sustentabilidade.

No ano de 2015, GreenHotelWorld.com publicou um estudo realizado com mais de 130.000 hotéis ao redor do mundo. Destes, apenas 6,2% possuíam alguma certificação dita como “verde” (O'NEILL, 2016). A concentração percentual por continente é a seguinte: América do Norte: 10,1%, África: 3,7%, Europa: 6,1%, América do Sul: 2,7%, Oceania: 4,8%, Ásia 0,9%.

Cagna (2011), entende ser necessário um processo de certificações específicas para cada país ou região e que sigam critérios internacionais. Desta forma, o hóspede poderá sempre optar por um hotel sustentável em qual lugar do mundo.

Contudo, pode ocorrer uma determinada falta de entendimento por parte dos consumidores, decorrente da grande diversidade de rotulagens e certificações, quanto às respectivas diferenciações, origens, responsabilidades sobre as mesmas e aos reais valores das empresas ofertantes dos serviços, inclusive para que sejam observadas as corretas aplicações sobre questões relacionadas a temática da sustentabilidade (HONEY; STWART, 2002 apud SOUZA; ALVARES, 2014).

2.3.2.

Programa de certificação de turismo sustentável e Norma ABNT NBR 15401

O tema sustentabilidade no âmbito do turismo brasileiro teve seu marco inicial no ano de 2001 a partir Programa de Certificação de Turismo Sustentável (PCTS), de abrangência nacional e com liderança do Instituto de Hospitalidade (IH), parceria do Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável – CBTS e apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e da Agência de Promoção das Exportações – APEX Brasil (CONSELHO NACIONAL DA RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA [RBMA], 2004).

O objetivo do programa era o seguinte:

O PCTS tem o objetivo de melhorar a qualidade e a competitividade do setor turístico, com particular atenção às pequenas e médias empresas - PME, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, por meio da adoção de normas e de um sistema de certificação (RBMA, caderno nº 30, 2004, p. 11).

De acordo com o RBMA, o sistema de gestão de sustentabilidade, adicionou-se aos modelos já estabelecidos à época como a NBR ISO 9001 (Sistema de Gestão da qualidade), a NBR ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), e a NBR 14900 (Sistema de Gestão da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), relacionado a segurança dos alimentos. Conseqüentemente, a certificação era baseada na metodologia conhecida como *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), conforme figura 9, onde:

- Planejar: Estabelecer os objetivos e processos necessários
- Executar: Implementar os processos.
- Verificar: Monitorar e medir os processos em conformidade com a política ambiental, objetivos, metas e relatar resultados
- Agir: Agir para continuamente melhorar o desempenho do sistema da gestão ambiental.



Figura 9: Espiral do ciclo PDCA.
Fonte: ABNT (2006).

Com isso, o sistema de gestão não ficaria restrito a controlar impactos ambientais, mas sim, atuar nos aspectos de normalização com um todo. Posteriormente, no ano de 2006, é publicada a norma ABNT NBR 15401:2006, cujo surgimento se dá a partir da necessidade de normalização da sustentabilidade no âmbito do turismo.

De acordo com a ABNT a norma NBR 15401 foi contemplada no Comitê Brasileiro de Turismo (ABNT/CB-54), pela Comissão de Estudo de Turismo Sustentável (CE-54:004.01).

O PCTS foi o referencial utilizado para confecção da norma (ABNT; SEBRAE, 2012). A exemplo do PCTS, ISO 9001 e ISO 14001, o PDCA foi referência básica utilizada. Segundo a ABNT, no caso da NBR 15401, além de controle dos impactos ambientais, a norma tenderá a gerar resultados como:

- a) Conservação, revitalização e recuperação dos recursos naturais;
- b) Econômicos por meio da ética, contribuindo para a justiça social e a valorização das culturas locais;
- c) Busca da legitimidade política em termos de participação e transparência no processo decisório
- d) Interação com os demais atores da cadeia produtiva do turismo. Como consequência, pode-se construir condições operacionais para implementar sistemas de gestão da sustentabilidade do turismo.

Neste contexto, a Norma acaba por emergir como um instrumento de autoavaliação por parte de empresas do segmento hoteleiro, não se restringindo apenas à finalidade de certificação.

Sendo assim, podem-se relacionar os seguintes objetivos à Norma, segundo a ABNT:

- a)** Implementar, manter e aprimorar práticas sustentáveis para as suas operações;
- b)** Assegurar-se de sua conformidade com sua política de sustentabilidade definida;
- c)** Demonstrar tal conformidade a terceiros;
- d)** Buscar a certificação segundo esta Norma por uma organização externa; ou
- e)** Realizar uma autoavaliação da conformidade com esta Norma.

De acordo com o guia de implementação do sistema de gestão de sustentabilidade em meios de hospedagem (ABNT, 2012), o Brasil é pioneiro na publicação de uma técnica que evidencia referências objetivas para utilização responsável dos recursos naturais por parte dos meios de hospedagem.

Na figura 10, evidencia-se a sequência da implementação do sistema de gestão de sustentabilidade em obediência à norma NBR 15401.



Figura 10: Etapas para implementação sistema de gestão de sustentabilidade. Fonte: ABNT (2012).

A implementação não ocorre necessariamente mediante seguimento de cada uma das etapas na forma como as mesmas se apresentam. O ordenamento é fruto de pesquisas por parte dos órgãos envolvidos nos mais diversos meios de hospedagem (ABNT, 2012). Logo, cada entidade deve avaliar o seu respectivo contexto particular.

O primeiro hotel a obter a certificação ABNT NBR 15401 foi o Hotel Canto das Águas no ano de 2008 e até o fim de 2014, oito anos após publicação da Norma, apenas 11 hotéis possuíam a certificação (SOUZA; ALVARES, 2014).

Apesar de não haver nenhuma previsão na legislação brasileira que obrigue a implantação de um sistema de gestão ambiental nos hotéis, de acordo com o SBClass, mediante a portaria Ministerial M Tur Nº 100 / 2011, anexo III (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011), tem-se a indicação de que o hotel deverá possuir:

- a) Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica
- b) Medidas permanentes para redução do consumo de água
- c) Medidas permanentes para o gerenciamento dos resíduos sólidos com foco na redução, reuso e reciclagem
- d) Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos) para promover a sustentabilidade
- e) Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade
- f) Medidas permanentes para tratamento de efluentes

2.3.3. Certificação B

O Movimento B tem suas raízes nos Estados Unidos e no Canadá, onde em 2006, os americanos Jay Cohen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy idealizaram a certificação B Corporation (B Corps). O “B” tem o significado de *“benefit corporation”* (VIEIRA, 2014).

De acordo com o site de internet Projeto Draft, o Sistema B é um movimento global que visa a criação de um ecossistema de empresas B, onde o parâmetro de um negócio bem-sucedido é a geração do lucro com benefícios sócio ambientais.

De acordo com Mirra (2017) em artigo do site de internet eCycle, o termo “B Corps” foi criado em 2006 pelo B-Lab nos Estados Unidos com foco na redefinição do conceito de sucesso no âmbito dos negócios.

A definição de B-Lab de acordo com a própria instituição é: *“organização sem fins lucrativos que serve um movimento global de pessoas que usam negócios como uma força para o bem”* (B CORPORATION, 2018c). A visão do B-Lab é que no futuro a competição das empresas não se restrinja a uma corrida para sabermos aquela que é a melhor, mas sim, o melhor para o mundo. Esta mudança sistêmica proposta pelo B-Lab é guiada através dos seguintes fatores:

1. Construção de uma comunidade global de Empresas Certificadas B que atinjam os mais altos padrões de desempenho social e ambiental verificado, global, transparência pública e responsabilidade legal;
2. Promoção do alinhamento da missão usando estruturas corporativas inovadoras, como a incorporação de benefícios, com o intuito de alinhar os interesses dos negócios com os da sociedade;

3. Auxiliar empresas, investidores e instituições, a medir e gerenciar os seus impactos através das ferramentas *B Impact Assessment* e *B Analytics* - e o impacto das empresas com quem eles trabalham - com rigor semelhante ao dos lucros;
4. Inspirar os mais variados públicos a se juntarem ao movimento por meio de narrativas em site da internet.

Conforme fontes da própria instituição, atualmente existe uma comunidade de mais de 2.100 certificações B Corps de 50 países e mais de 130 indústrias. Na categoria de hospitalidade, puderam ser identificadas 12 empresas com a certificação B Corps, dentre hotéis, resorts e agências de viagem (B CORPORATION, 2018a).

Na América Latina o Sistema B foi fundado em 2011. A fundação sem fins lucrativos, também apresenta a função de desenvolver um movimento pioneiro para construção de uma economia pautada no compartilhamento e prosperidades, tendo como missão: “*construir um ecossistema favorável para fortalecer empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais: as Empresas B.*”

De acordo com a página brasileira da instituição na internet, o Sistema B promove as empresas B, aquelas que assumem forte compromisso com a medição e melhoria de seu impacto econômico, social e ambiental. Podem-se identificar empresas B de pequeno e grande porte, nacionais e multinacionais, em setores variados e com diferentes propósitos. Possui foco em agentes de mercado e articula dimensões como políticas públicas, academia e pessoas.

O Sistema B ambiciona a criação de valor integral para o mundo, por meio da economia, proporcionando a medição das organizações a partir do bem-estar das pessoas, sociedades e Terra, simultaneamente e com considerações de curto e longo prazo. Conforme site da instituição, desde a sua criação em abril de 2012, existem 10 sistemas nacionais B, uma comunidade de quase 300 empresas B na região, com faturamento superior a 5.000 milhões de dólares por ano. Além disso, promovem projetos legislativos, introduzem novas opções de negócios na educação universitária e disseminam o discurso por parques públicos e festivais de música.

As empresas B passam por um processo de certificação que avalia os processos, políticas e modelo de negócios, tudo demonstrado de forma transparente.

No Brasil, a primeira certificação B foi da empresa Ouro Verde Amazônia em maio de 2012. Segundo Mirra (2017), o movimento chegado ao Brasil foi um resultado de uma parceria do Sistema B, que é o representante do movimento na América Latina, e do Comitê pela Democratização da Informática (CDI). A certificação da empresa Ouro Verde ocorreu mediante detalhada análise das práticas empresarias, como por exemplo, relação com trabalhadores, comunidade, meio ambiente, fornecedores, governo e práticas de transparência. A figura 11 apresenta o ciclo de integração do Movimento B.



Figura 11: Ciclo de integração do Movimento B.

Fonte: Adaptado pelo Autor de Sistema B (<https://sistemab.org/movimiento-global/>).

Em dezembro de 2014, uma empresa brasileira foi responsável por um importante marco para a instituição. A Natura, empresa do ramo de cosméticos, tornou-se a primeira empresa de capital aberto a se tornar certificada pela B Corp (B CORPORATION, 2018b).

2.4. Estudos comparativos

Para este tópico, foram selecionados seis estudos comparativos de hotéis localizados no Brasil e em outras partes do mundo.

A partir do quadro 2, são evidenciadas as motivações que influenciam a adoção de iniciativas sustentáveis por parte dos hotéis, bem como, as barreiras, facilitadores e os respectivos resultados.

Mais adiante, no capítulo 4, será realizada uma relação entre os estudos já publicados e os dois estudos de caso realizados.

Quadro 2: Estudos comparativos

	ESTUDO 1: Implementing Environmental Management Systems In Small- and Medium-Sized Hotels: Obstacles		ESTUDO 2: Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices		ESTUDO 3: Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil	
	AUTOR	ANO	AUTOR	ANO	AUTOR	ANO
	Eric S. W. Chan	2011	Sacha Reid Nicole Johnston Anoop Patil	2017	Claudio Alexandre de Souza Rafaella Caroline Simão Alvares	2014
Hotéis Citados ou número de hotéis	48 hotéis enquadrados como pequenos e médios (até 250 quartos)		Aplicantes de programas de certificação e premiação em sustentabilidade. 64 Hotéis		3 Hotéis: Hotel Canto das Águas - Lençóis - BA (Brasil) Hotel de Lençóis - Lençóis - BA (Brasil) Pousada Ville La Plage - Búzios - RJ (Brasil)	
Local da análise (região/país)	Hong Kong		Ásia Pacífico (conjunto de 15 países, dentre eles: Austrália, China, Hong Kong, Índia, Japão, Coreia do Sul e Singapura)		Estados da Bahia e Rio de Janeiro / Brasil	
Motivação	Razões Ambientais ou outras		<p>Motivação do estudo: Identificar as práticas sustentáveis auto-reportadas dos hotéis e explorar a diferença de localização geográfica após a adoção de tais práticas</p> <p>Embora não tenha sido explicitamente evidente, a sensibilidade dos locais costeiros e, muitas vezes, o seu afastamento, foi um fator chave na motivação de um maior número de práticas de sustentabilidade. Os locais costeiros são suscetíveis a mudanças nas condições climáticas que têm potencial para impedir as operações comerciais, a saúde e segurança dos convidados e funcionários e o funcionamento do formulário construído</p>		interesse na certificação NBR ABNT 15401, implementado no Brasil pelo Governo Federal, que visava subsidiar tal ação com apoio financeiro e operacional para a concretização do processo e como forma de obter melhorias organizacionais	
Barreiras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conhecimento e habilidades; 2. Orientação conflitante; 3. Falta de senso de urgência; 4. Custo de implementação e manutenção; 5. Falta de pessoal / consultores qualificados; 6. Falta de motivação e aconselhamento profissional; 7. Incerteza quanto aos resultados; 8. Suporte inconsistente; 9. Ambiguidade dos padrões do sistema de gerenciamento ambiental 		Os hotéis componentes do estudo já adotavam práticas sustentáveis ou possuíam certificação. Não houve menção a barreiras		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de histórico de registro dos processos operacionais e administrativos. Tal ausência de informação dificulta a compreensão das ações realizadas, sendo assim um dificultador ao processo de certificação; 2. falta de compreensão, em todos os hotéis pesquisados, sobre os conceitos discutidos nas normas, em função de sua complexidade; 3. aumento do número de funcionários na Pousada Ville La Plage 	
Facilitadores	<p>O autor sugere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar com outros hotéis de mesmo porte e categoria com barreiras semelhantes; 2. Possibilidade de compartilhamento de custos, haja vista barreira dos custos de manutenção; 3. considerar o estabelecimento de parcerias consistentes com organismos externos, como associações verdes, departamentos governamentais, conselhos da indústria e instituições educacionais; 4. Oferecimento de suporte técnico por parte de associações comerciais do ramo hoteleiro, pela possibilidade de oferecimento de cursos, treinamentos e seminários; 5. Apoio governamental 		<p>A localização do hotel: o ambiente sustentável do site e a ecologia do uso da terra contribuíram para a certificação da sustentabilidade da propriedade dos hotéis analisados;</p> <p>Acordos colaborativos e relacionamentos com os departamentos estaduais de vida selvagem, organizações não governamentais e agências especializadas.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestores de dois dos hotéis já realizavam ações de boas práticas ambientais de forma autuística; 2. Domínio por parte dos responsáveis e gestores dos hotéis pesquisados em relação às ações desenvolvidas em suas empresas; 3. Comprometimento dos responsáveis com a sustentabilidade 	

	ESTUDO 4: Gestão Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros: Análise de Práticas e de Resultados em um Estudo de Casos Múltiplos	ESTUDO 5: Going green: Decisional factors in small hospitality operations	ESTUDO 6: A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte
	AUTOR ANO	AUTOR ANO	AUTOR ANO
	Cleide Bárbara Neres dos Santos Maria Tereza Saraiva de Souza Ricardo Joaquim Barbosa ² 2006	Nadia A. Tzschenke David Kirka Paul A. Lynch 2008	Murilo de Alencar Souza Oliveira Adriana Marques Rossetto 2014
Hotéis Citados ou número de hotéis	48 Hotéis. Todos no Brasil 28 Hotéis pertencentes a Rede Accor 16 empreendimentos ligados à Associação dos Roteiros de Charme 4 Hotéis com a Certificação ISO 14001, incluindo o Grande Hotel São Pedro	30 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte	9 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte
Local da análise (região/país)	Brasil	Sudoeste e Norte da Escócia	Estados da Bahia, Espírito Santo e Rio de Janeiro / Brasil
Motivação	Principais 1. Senso de responsabilidade ambiental; 2. Oportunidade de mercado. Outros fatores 1. Imposição da matriz e posição de liderança (Rede Accor); 2. Conscientização da alta administração, compromisso com a educação ambiental e responsabilidade social (Grande Hotel São Pedro)	1. Forma de aumentar eficiência operacional; 2. Resposta a crescente preocupação ambiental; 3. Ética ambiental; 4. Crenças e valores pessoais; 5. Valores locais de preservação socioambiental;	1. Conscientização dos proprietários em relação à sustentabilidade; 2. Uso como ferramenta de marketing; 3. geração de retorno econômico (diferenciação); 4. Diferenciação
Barreiras	1. Altas somas de investimento; 2. Resistência dos funcionários e dos clientes em colaborar com as ações ambientais; 3. Dificuldade em encontrar parceiros e fornecedores; 4. Falta de fiscalização do governo.	1. Consciência limitada de pequenas empresas; 2. Falta de planejamento formal; 3. Ausência de políticas por parte das pequenas empresas	1. Falta de profissionais capacitados e conscientes em sustentabilidade; 2. A falta de interesse e participação por parte de alguns sócios; 3. Custos requeridos para o processo de certificação; 4. Lidar com os resíduos operacionais gerados; 5. Burocracia; 6. A falta de produtos, equipamentos e materiais em sustentabilidade disponíveis no mercado
Facilitadores	1. Ter a certificação ISO 14001, dado o rígido controle das auditorias realizadas periodicamente; 2. Envolvimento da alta administração; 3. No caso da rede Accor, posição de liderança e a existência de uma política ambiental da rede no Mundo; 4. No caso dos hotéis de charme, postura positiva em relação ao meio ambiente;	1. Presença e desenvolvimento de uma consciência ambiental; 2. Cultura local do não desperdício; 3. Exposição a iniciativas ambientais locais; 4. Pró atividade por parte dos hotéis, pois alguns já adotavam algumas ações por sua própria iniciativa;	1. O interesse e capacitação dos proprietários; 2. O apoio dos programas governamentais; 3. a existência de profissionais especializados e a aprendizagem das equipes de trabalho; 4. a localização em destinos comprometidos com a sustentabilidade; 5. A redução de custos; 6. As práticas ambientais existentes; 7. A conscientização dos hóspedes.

		ESTUDO 1: Implementing Environmental Management Systems in Small- and Medium-Sized Hotels: Obstacles	ESTUDO 2: Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices	ESTUDO 3: Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil			
		AUTOR	ANO	AUTOR	ANO		
		Eric S. W. Chan	2011	Sacha Reid Nicole Johnston Anoop Patil	2017	Claudio Alexandre de Souza Rafaella Caroline Simão Alves	2014
Práticas adotadas:							
Ambiental	Obtenção da certificação ISO 14001		Utilização de energia solar, eólica ou biogás; mecanismos de controle para minimizar consumo de energia, design do edifício adaptado ao favorecimento de ventilação e luz naturais; reciclagem e regeneração de resíduos; controle e consumo do uso da água; monitoramento da qualidade do ar		Ações de eco-inovação identificadas no Hotel Canto das Águas. Exemplo: substituição guardanapos de papel industrializados por guardanapos de pano artesanais e personalizados, dos sacos plásticos para roupas para lavanderia por sacos de tecido artesanais e personalizados, dos sombreros de lona por sombreros de palha artesanais.		
Social	Não mencionado		Práticas de filantropia, patrocínio, educação e desenvolvimento de sustentabilidade nas comunidades locais e / ou regionais nas quais os hotéis operavam.		No Hotel Canto das Águas, as ações de eco-inovação foram realizadas em parceria com stakeholders, todos artesão da comunidade.		
Econômico	Não mencionado		1. Geração de renda através da venda de produtos reciclados e de lixo; 2. Maior eficiência no uso da água e de energia		1. Dada a ausência de registros históricos, na prática, os autores não observaram redução de consumo de energia e recursos hídricos, e consequente, redução de custo. 2. Exploração comercial por parte do Hotel Canto das Águas por ter sido o 1º a ser certificado pela norma no Brasil		
Resultados:							
Hotel	O autor acredita que: Melhora da imagem		1. Os hotéis urbanos apresentaram maior relação com práticas de sustentabilidade ligadas a energia, água, atmosfera e resíduos e os hotéis costeiros uma maior ligação com desenvolvimento da região; 2. Redução nos custos de aquecimento e resfriamento; 3. Práticas sustentáveis entre hotéis e resorts em locais rurais e costeiros tendem a ser mais comuns do que em locais urbanos		1. Implantação de uma cultura de orientação e treinamentos que mitigaria a falta de compreensão sobre aspectos ambientais; 2. Os meios de hospedagem pesquisados não indicaram como objetivo de suas ações a busca imediata pelo aumento da demanda; 3. Não foi identificado aumento de demanda em decorrência da adoção da Certificação, seja no período de obtenção ou depois; 4. Não se registrou na pesquisa, a certificação como forma de retorno financeiro pelo aumento da demanda		
Stakeholders	Não mencionado		1. Educar os hóspedes quanto a importância da conservação da água, o que também envolveu a indústria de práticas sustentáveis; 2. hotéis costeiros apresentaram uma visão mais holística das práticas sustentáveis, que melhoraram os resultados sustentáveis para a comunidade, os convidados, os funcionários e o meio ambiente; 3. Os resultados apoiam as agendas de sustentabilidade dos governos internacionais e organizações não governamentais; 4. o bem-estar social e econômico das zonas costeiras e rurais depende em grande parte das atividades de turismo		1. A certificação possibilitou a sensibilização de todos os envolvidos interna e externamente ao hotel, em relação a aspectos ligados à sustentabilidade; 2. Ausência de sistemas aplicados de coleta de dados, impossibilitou a compreensão efetiva sobre os impactos relacionados aos stakeholders;		

	ESTUDO 4: Gestão Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros: Análise de Práticas e de Resultados em um Estudo de Casos Múltiplos	ESTUDO 5: Going green: Decisional factors in small hospitality operations	ESTUDO 6: A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte
	AUTOR ANO	AUTOR ANO	AUTOR ANO
	Cleide Bárbara Neres dos Santos Maria Tereza Saraiva de Souza Ricardo Joaquim Barbosa ² 2006	Nadia A. Tzschentke David Kirka Paul A. Lynch 2008	Murilo de Alencar Souza Oliveira Adriana Marques Rossetto 2014
Práticas adotadas:			
Ambiental	1. Utilização de fontes alternativas de energia; 2. Gerenciamento de resíduos sólidos; 3. Uso racional da água; 4. Preservação de áreas verdes; 5. Controle da geração de ruído e da boa qualidade do ar	1. Reciclagem de vidro, papel, papelão, plástico, alumínio, óleo de cozinha; 2. Compostagem de resíduos; 3. Dispositivos de proteção de energia ajustáveis (por exemplo, interruptores dimmer / time, sensores, lâmpadas eficientes de energia); 4. Instalação de dispositivos de economia de água; 5. Treinamento ambiental	1. Plantio e preservação espécies nativas; 2. Utilização de material de sucata e demolição na decoração; 3. Construção de quartos em adequação ao arvoreamento e topografia do terreno; 4. criação de herbário para elaboração de produtos terapêuticos naturais disponibilizados aos hóspedes; 5. Tratamento adequado de resíduos orgânicos
Social	Não mencionado	Composição de órgãos ambientais / instituições de caridade	Dos 9 hotéis, 7 desenvolvem ações junto às ONG's e entidades sociais, esportivas e culturais (promoção de palestras e eventos educacionais, comercialização de artesanato local e doação de materiais)
Econômico	1. Venda de resíduos sólidos 2. Eficiência no uso de energia e água	1. Iniciativas de financiamento e acordos de parceria entre o governo e as associações comerciais; 2. promoção ampla dos benefícios financeiros associados às melhorias ambientais	Maior eficiência no consumo de água e energia
Resultados:			
Hotel	1. Todos os grupos de hotéis apresentaram redução no consumo de energia. 2. Os hotéis com certificação ISO apresentaram aumento das despesas, aumento de trabalho (em decorrência de auditorias e adoção de procedimentos), redução de custos e resultados mais consistentes em diversas ações; 3. Minimização dos impactos na natureza; 4. Receita adicional pela venda do lixo (Accor Hotels); 5. Redução do volume de resíduos;	A opção pelo alinhamento a iniciativas sustentáveis não foi uma decisão tomada em um único ponto no tempo, mas pôde ser visto como uma jornada que reflete uma série de opções pessoais de estilo de vida.	1. Não ocorreu impacto no valor da diária; 2. Não houve possibilidade de auferir se a elevação da taxa de ocupação teve relação com a adoção de práticas sustentáveis; 3. Redução no consumo de água e energia, contudo os hotéis pesquisados não possuíam instrumentos de mensuração adequados; 4. Aumento no custo com funcionários
Stakeholders	1. Os hotéis com a certificação ISO 14001 destacaram como resultado a imagem positiva perante aos clientes; 2. Conscientização dos colaboradores; 3. Promoção do longo prazo do destino turístico (citado apenas pelo Grande Hotel São Pedro); 4. Envolvimento dos hóspedes considerado alto para os hotéis do Roteiro de Charme e os certificados pela ISO 14001, e médio para os da Rede Accor	Não mencionado	1. Na Bahia houve mobilização por parte de pequenas pousadas para uma gestão sustentável mais profissional; 2. impacto positivo junto à população e aos órgãos públicos locais pela publicação de matérias em jornais, visitas para conhecimento das práticas e fixação de uma imagem de referência em sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

3 Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em quatro seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de estudo realizado, sobre o universo do estudo e processos de amostragem empreendidos, sobre os critérios de seleção de sujeitos que compõe a amostra. Na seqüência, informa-se sobre os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, sobre os procedimentos de tratamento dos dados coletado e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Tipo de pesquisa (Design da Pesquisa)

Para esse estudo, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca aprofundar a compreensão de um grupo social, organização, etc. Os autores caracterizam a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural [...] (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32)

A estratégia de investigação selecionada foi o estudo de caso múltiplo. Isto é, quando apresenta unidades múltiplas de análise, que na presente pesquisa, são os dois hotéis. De acordo com Yin (2010, p.39):

[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p.39).

Ou seja, as evidências são convincentes, a estratégia de pesquisa abrangente e os resultados robustos. Segundo Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação onde o pesquisador explora em profundidade um evento, um programa, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. No que diz respeito à natureza da pesquisa, a mesma é aplicada por estar voltada à solução de questão específica, por se cercar de veracidade e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Por ser um estudo de cunho prático, poderá dar suporte às empresas do segmento hoteleiro na adoção de práticas de sustentabilidade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, ao passo que obtém ou expõe dados de um determinado fenômeno ou situação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para esta pesquisa se optou pela reunião, coleta e interpretação de dados, elementos característicos dos estudos de caso.

3.2. Etapas da pesquisa

A pesquisa se dividiu em 9 etapas conforme esquema abaixo:

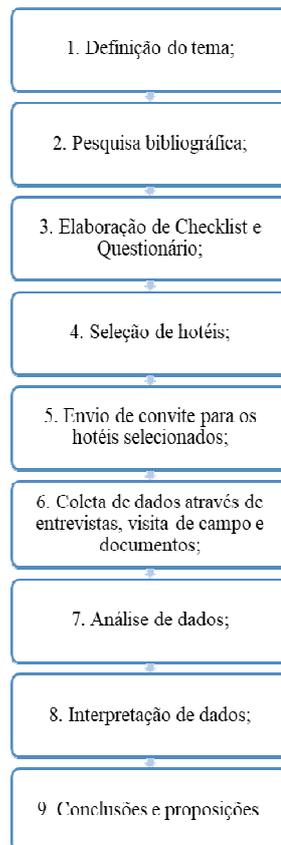


Figura 12: Etapas do estudo.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Etapa 1 – Definição do tema: a seleção do tema levou em consideração os seguintes fatores: a relação profissional do autor com o segmento de hotelaria, o interesse pelas questões ligadas à sustentabilidade no contexto dos meios de hospedagem e os aspectos estratégicos que levam um hotel a adotar práticas de sustentabilidade.

Etapa 2 – Pesquisa bibliográfica: uma vez selecionado o tema a ser explorado, buscaram-se: artigos através de periódicos eletrônicos como, Spell, Science Direct e Google Artigos; monografias, dissertações e teses através da biblioteca virtual da instituição de ensino na qual o autor integra e também por meio de sites de demais instituições via internet; adicionalmente, foram utilizados livros e documentos disponibilizados por órgãos públicos (ABNT, Inmetro e Ministério do Turismo), organizações ligadas às questões de sustentabilidade e sites especializados.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa bibliográfica é mãe de todas as pesquisas e se fundamenta em fontes bibliográficas.

Etapa 3 – Elaboração de *Check List* (questionário fechado) e questionário (aberto): findada a fase de pesquisa bibliográfica, o autor procedeu com a geração de questionários e *check list* que dariam suporte a parte da coleta de dados necessária. Ambos documentos foram criados com base em aspectos que convergem com ações relacionadas ao contexto de normalização ou certificação e com os preceitos atuais do TBL, onde não só o aspecto econômico, mas também o social e o ambiental, são levados em consideração na dimensão de sustentabilidade de uma empresa.

Um questionário pode ser definido como uma ferramenta de coleta de dados composto por uma série de ordenadas de perguntas, objetivando levantar opiniões, expectativas, crenças, interesses e situações vivenciadas. Além disso, a linguagem deve ser simples e direta de forma a facilitar a compreensão do entrevistado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Dentre as vantagens apresentadas por esta técnica podemos citar: abrangência de área geográfica mais ampla, segurança e uniformidade de avaliação dado o caráter pessoal.

Etapa 4 – Seleção de hotéis: através de pesquisas realizadas via Internet e de periódicos do segmento hoteleiro, buscaram-se hotéis que tivessem, historicamente, adotado iniciativas sustentáveis ou possuíssem alguma certificação. A seleção foi intencional com o intuito de melhor auxiliar o autor na compreensão do problema e da questão de pesquisa, porém não se traduzindo a uma seleção aleatória (CRESWELL, 2010).

Até a data de conclusão desta pesquisa, um terceiro hotel demonstrou interesse em participar de entrevista e preenchimento do questionário. Contudo, como o estudo já se apresentava em um estágio avançado, não foi possível inserir este novo hotel a título de comparação com os demais.

Etapa 5 – Convite para os hotéis: foram selecionados 12 hotéis, sendo 5 deles com a certificação ABNT NBR 15401, e os convites para participar do presente estudo foram formalizados através de e-mail. Aqueles que retornaram com alguma resposta, foram posteriormente abordados via contato telefônico. Ao final, apenas 2 hotéis aceitaram participar da pesquisa. Um deles localizado na região Sul do Brasil, aqui denominado hotel “X” e certificado pela ABNT NBR 15401. O outro na Região Centro-Oeste com a certificação B e denominado hotel “Y”. Ambos, não serão nominalmente citados por motivações éticas e comum acordo entre as partes.

Etapa 6 – Coleta de dados: De acordo com Creswell (2010), os passos para a coleta de dados incluem a estipulação dos limites do estudo, o colhimento de informações por meio de entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas e de documentos.

Dentre os quatro tipos básicos de registro de dados coletados relacionados por Creswell, três deles foram utilizados nesta pesquisa. Foram eles:

- Observação: foram realizadas anotações de campo semiestruturadas no hotel X.
- Entrevistas: dentre as classificações atribuídas por Creswell para as entrevistas qualitativas, foram adotadas duas abordagens distintas. Para o hotel X foi conduzida uma entrevista semiestruturada, gravada e transcrita. Já no caso do hotel Y foi realizada, inicialmente, uma entrevista semiestruturada e transcrita através de e-mail, e posteriormente, via Skype.

Nesta fase, foi utilizado o questionário aberto onde o entrevistado respondeu livremente o que foi questionado e o autor anotou, gravou e transcreveu as informações.

Para entrevista semiestruturada foi elaborado um conjunto de questões relacionadas ao tema em análise e que conferia liberdade ao entrevistado para que o mesmo tratasse livremente de tópicos correlatos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Alguns trechos das entrevistas são citados na íntegra na forma de quadros.

- Documentos: no transcorrer desta sub etapa da coleta de dados, foram levantados tanto dados públicos quanto privados e dados de registro. Dentre os dados públicos, foram obtidos os manuais de normalização, como o do Sistema de Gestão de Sustentabilidade em Meios de Hospedagem ABNT NBR 15401, manuais de classificação de meios de hospedagem do Ministério do Turismo, menção as certificações dos hotéis participantes do estudo, etc. Os principais documentos privados levantados foram os relatórios de sustentabilidade dos hotéis, suas políticas corporativas e dados sobre campanhas sociais disponibilizados pelos entrevistados.

Os dados foram coletados entre os meses de setembro de 2017 e janeiro de 2018, incluindo entrevistas com responsáveis técnicos pela área de sustentabilidade de cada um dos dois hotéis pesquisados. A coleta bruta de dados se deu a partir de anotações de campo, observações, imagens, documentos e entrevistas.

Segundo Yin (2010), a obtenção de dados através de procedimentos variados possibilita a triangulação, que vem a ser um dos procedimentos indicados para validar um fenômeno. Essa corroboração ocorre quando ao menos duas fontes de informação apresentam convergência, dentre três diferentes fontes.

Para Yin (2010) o benefício mais significativo na utilização de fontes múltiplas de evidências é o desdobramento de linhas convergentes de investigação, ou melhor, um processo de triangulação.

A presente pesquisa se valeu da triangulação das fontes de dados (triangulação dos dados), uma vez que os dados foram coletados através de fontes diversas, como entrevistas, observações diretas e documentos.

As questões abertas usadas durante as entrevistas se encontram disponíveis no Apêndice A. O autor optou por conduzir a entrevista com o informante do hotel X face a face, onde também foram disponibilizados documentos privados. A entrevista com o informante do hotel Y se deu em 2 etapas, sendo a primeira através de e-mail e a segunda, a distância, através do software *Skype*, conforme mencionado anteriormente. Essa opção se deu em virtude da distância entre a base do autor e o campo de pesquisa.

Etapa 7 – Análise de dados: segundo Creswell (2010), esta etapa abrange a preparação de dados para análise e a condução de diferentes análises e que é realizada simultaneamente com a coleta de dados. Uma entrevista pode resguardar relação com a anterior, fazendo com que o relatório em curso seja editado.

Ao longo da seção de análise de dados alguns trechos do questionário serão resgatados para dar suporte à análise.

Os dados coletados foram processados através de um esquema adaptado de Creswell (p. 218, 2010), conforme figura 13, em que se utiliza uma abordagem linear e hierárquica:



Figura 13: Esquema do tratamento de dados da pesquisa.
Fonte: Adaptado de Creswell (p. 218, 2010)

Todos estes dados foram separados e tratados em uma segunda etapa onde ocorreu a transcrição das entrevistas e das anotações de campo e separação das diferentes ações de sustentabilidade dos hotéis de acordo com sua respectiva dimensão (econômico, social e ambiental). Tais transcrições ocorreram por meio de digitação dos dados.

Finalizada a etapa de organização de dados, iniciou-se a etapa de leitura dos dados. Nesta fase, conferiu-se foco as opiniões em sua forma geral dos entrevistados, o tom pelo qual as ideias foram empregadas e a impressão da profundidade e credibilidade com as quais o tema foi explorado. Estes elementos são sugeridos por Creswell (2010) como parte integrante do tratamento de dados qualitativos.

No caso da presente pesquisa, por se tratarem de estudos de caso, foi conferida uma descrição detalhada dos hotéis pesquisados, seguida pela análise de dados realizada pelos seguintes temas: motivação, barreiras, facilitadores, práticas adotadas e resultados. Os dados levantados foram confrontados com dados disponíveis na literatura para permitir a comparação e interpretação.

Etapa 8 – Interpretação dos dados: nesta fase, segundo Creswell (2010), tenta-se obter um significado dos dados coletados e esta seria uma etapa final na análise de dados. Neste momento, emerge a pergunta “quais seriam as lições aprendidas”, que no caso desta pesquisa seria constatar o que de fato levou os hotéis pesquisados a estarem alinhados às iniciativas e práticas de sustentabilidade.

As lições às quais Creswell (2010) se refere poderão refletir a interpretação e o entendimento do autor à luz dos fatos e dados coletados, podendo também se originar de resultados comparativos obtidos através das diferentes fontes bibliográficas. Nesta pesquisa, os resultados são expostos de forma descritiva e narrativa

Uma vez que os dados foram lidos e descritos, procedeu-se com a inter-relação do tema com os casos em questão, bem como, com o material acadêmico estudado e analisado nas mesmas seções de apresentação das empresas e análise dos dados.

Por fim, procedeu-se com a interpretação e extração do significado dos dados tratados, o que poderá ser observado nos capítulos 4 e 5 deste estudo.

Etapa 9 – Conclusão e proposições: Fase final do estudo onde será exposta uma síntese dos dados pesquisados, como os mesmos foram tratados, analisados, interpretados e abordados ao longo dos capítulos. Será evidenciado o atingimento do objetivo do estudo, bem como, as respectivas contribuições do mesmo, suas delimitações e recomendações para futuros estudos.

Espera-se evidenciar nesta etapa quais fatores estratégicos influenciaram os hotéis pesquisados a adotar programas ou sistemas de gestão de sustentabilidade.

O procedimento adotado é adequado aos objetivos dessa pesquisa, visto que o tratamento de dados baseado em uma descrição rica e densa para comunicar resultados, é capaz de elencar os motivadores, facilitadores e barreiras à implantação da sustentabilidade. Além disso, o procedimento confere validade e confiabilidade à pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010).

3.3. Informações sobre a aplicação dos questionários

Teve-se dificuldade em avaliar a percepção dos diferentes *stakeholders* ligados ao hotel Y, bem como, quanto a melhora na respectiva imagem e reputação do hotel.

Sendo assim, o autor recorreu a tentativa de contato direto, inicialmente, com a secretaria de turismo local.

No caso do hotel X, também foram limitadas as informações repassadas por parte do entrevistado quanto a atuação dos *stakeholders* no contexto da entrevista. Dentre as poucas informações levantadas, a mais relevante se referiu a um dos principais fornecedores da empresa.

A tangibilização de benefícios concretos também foi um aspecto que não contou fornecimento de maiores detalhes específicos. Os entrevistados se restringiram a relatar eventuais contribuições ou não ao resultado da empresa.

3.4. Limitações do método

Como a amostragem utilizada no estudo é reduzida, os resultados aferidos a partir do mesmo são de aplicabilidade direta nos casos explorados.

De acordo com Yin (2002), uma das limitações do método qualitativo é o tempo para realização da pesquisa. Tal fato se enquadra dentre as limitações desta pesquisa de mestrado.

Sendo assim, a pesquisa se limita a apresentar os resultados que viabilizaram ou inviabilizaram a implantação do sistema de sustentabilidade nas organizações em análise. Segundo Stake (2011) pesquisas qualitativas possuem como limitador o processo de generalização. No presente estudo, ocorre limitação estatística de generalização. Ao contrário, a generalização analítica não compreende um limitador para este estudo, visto que estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, não sendo para populações (YIN, 2010)

Logo, para que eventual generalização quantitativa dos resultados não ocorra, o estudo se aterá às particularidades e características próprias das organizações e do segmento analisados.

Em contrapartida, se por um lado o método utilizado possui as limitações acima apresentadas, por outro lado, este mesmo método é capaz de expor aspectos poucos comuns ou que até então não tenham sido evidenciados na literatura e é uma forma do autor compartilhar a realidade dos objetos de pesquisa. Ambos elementos poderão servir de base de consulta para pesquisadores que pretendam aprofundar análises sobre motivações e fatores que levam hotéis a incorporar iniciativas sustentáveis à sua estratégia.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em 2 seções, apresenta as duas empresas objeto de análise e aborda os principais resultados identificados, discute suas implicações e produz sugestões sobre o problema de pesquisa previamente selecionado.

A primeira seção apresenta as empresas “X” e “Y”.

A última seção abordará os aspectos motivadores, facilitadores, barreiras e resultados levantados ao longo do processo de coleta de dados e pesquisa de campo.

4.1. Apresentação das empresas

4.1.1. Empresa X

O hotel X está localizado na Região Sul do Brasil, possui capital 100% nacional e se encontra sobre uma grande fonte de águas termais, fazendo com que as piscinas do complexo hoteleiro se mantenham a temperaturas constantes de 36 C°. Os empresários detentores do empreendimento fundaram o primeiro hotel da rede no ano de 1973. O Resort objeto deste estudo foi fundado no ano de 1997. No ano de 2012, ocorreu a entrega da primeira fase do plano diretor do hotel e o mesmo passou a contar com 154 novos apartamentos. A segunda fase de ampliação do hotel se iniciou em 2013 a partir da construção de um centro de convenções e de um centro gastronômico regional.

O referido plano diretor contemplava uma área de cerca de 240 mil metros quadrados. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2016 disponibilizado pela empresa, o Resort possui 300 mil metros quadrados, sendo 7 mil metros quadrados com piscinas e praia de águas termais. Além disso, o resort conta com aproximadamente 350 apartamentos e 400 funcionários.

Dada a vasta área ao ar livre e a extensão de suas dependências, pode-se encontrar opções de entretenimento *indoor* e *outdoor* e uma infraestrutura com áreas de lazer integradas à natureza, como por exemplo, piscinas e praia termais, SPA, trilha para caminhada, salões de jogos, quadras de tênis e poliesportiva.

Conforme relatório de sustentabilidade de 2016, o hotel crê em um desenvolvimento sustentável que consiga equilibrar crescimento econômico com as necessidades do meio ambiente e sociedade. O hotel é um dos pioneiros no segmento de resorts a ser certificado pela Norma NBR ABNT 15401. Adicionalmente, o hotel é detentor do prêmio Braztoa de Sustentabilidade. A Braztoa, trata-se da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo. Esta, internalizou e disseminou a cultura de sustentabilidade para as operadoras de turismo com base no TBL. Desde 2012, a associação promove uma premiação que é a maior no segmento do turismo sustentável no Brasil e tem a chancela da Organização Mundial do Turismo - OMT. A premiação reconhece as melhores práticas e dá visibilidade às empresas e suas ações sustentáveis, estimulando a cadeia do turismo a agir de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável (BRAZTOA, 2017).

O hotel X criou e mantém desde 2012 uma política de gestão de sustentabilidade, que converge com os princípios do turismo sustentável e visa à melhoria sustentada de seus resultados.

A gestão da sustentabilidade no Resort objetiva reduzir os impactos negativos gerados pela operação em si do empreendimento e que possam afetar os *stakeholders*, bem como, visa ampliar os impactos positivos do serviço prestado.

O resort publicou o primeiro relatório de sustentabilidade no ano de 2017, referente ao ano de 2016. Através deste material o hotel intenciona tornar pública todas as ações sustentáveis implementadas e seus respectivos impactos em diferentes níveis, ampliando a abrangência de suas iniciativas e melhor orientando o empreendimento para o futuro.

A política de sustentabilidade da empresa segue as diretrizes abaixo, conforme relatório de sustentabilidade:

- Atender aos requisitos legais aplicáveis à sustentabilidade;
- Cooperação, credibilidade e transparência junto aos órgãos públicos e partes interessadas;
- Promover o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores;
- Fomentar o desenvolvimento sustentável e de qualidade de vida da comunidade local;
- Implementar processos que garantam a satisfação dos *Stakeholders*, estimulando o comprometimento com questões ambientais e sociais;
- Conservação do meio ambiente;

- Promoção de ações socioculturais e ambientais;
- Evitar e prevenir a poluição por meio de redução de impactos ambientais.

Dentre as iniciativas do resort, conforme relatório de sustentabilidade, temos:

1. Recursos hídricos:

Uso e qualidade da água: O hotel X possui 7 piscinas e 1 praia termais. As fontes se enquadram nos padrões de balneabilidade pela Resolução Conama nº 274, de 29 de novembro de 2000, e efluentes pela Resolução Conama nº 357, de 17 de março de 2005. O monitoramento da vazão dos poços em uso é realizado em conformidade com a outorga emitida e aprovada pelo Instituto de Águas do estado. São utilizadas uma fonte termal para o abastecimento das piscinas e uma outra para o abastecimento da praia termal e duas fontes não termais para o abastecimento do restante do resort.

As análises de água são realizadas em base mensal e de acordo com exigências legais, com o intuito de medir parâmetros como: temperatura, PH, cor, sólidos totais dissolvidos, nitrogênio amoniacal, dentre outros.

Emissão de efluentes: o resort realiza o tratamento de suas águas residuais através de estação de tratamento de efluentes (ETE) própria, do tipo RALF (Reator Anaeróbio de Lodo Fluidizado). A ETE tem capacidade para tratar 12 m³ de esgoto / hora em conformidade com as normas regulatórias. Adicionalmente, são utilizados produtos químicos biodegradáveis, em parceria com fornecedor qualificado para atividades de limpeza e higienização e as piscinas e praias termais são abastecidas com água corrente, sem a necessidade de tratamento químico.

2. Outros Recursos Naturais:

As ações adotadas para redução do uso de recursos naturais seguem abaixo:

Energia:

- Mais de 90% das lâmpadas utilizadas são de LED;
- Gestão do funcionamento de bombas e poços com horários pré-estabelecidos e de acordo com a ocupação do resort;
- Sensores de luz nas áreas comuns;
- Aquecimento solar;

- Manutenção preventiva de equipamentos e periódica de ar-condicionado.

Gás:

- Aquecimento solar para geração de água quente;
- Manutenção preventiva dos queimadores;
- Monitoramento diário de consumo.

Água

- Programa de conscientização aos hóspedes para reuso de roupa de cama e banho;
- Gestão de monitoramento da utilização das toalhas de piscina;
- Caixa acoplada nos sanitários com acionamento duplo;
- Vistoria semanal para prevenção de vazamentos ou fugas de água.

3. Resíduos Sólidos

O resort objetiva o controle e redução de resíduos sólidos, e para isso, adquire produtos de fornecedores locais e através de refis ao invés de embalagens. Além disso, promove-se a separação do lixo entre reciclável e orgânico e pesagem diária para monitoramento da relação produção de resíduo x ocupação.

Dentre as ações adotadas para redução de resíduos, temos as seguintes:

- Redução de desperdício:
 - Sistema de estoque controlado;
 - Planejamento de cardápio de acordo com a sazonalidade, ocupação e evento;
 - Utilização completa dos alimentos, sempre que apropriado (Ex.: talos, cascas, etc).
- Resíduos contaminantes:
 - Armazenamento conforme previsto no Plano Gestor de Resíduos Sólidos;
 - Lâmpadas - Descarte periódico por empresa homologada conforme Plano Gestor de Resíduos Sólidos;
 - Pilhas - Descarte periódico por empresa homologada conforme Plano Gestor de Resíduos Sólidos.

4. Para comunidade, hóspedes e colaboradores

A Política de Sustentabilidade do hotel prevê a necessidade de ações sociais, apoiando a cultura local e promovendo o desenvolvimento social da comunidade.

Dentre as ações voltadas à comunidade, tem-se:

- Campanha de apoio ao de 3ª idade;
- Parceria com acadêmicos da área de nutrição da faculdade local;
- Parceria com um instituto federal, promovendo programas de estágio nos setores de cozinha e restaurante;
- O hotel possui direito de utilizar os personagens de uma famosa série infantil de TV. O hotel promove a visita dos personagens a escolas públicas da região;
- Divulgação do patrimônio cultural da região através de turismo local ofertado pela agência de viagens do hotel.

Para os colaboradores:

- Programa de desenvolvimento de líderes;
- Treinamento de combate à prostituição infantil;
- Treinamento de sustentabilidade para 100% dos departamentos;
- Programa de assiduidade com sorteio de brindes para os colaboradores elegíveis ou que não apresentam faltas.

E para os hóspedes:

- Divulgação do patrimônio cultural da região através de turismo local ofertado pela agência de viagens do hotel;
- Programa de reuso de roupa de cama e banho;
- Controle efetivo de utilização das toalhas para piscina;
- Atividades recreativas de educação ambiental;
- Oferta de produtos e serviços provenientes de fornecedores que adotam práticas ambientais e sociais na loja do hotel.

4.1.2. Empresa Y

O hotel Y está sediado na região Centro-Oeste do Brasil, ocupa mais de 10% da área da cidade onde está sediado e conta em sua estrutura com um hotel e um apart-hotel. Além disso, até o final do ano de 2017 empregava diretamente 441 pessoas e indiretamente 140.

O grupo detentor dos hotéis é brasileiro e a empresa conta também com capital 100% nacional. Tem como missão proporcionar experiências em turismo através de hospitalidade e entretenimento com excelência. Para isso, o complexo do hotel possui um parque aquático e os hóspedes do apart-hotel tem acesso livre a este parque. É o único parque da região que oferece serviço de camping. O grupo preservou toda a história do descobrimento da área, mesclando a oferta de diversão e as lembranças do passado. Além disso, o parque aquático também reúne lazer termal, ações de aventura, contato próximo com o meio ambiente e uma experiência de contato com as nascentes termais.

O apart-hotel possui um total de 120 quartos, além de piscinas hidrotermais para adultos e crianças, ofurôs termais, bar molhado e restaurante.

O hotel possui 252 quartos, uma praia particular, dois restaurantes, quatro piscinas, academia de ginástica, quadra de esportes, brinquedoteca, salão de jogos e centro de conferências.

Em junho de 2017 o hotel celebrou a certificação “Sistema B”, tornando-se uma das primeiras empresas do setor de entretenimento e hotelaria a conquistar a certificação no mundo. O processo de certificação durou oito meses e teve os seguintes objetivos:

- Adequação das atividades do hotel e de seu respectivo *Master Plan* aos preceitos de sustentabilidade;
- Cumprimento de marcos regulatórios;
- Atingir posição de destaque em termos de sustentabilidade na América Latina;
- Empreender ações de tecnologia mais avançadas e mais alinhadas aos preceitos da sustentabilidade;
- Não restringir o resultado da empresa ao lucro econômico, incluindo resultados ambientais e sociais como balizador de decisão.

No evento alusivo à certificação foram distribuídos kits sustentáveis aos colaboradores, contendo cada um: uma sacola feita de garrafa pet; uma caneca que faz parte do projeto “Adote uma caneca”, visando reduzir o consumo de copos descartáveis; e bloco de anotações e caneca, ambos produzidos a partir de materiais reciclados.

O hotel possui política corporativa de sustentabilidade, onde o grupo se compromete a contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas onde atua e das comunidades de convivência, bem como a investir em ações ambiental e socialmente responsáveis.

Ocupar posição de destaque entre os líderes mundiais no setor de turismo, hotelaria e entretenimento, é parte da estratégia empresarial do grupo na construção de um modelo de capitalismo responsável, em que o capital econômico é apenas um dos muitos capitais que se busca como riqueza. A política de sustentabilidade do hotel Y está alicerçada no TBL.

Em sua política de sustentabilidade, o hotel Y elenca uma série de eixos vocacionais que alçam a empresa às iniciativas sustentáveis em consonância com os preceitos do TBL. Os eixos são os seguintes:

- a)** Voluntariado corporativo e educação de crianças e adolescentes da comunidade local: engajamento dos colaboradores no sentido de elaborar e executar programas de voluntariado direcionados a crianças e adolescentes com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, desenvolver e profissionalizar o turismo, sensibilizar sobre questões ambientais e promover a história e a cultura da região;
- b)** Relacionamento transformador com fornecedores locais: contribuir para que o respectivo parceiro comercial formalize, aprimore e profissionalize sua gestão, de forma que consiga condições de homologação como um dos fornecedores do hotel;
- c)** De pessoas para pessoas: tem como princípios doutrinários básicos: ética, atendimento à legislação, qualidade de vida no trabalho, valorização e aperfeiçoamento profissional;
- d)** Consumo consciente: através de nossa comunicação interna, orientar, educar e conscientizar clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade local, sobre a necessidade iminente de consumir ou suprir dentro do princípio dos 5R's: repensar, reduzir, recusar, reutilizar e reciclar.
- e)** Manejo de resíduos orgânicos: promover a compostagem de resíduos orgânicos com o objetivo de produzir fertilizantes orgânicos para suprir horta comunitária instalada em área do complexo. É utilizada como exemplo didático junto a crianças e adolescentes da comunidade local.

- f) Promoção de história, cultura e promoção da biodiversidade: preservação e divulgação da história da descoberta das águas termais na região onde o hotel se localiza, bem como da arte local. O Complexo mantém um Centro Cultural onde são expostos livros e obras de arte de artistas da região. Para proteção da biodiversidade o grupo busca catalogar todas as espécies que habitam o complexo;
- g) Comunicação e relacionamento com atores sociais envolvidos com o complexo: busca identificar públicos que, de alguma forma, influenciam e são influenciados, direta e indiretamente, pelas operações do hotel. Manutenção de canais para recepção de dúvidas e reclamações de diferentes públicos.

Adicionalmente, o hotel implantou um programa de consumo consciente a partir da criação de grupo de líderes para identificar os principais pontos críticos de consumo de materiais, energia, água e geração de resíduos. Uma vez definidos os planos de ação para cada área ou processo, os líderes criaram metas para a redução de consumo. Este programa visa estabelecer padrões de manejo e controle dos elementos físicos, insumos do processo produtivo, boas práticas energéticas e de resíduos sólidos.

A base deste programa são os princípios da Lei 12.305/2010 para Política Nacional dos Resíduos Sólidos. A partir desta, tem-se a gestão de economia visando a hierarquia crescente de proteção através da não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento e disposição final de rejeitos fora da cadeia de produção. Essa visão se dá por meio de implementos e incentivos voltadas também à Política Nacional de Educação Ambiental sob a Lei 9.795/1999, segundo a consultoria que assessora o hotel para as questões de sustentabilidade.

De forma concreta, o hotel possui os seguintes programas sociais e ambientais:

- Conferir às escolas municipais acesso ao lazer, cultura e conscientização ambiental através de visitas guiadas, realização de oficinas de reciclagem, plantio de mudas, reconhecimento de espécies e história local;
- Fomento à sustentabilidade na cadeia de valor. Fortalecimento da relação empresa-fornecedor através da qualificação das lideranças dos fornecedores sobre como melhorar seu impacto socioambiental e como avançar na implantação de práticas sustentáveis;

- Campanhas educativas por meio de cartazes distribuídos nos ambientes de trabalho e em locais de grande fluxo, mídias sociais e grupos internos de funcionários. Usualmente, são campanhas conscientização acerca dos recursos naturais e econômicos;
- Programa de voluntariado onde as pessoas podem exercer a solidariedade, mitigando problemas sociais da cidade. As ações mais comuns são as visitas guiadas do programa educacional, mutirão de limpeza dos arredores do parque, oficinas de reciclagem de lixo, produção de brinquedos e reutilização de materiais na produção de móveis.
- Programa de consumo consciente com o objetivo de eliminar desperdícios e aumentar a eficiência por meio do controle de gastos;
- Implantação de horta orgânica e compostagem com o objetivo de tratamento e destinação de resíduos orgânicos;
- Identificação das espécies arbóreas para valorização da biodiversidade local;

O quadro 3 elenca os impactos de cada uma das ações para os três componentes do TBL e para a marca do hotel, de acordo com o relatório de sustentabilidade 2017 da empresa.

Quadro 3: Impactos das ações implementadas

Ação	Impacto Social	Impacto ambiental	Impacto econômico	Impacto de Branding
Integração com estudantes das escolas municipais	- 340 crianças recepcionadas - 37 professores acompanhando o processo; - 11 escolas atendidas	- Consciência ambiental trabalhada. - 50 mudas de árvores plantadas; - Consciência ambiental trabalhada.	- R\$ 2.262,00 investido na alimentação dos visitantes; - R\$ 650,00 de custo logístico	- Relacionamento com Prefeitura - Stakeholder - Governo; - Marca associada a lazer/cultura - Stakeholder - Comunidade.
Fomento à sustentabilidade na cadeia de valor	- Comunicação de Política e Valores a todos os fornecedores; - 22 empresas presentes em eventos específicos; - 53 pessoas destas empresas presentes nos eventos.	- Consciência ambiental disseminada	- R\$ 990,00 investidos em eventos; - Oferta de benefícios financeiros por parte dos fornecedores para negociações futuras.	- Posicionamento Estratégico do Grupo reforçado junto aos fornecedores - Stakeholder: fornecedor; - Relação reforçada com grupo - Stakeholder: fornecedor.
Campanhas educativas	- Consciência social trabalhada junto ao público interno; - Consciência social trabalhada junto aos clientes.	- Consciência ambiental trabalhada junto ao público interno; - Consciência ambiental trabalhada junto aos clientes.	- R\$ 675,00 investidos na produção de peças gráficas; - Baixo investimento com alto impacto.	- Posicionamento de valor junto aos colaboradores e clientes - Stakeholders: funcionários e clientes;
Voluntariado	- 20 colaboradores envolvidos; - 17 ações contempladas; - Cerca de 550 pessoas beneficiadas indiretamente.	- Minimização na geração de resíduos; - Limpeza de áreas do entorno; - Consciência ambiental trabalhada.	- Economia com reutilização de materiais na produção de móveis e artefatos decorativos;	- Engajamento do público interno - Stakeholders: funcionários; - Fixação de valor com clientes, público em geral - Stakeholders: clientes, comunidade e governo.
Consumo consciente	- 7 gestores diretamente envolvidos; - Novas ideias coletadas e postas em prática.	- Reaproveitamento de materiais diversos; - 14 bancos produzidos com madeira reutilizada; - Consciência ambiental trabalhada.	- Mais de R\$ 14 mil de economia no ano de 2017 com energia no Centro de Negócios; - Mais de R\$ 28 mil de nas contas do complexo.	- Reforço dos valores da empresa internamente - Stakeholder: colaborador; - Reforço de valores externamente - Stakeholders: clientes, fornecedores, comunidade.
Horta e compostagem	- Em torno de 20 colaboradores beneficiados pessoalmente pela produção da horta.	- 47 canteiros plantados; - 12 espécies de hortaliças cultivadas; - 52 litros de biofertilizantes produzidos.	- R\$ 4.200,00 investidos na compra de composteiras; - Economia com utilização de hortaliças cultivadas.	- Relacionamento com colaboradores - Stakeholder: funcionário.
Valorização da flora local	- 340 mil pessoas por ano, em média, são expostas à informação quando visitam o Parque.	- 50 placas indicativas produzidas com madeira de demolição do local; - Consciência ambiental trabalhada.	- R\$ 500,00 investidos na produção das placas.	- Marca com reforço em sua associação à preservação ambiental - Stakeholder: cliente.

Fonte: adaptado pelo Autor do Relatório de Sustentabilidade 2017 do hotel

4.2. Análise e Interpretação dos resultados

Esta seção de análise e interpretação dos dados será dividida em quatro seções de acordo com a divisão do questionário.

A partir das respostas coletadas por meio da aplicação do questionário, o autor as comparou com os dois casos pesquisados entre si e também com os casos reais levantados a partir da literatura disponível.

4.2.1.

Motivações para investir e caracterização das ações sustentáveis

O hotel X implantou práticas sustentáveis no seu dia a dia no ano de 2012 e o hotel Y em 2015, conforme quadro 4. Os fatores motivadores de adoção de práticas sustentáveis nos dois hotéis foram distintos e recentes.

No caso do hotel X, a motivação foi financeira. A empresa necessitava de recursos de terceiros para expandir sua operação, e para isso, recorreu a uma linha de crédito disponibilizada (resposta no apêndice A, hotel X, p. 104, questão 1) pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Para ter acesso a este crédito, foi necessário que a empresa se alinhasse em vários aspectos relacionados à sustentabilidade, sendo o principal deles a obtenção da certificação ABNT NBR 15401.

Quadro 4: Motivação para implantação

Motivação para implantação da sustentabilidade (pergunta e respostas)
Pergunta: Quando teve início a implantação das práticas de sustentabilidade? O que motivou este movimento?
Resposta (entrevistado hotel X): Começou em 2012. O que motivou foi uma linha de crédito no BNDES. Foi o primeiro fator motivador e depois permaneceu. O sistema está até hoje mesmo sem uso de qualquer linha de crédito do BNDES. Sem dúvida, foi o fator financeiro inicialmente.
Resposta (entrevistado hotel Y): Iniciou em agosto de 2015, motivado por uma vocação natural do grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor

A motivação do hotel X apesar de ter sido em grande parte financeira, converge com as motivações dos hotéis relacionados no Estudo 3 do quadro 2 deste trabalho. Os hotéis Canto das Águas, Hotel dos Lençóis e Pousada Ville la Plage apresentaram como fator motivador o interesse na certificação NBR ABNT 15401, onde o governo federal subsidiaria o processo como forma de obtenção de melhoria organizacional. No caso do hotel X, a obtenção da certificação acabou sendo o principal instrumento utilizado no alinhamento às iniciativas sustentáveis.

Ayuso (2006) através de pesquisa empírica confirmou que os gerentes de hotéis reconhecem, como motivação, a economia de custos prevista, relacionada às melhores práticas ambientais. Além disso, todos os instrumentos utilizados, com exceção dos códigos de conduta, podem se materializar em economias de custo a médio ou longo prazos.

Já o hotel Y foi motivado por uma vocação natural do grupo proprietário da empresa (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 109, questão 1). A política de sustentabilidade da empresa deixa claro o objetivo de contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas onde se atua e das comunidades de convivência, através do investimento em ações ambientais.

A motivação para investir em iniciativas sustentáveis por parte do hotel Y, convergiu parcialmente com os fatores motivadores dos hotéis relacionados nos estudos 4 e 6, no Brasil, e 5, na Escócia. Como elemento que impulsionou tais investimentos e que é comum ao hotel Y e aos estudos levantados (4, 5 e 6), temos o senso de responsabilidade ambiental. No caso das motivações relacionadas ao estudo 5, ainda houve convergência de fatores motivacionais de elementos como ética, crenças e valores pessoais, que são vocações naturais do grupo proprietário do hotel Y.

Tanto o hotel X como o hotel Y inserem a questão da sustentabilidade no contexto do planejamento estratégico da empresa, conforme dados coletados através de entrevista e constantes no quadro 5 abaixo. O hotel X trata a questão com a mesma relevância conferida aos fatores financeiros, de marketing e comercial. O hotel Y pauta sua governança corporativa em políticas e valores, que estão pautadas em preceitos sustentáveis, buscando o equilíbrio existente na abordagem do TBL.

Quadro 5: Inserção da sustentabilidade na estratégia dos hotéis

Inserção da sustentabilidade na estratégia (pergunta e respostas)
Pergunta: Como a questão da Sustentabilidade é inserida no contexto do Planejamento Estratégico da empresa?
Resposta (entrevistado hotel X): Consta em nosso planejamento estratégico da mesma forma como outros aspectos como financeiros, comerciais, de desenvolvimento. Nosso novo produto: o parque aquático... A sustentabilidade está lá também.
Resposta (entrevistado hotel Y): A Governança Corporativa do Grupo é pautada em políticas e a valores, que permeiam o conceito de sustentabilidade, buscando equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas.

Fonte: Elaborado pelo autor

A inserção dos aspectos de sustentabilidade na estratégia dos dois hotéis corrobora a afirmação de Deraman *et al* (2017) de que hotéis e resorts já consideram requisitos ambientais como parte integrante dos objetivos de negócio e aplicação de práticas conscientes é uma realidade.

O objetivo do hotel X ao adotar práticas de sustentabilidade, segundo o entrevistado, foi o de expandir a capacidade hoteleira dos antigos 200 para os atuais 364 apartamentos (resposta no apêndice A, hotel X, p. 104, questão 3). O hotel Y visava obter a certificação do Sistema B, melhor posicionamento do hotel no contexto da Nova Economia e redução na utilização de materiais e recursos do grupo, segundo o entrevistado (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 109, questão 3). Estes resultados se assemelham as motivações apresentadas pelos estudos 5 e 6, onde os hotéis buscavam através das práticas sustentáveis, aumentar a eficiência operacional e gerar retorno econômico, respectivamente. No caso dos hotéis correspondentes ao estudo 6, a exemplo do hotel Y que que vislumbrava obter uma certificação e do hotel X que é certificado pela ABNT NBR 15401, boa parte deles também visavam a certificação Folha Verde ou a ABNT NBR 15401.

O processo de implantação das práticas sustentáveis no hotel X já se encontra concluída. Todas as ações necessárias à obtenção da certificação da norma ABNT NBR 15401 foram adotadas (resposta no apêndice A, hotel X, p. 104, questão 4). O hotel em questão é detentor desta certificação. Ainda assim, o hotel conta com um refinamento de procedimentos internos, visando melhor eficiência operacional. O hotel Y possui ações tanto no estágio de “já implementadas” como no de “a implementar” (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 109, questão 4). De acordo com a consultoria que dá suporte ao hotel Y em questões de sustentabilidade, o programa poderá ser dado como 100% concluído em 2020.

Pesquisa realizada por Freitas e Almeida (2010) apontou o interesse de empresários e gestores do segmento hoteleiro pela questão ambiental e pelas práticas em favor do meio ambiente em suas respectivas empresas. Esse aspecto motivador se mostrou comum não só aos Hotéis X e Y, como também para os outros estudos relacionados nesta pesquisa (estudos de 3 a 6 do quadro 2 deste trabalho).

Os dois hotéis apresentam ações socioculturais junto à comunidade local como parte de suas ações de sustentabilidade. O hotel X leva ou traz alunos das escolas do município para participar de atividades recreativas (resposta no apêndice A, hotel X, p. 105, questão 5). Adicionalmente, a empresa abre seu espaço para que artesãos locais possam comercializar seus produtos nas dependências do hotel. O hotel Y disponibiliza aos estudantes da rede pública de ensino atividades de educação ambiental e social por meio do acesso gratuito ao parque (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 110, questão 5). Estas atividades são alinhadas com a Política Interna de Sustentabilidade. Além da ação de integração com estudantes da rede pública, que é tida como a principal por parte do hotel Y, também é evidenciado no relatório de sustentabilidade 2017 do hotel ações de voluntariado, campanhas educativas e fomento à sustentabilidade na cadeia de valor.

Dentre os estudos analisados, a prática mais comum de ação sociocultural em hotéis no Brasil foi a comercialização de artesanato local. Na região da Ásia Pacífico foram registradas práticas de filantropia, educação e sustentabilidade junto as comunidades locais. As práticas socioculturais acabaram tendo uma abordagem menor do que as ambientais e econômicas dentre os estudos selecionados para composição de análise comparativa.

4.2.2.

Facilitadores e barreiras pré / durante implantação

Os dois hotéis deste estudo apontaram como principal barreira para implantação das iniciativas sustentáveis o aspecto econômico, conforme quadro 6.

O hotel X alegou ter sido necessário um grande investimento para implementar política e prática de sustentabilidade em um empreendimento de porte considerável. Foi necessário contratar uma consultoria de qualidade, cujo custo foi significativo. O hotel Y também fez uso de uma consultoria em seu processo de alinhamento às práticas sustentáveis, tendo sido este, o maior investimento do grupo. A referida consultoria tem suas práticas alicerçadas no capitalismo saudável.

Quadro 6: Problemas na implantação da sustentabilidade

Principais problemas na implantação da sustentabilidade (pergunta e respostas)
Pergunta: Quais foram os principais problemas e barreiras internos e externos enfrentados na implantação da sustentabilidade?
Resposta (entrevistado hotel X): Principal barreira claramente foi a econômica. É necessário um grande investimento para implementar uma política e prática de sustentabilidade dentro de um empreendimento como esse. Tivemos que recorrer a uma consultoria de qualidade o que envolve custo. Outra barreira é estabelecer uma cadeia de distribuidores e fornecedores envolvidos e engajados com as premissas de sustentabilidade. A cadeia produtiva não está preparada para atender a sustentabilidade.
Resposta (entrevistado hotel Y): O principal problema foi o financeiro pela necessidade de investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os estudos realizados com os hotéis brasileiros, também é possível identificar que o fator econômico figura entre as principais barreiras de implantação de práticas sustentáveis. Principalmente, nos casos em que o hotel fez a opção por obter alguma certificação.

Nos estudos de Oliveira e Rossetto (2014) e Souza e Alvares (2014), onde se aborda a certificação da norma ABNT NBR 15401, é possível identificar que a complexidade dos termos de adoção acaba por ser um dificultador.

O hotel X também apontou como uma importante barreira o estabelecimento de uma cadeia de distribuidores e fornecedores comprometidos com as questões de sustentabilidade. A declaração do entrevistado de que a cadeia produtiva não está preparada para atender a sustentabilidade, corrobora tal cenário (resposta no apêndice A, hotel X, p. 105, questão 6).

Ou seja, no que concerne o papel dos *stakeholders* externos na implantação de práticas sustentáveis, tem-se o não alinhamento de fornecedores no caso do hotel X. O relato foi de que alguns fornecedores não conseguiram se adequar aos parâmetros de sustentabilidade. É fundamental que as empresas estabeleçam boas relações com os *stakeholders*, haja vista impacto nas decisões das organizações e influência no atingimento dos objetivos (FREEMAN; REED, 1983).

Sendo o fator econômico um fator crítico, ponderou-se junto aos entrevistados dos dois hotéis a demanda por investimento financeiro e em capital humano, especificamente, treinamento. No hotel X foi necessário investir em treinamentos, porém não houve demanda de investimento em novos funcionários. Após a obtenção da certificação, as políticas de sustentabilidade passaram a ser conduzidas pelo gerente geral operacional e parte de seu quadro de coordenadores. Ou seja, ocorreu um acúmulo de função por parte destes funcionários. Já no hotel Y os investimentos foram, de certa forma, pontuais e

em ações específicas. Os maiores investimentos foram em infraestrutura e organização de eventos (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 110, questão 6).

Outras barreiras comuns identificadas em diferentes estudos e na literatura foram:

- Qualificação de funcionários e empresários ou resistência dos mesmos (CHAN, 2011; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014);
- Custos de implantação, manutenção e somas dos investimentos (CHAN, 2011; SANTOS *et al*, 2016; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2014);
- Falta de conhecimento ou consciência limitada (CHAN, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014; TZSCHENTKE *et al*, 2008);
- Suporte, políticas e controles (CHAN, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014; TZSCHENTKE *et al.*, 2008).

No que tange os facilitadores para implantação das práticas de sustentabilidade nos hotéis pesquisados, teve-se como resposta comum o fator humano, conforme quadro 7.

Quadro 7: Facilitadores na implantação da sustentabilidade

Facilitadores na implantação da sustentabilidade (pergunta e respostas)
Pergunta: Quais foram os principais fatores internos e externos que facilitaram implantação da sustentabilidade?
Resposta (entrevistado hotel X): Para transpor a barreira econômica, o recurso financeiro foi a principal ferramenta. A aderência dos funcionários foi um ponto positivo. Outro ponto positivo também foram fatores econômicos. Pois a partir do momento em que você pratica eficiência energética, você terá um retorno imediato na sua conta de energia elétrica. A partir do momento que você incentiva o seu hóspede a não trocar a toalha, além de reduzir a eliminação de resíduos de produtos no meio ambiente, você também deixa de pagar 2 lavagens de uma toalha. Economicamente se vê que é bem valioso e importante para nós.
Resposta (entrevistado hotel Y): Sem dúvidas as pessoas (colaboradores, fornecedores e parceiros) fizeram toda a diferença no sucesso da implantação dos programas e ações. A adesão da Secretaria de Educação e das escolas parcerias do projeto foram fatores de sucesso, na implantação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando se sobrepor à barreira econômica, o hotel X encontrou no recurso financeiro a principal ferramenta facilitadora para implantação. Uma das principais contribuições foi o programa de eficiência energética, que proporcionou retorno imediato nas faturas de energia elétrica. Os ganhos econômicos também foram resultados de programas de incentivo ao hóspede a não substituírem as toalhas, o que reduz o despejo de resíduos no meio ambiente.

O outro ponto positivo e que atuou com um facilitador no hotel X foi a política interna de gestão (resposta no apêndice A, hotel X, p. 106, questão 7). Segundo o entrevistado, um hotel que não possui o nível de profissionalismo que a empresa possui e que não tenha governança corporativa, teria dificuldades em estabelecer premissas de gestão que a sustentabilidade possui. O entrevistado avaliou que em hotéis de administração familiar, implantar políticas de sustentabilidade se mostra muito mais difícil.

As questões relacionadas a políticas e governança, atuando como facilitadoras para os processos de implantação de iniciativas sustentáveis, convergem com dois dos estudos elencados no quadro 2, ambos envolvendo meios de hospedagem no Brasil e com empresas de diferentes portes. De acordo com o estudo 3 relacionado na tabela, dentre os aspectos facilitadores, pode-se citar o domínio, por parte dos responsáveis e gestores dos hotéis pesquisados, em relação às ações desenvolvidas em suas empresas e o comprometimento dos responsáveis com a sustentabilidade (SOUZA; ALVARES, 2014). O estudo 4 relaciona como facilitador no caso da Rede Accor a existência de uma política ambiental em nível global e que a empresa pôde replicar para as unidades no Brasil (SANTOS *et al.*, 2006).

No caso do hotel Y, o principal facilitador foi a participação de *stakeholders* como fornecedores, colaboradores e parceiros no processo de implantação. De acordo com o entrevistado, a implantação dos programas e ações ligados à sustentabilidade não seriam possíveis sem o engajamento das pessoas (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 110, questão 7).

A parceria com *stakeholders* também foi um fator facilitador identificado nos estudos levantados e constantes no quadro 2, em especial, nos casos dos hotéis sediados fora do Brasil. Chan (2011) sugere que um dos facilitadores no processo de implantação, considera o estabelecimento de parcerias consistentes com organismos externos, como associações verdes, departamentos governamentais, conselhos da indústria e instituições educacionais. Acordos colaborativos e relacionamentos com os departamentos estaduais de vida

selvagem, organizações não governamentais e agências especializadas também atuam como fatores facilitadores (REID; JOHNSTON; PATIAR, 2017).

O principal fator externo, apontado pelo entrevistado do hotel Y, que facilitou a implantação da sustentabilidade foi a adesão da Secretaria Municipal de Educação, através do engajamento ao projeto por parte das escolas parceiras.

Este teria sido um fator de sucesso do projeto. O programa social do hotel visa oferecer aos estudantes da rede pública de ensino do município, atividades de educação ambiental e social por meio do acesso gratuito aos reservatórios termais do hotel.

Conforme explicitado na seção de apresentação do hotel Y, um dos principais fatores internos a contribuir para implantação da sustentabilidade é a vocação natural do grupo proprietário do empreendimento e seu respectivo alinhamento às questões de ética social e ambiental. No caso do programa social do empreendimento, a principal vocação está alicerçada no “Voluntariado Corporativo e educação de crianças e adolescentes da comunidade local”. Além desta vocação principal, o hotel também alcança outras vocações que são ilustradas através da figura 14.



Figura 14: Vocações interdependentes (circuladas em vermelho)
Fonte: Adaptado pelo autor da Política de Sustentabilidade do hotel.

O programa possui a premissa de contribuir na educação de crianças e adolescentes da comunidade local, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, desenvolver e profissionalizar o turismo, sensibilizar sobre questões ambientais e promover a história e a cultura da região. A figura 15 a seguir, mostra a sistemática de funcionamento do programa que é tido como um facilitador da implantação da sustentabilidade.

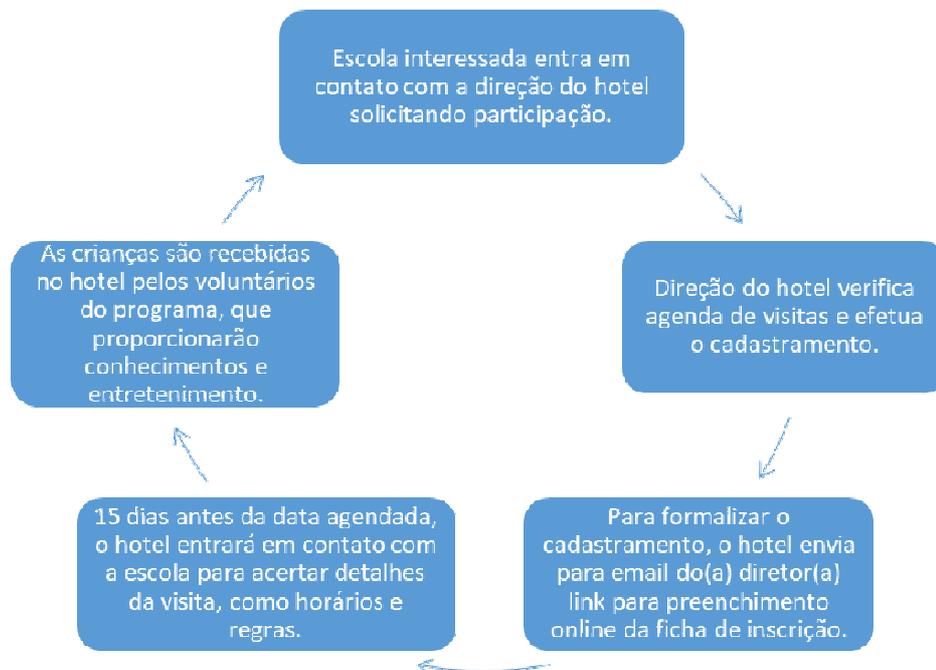


Figura 15: Dinâmica da inscrição e participação no Programa
 Fonte: Adaptado pelo autor da Política de Sustentabilidade do hotel.

No caso do hotel X, o papel mais significativo por parte de *stakeholder* externo foi do fornecedor de energia elétrica (resposta no apêndice A, hotel X, p. 106, questão 7). Apesar de o hotel estar localizado próximo de uma das maiores geradoras de energia do mundo, este, realiza a compra de energia através do mercado livre, que usa fontes de energia renováveis. O hotel usa fontes de energia eólica e outras fontes renováveis através do mercado livre que apresentaram reduções significativas de custo.

A diferença entre o mercado livre de energia e o mercado cativo, é que no primeiro caso, o consumidor livre adquire energia diretamente dos comercializadores por meio de negociações bilaterais, enquanto no segundo caso, o consumidor compra a energia das concessionárias de distribuição às quais estão ligados e os preços são regulados pela autoridade Federal (DUPLA CONSULTORIA, 2015). A figura 16 ilustra a referida diferença:

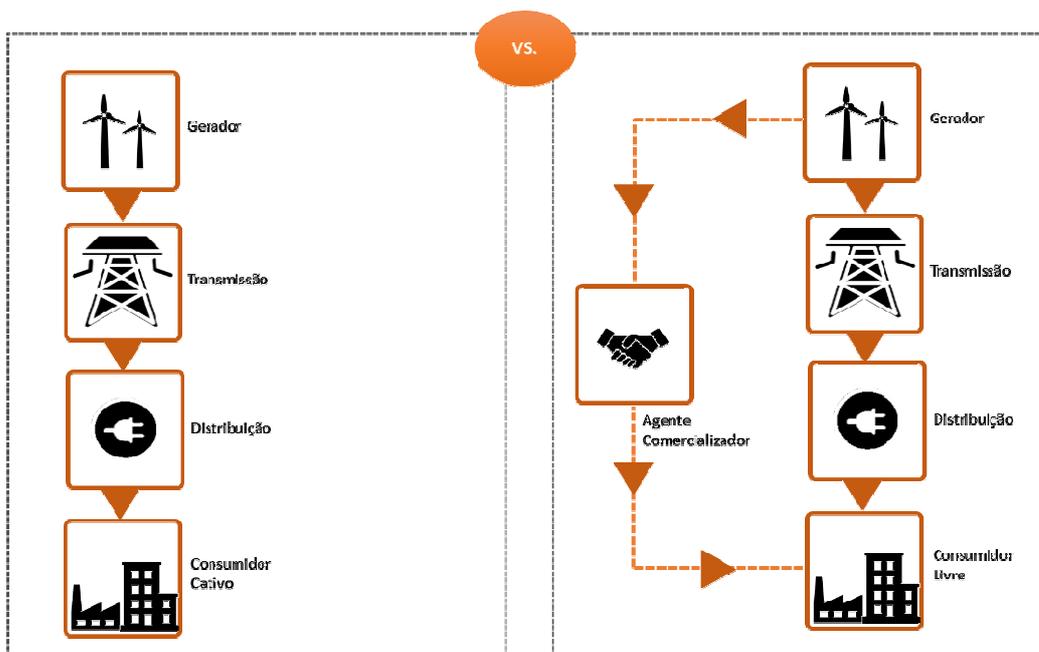


Figura 16: Diferença entre mercado cativo e mercado livre
 Fonte: Adaptado pelo autor de Dupla Consultoria (2015).

A redução dos custos, também figurou como sendo um dos facilitadores à implantação da sustentabilidade nos estudos de Oliveira e Rossetto (2014).

A variável investimentos e os esforços de recursos humanos são tratadas por Ayuso (2006) como questões percebidas como facilitadores ou barreiras de implementação de ferramentas ambientais. Em si, estas duas questões percebidas se traduzem em custos e conforme mencionado poderão tanto agir como uma barreira como um facilitador.

Ambos os hotéis pesquisados possuem certificação, o que para os entrevistados dos dois empreendimentos acabou sendo um aspecto facilitador a implantação de práticas sustentáveis.

A certificação ABNT NBR 15401 obtida pelo hotel X foi decisiva para captação de recursos junto ao BNDES conforme citado anteriormente. As auditorias frequentes, a título de manutenção da certificação, atuam como fator facilitador para que não se incorra em uma não conformidade de políticas já implantadas ou em fase de consolidação.

No caso do hotel Y, que é uma Empresa B certificada, o processo durou 8 meses, e reforça que para o Grupo, ser bem-sucedido, é ir além do lucro financeiro, atingindo lucro social e ambiental nas tomadas de decisão estratégicas da empresa, segundo o entrevistado (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 110, questão 8, letra a). A recertificação acontece de dois em dois anos, o que permite uma evolução no grau de maturidade de sustentabilidade da

empresa, ao longo dos anos, o que, segundo o entrevistado, figura como um facilitador na consolidação das práticas sustentáveis.

4.2.3. Decisão estratégica e competitiva

Nesta seção será abordada a percepção de *stakeholders* sobre as práticas de sustentabilidade implantadas, influência na decisão do hóspede e competitividade.

Um dos pontos abordados no questionário como forma de avaliar a adoção de práticas de sustentabilidade e a relação com decisões estratégicas e vantagem competitiva dos hotéis, foi o reflexo na imagem e na reputação do hotel a partir da percepção dos *stakeholders*, sobre as iniciativas sustentáveis implantadas pelo hotel, conforme quadro 8.

Quadro 8: Facilitadores na implantação da sustentabilidade

Percepção das práticas de sustentabilidade pelos diferentes <i>stakeholders</i> (pergunta e respostas)
Pergunta: Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos diferentes <i>stakeholders</i> (funcionários, hóspedes, comunidades, concorrentes, etc)? A imagem / reputação do hotel melhorou?
Resposta (entrevistado hotel X): Sem dúvida. Nós somos, por exemplo no mercado de operadoras e hotéis, pelo segundo ano consecutivo somos finalistas do prêmio Braztoa de Sustentabilidade. Por parte da comunidade: Sim, principalmente daquelas comunidades afetadas por nossas políticas como as escolas, os fornecedores locais, entre outros que estão inseridos no nosso universo; Concorrência: não surtiu qualquer efeito; Funcionários: Sim, principalmente dada a gama de treinamentos que aplicamos aqui no hotel referente a sustentabilidade. Tem que mudar. É para isso que o treinamento existe.
Resposta (entrevistado hotel Y): Não temos esse dado levantado.

Fonte: Elaborado pelo autor

O entrevistado do hotel X entende que pelo fato do hotel ter recebido pelo segundo ano consecutivo o Prêmio Braztoa de Sustentabilidade, a percepção do mercado é bastante favorável e positiva. Além destes, o hotel ainda conta com uma percepção positiva por parte das comunidades beneficiadas pelas políticas do hotel sociais do hotel (resposta no apêndice A, hotel X, p. 107, questão 9).

Internamente, o hotel X conta com uma percepção positiva por parte dos funcionários, dado o volume de treinamentos em sustentabilidade que são ministrados em decorrência de obrigatoriedades relacionadas a Norma ABNT NBR 15401.

Segundo Chan (2011), melhorar a imagem da empresa para atrair viajantes ecologicamente conscientes pode ser um dos motivos para um hotel explorar um sistema de gerenciamento ambiental.

Santos *et al.* (2006) destacam a imagem positiva perante aos clientes, funcionários e demais partes interessadas dentre as consequências percebidas na implantação de práticas de sustentabilidade, em estudo realizado com 48 hotéis no Brasil (estudo 4 da tabela),

Em contrapartida, segundo o entrevistado do hotel X a adoção de práticas sustentáveis não surtiu qualquer efeito perante a concorrência. Na verdade, o mesmo foi enfático ao afirmar que a empresa nunca teve qualquer expectativa de que um cliente escolhesse o hotel pelo seu alinhamento às iniciativas de sustentabilidade (resposta no apêndice A, hotel X, p. 107, questão 10).

Quanto ao hotel Y, esta seção foi a que apresentou a maior limitação de respostas. O entrevistado alegou não possuir dados levantados para a percepção, por parte dos *stakeholders*, de práticas sustentáveis adotadas pelo hotel, a respectiva influência na reputação e na imagem do hotel, bem como, o quanto tais práticas influenciam as decisões dos hóspedes (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 111, questões 9 e 10).

Em uma segunda rodada de entrevista a título de aprofundamento da questão, o entrevistado ratificou a impossibilidade de captar resultados percebidos pelos hóspedes em decorrência das práticas sustentáveis do hotel. Adicionalmente, o entrevistado alegou que a percepção da comunidade é a mesma, exceto daquelas diretamente impactadas pelos programas do hotel.

Contudo, ao acessar o relatório de sustentabilidade publicado pela empresa foi possível observar a relação das ações socioambientais com o respectivo impacto na marca da empresa. A partir dos dados do quadro 3, é possível fazer a seguinte relação (vide quadro 9):

Quadro 9: Impactos de *branding* das ações implementadas

Ação	Impacto de <i>branding</i>
Integração com estudantes das escolas municipais	Aproximação da Relação com a Prefeitura e associação da marca a lazer/cultura.
Fomento à sustentabilidade na cadeia de valor	Posicionamento Estratégico do Grupo reforçado junto aos fornecedores.
Campanhas educativas	Posicionamento de valor junto aos colaboradores e clientes
Voluntariado	Engajamento do público interno e fixação de valor com clientes e público

Fonte: adaptado pelo Autor do Relatório de Sustentabilidade 2017 do hotel

Oliveira e Rossetto (2014) em estudo realizado com 9 hotéis de pequeno porte (estudo 6, quadro 2) também evidenciam a dificuldade de mensurar o nível de percepção dos hóspedes acerca das práticas de sustentabilidade. Quanto aos concorrentes a percepção foi bastante reduzida, existindo exceções em dois dos hotéis pesquisados, frutos de um movimento de mobilização local.

O autor realizou tentativas de aprofundamento da resposta acerca do item, por parte de *stakeholders* impactados pelas práticas do hotel, como a Secretaria Municipal de Educação, contudo até a conclusão desta pesquisa não se obteve retorno.

Questionado se o hotel se tornou mais competitivo após a implantação da sustentabilidade ou obtenção da certificação, o hotel X entendeu que sim. A partir da obtenção da certificação, o hotel teve acesso a linha de crédito esperada, e com isso, empreendeu a expansão hoteleira contemplada em seu planejamento (resposta no apêndice A, hotel X, p. 107, questão 11). Tal medida tornou-o mais competitivo. Além disso, a certificação ABNT NBR 15401 forçou o hotel a adotar ferramentas de gestão que até então não tinham sido implementadas.

O hotel Y entende que ainda é cedo confirmar um aumento da competitividade do hotel em decorrência da implantação da sustentabilidade, pois este ainda não seria um fator de decisão de compra, dentre os consumidores brasileiros. Segundo o entrevistado, há uma tendência de que o mercado, cada vez mais esteja alinhado com essas práticas, fazendo parte inclusive, de suas decisões por produtos ou serviços. Contudo, seria prematuro afirmar e comprovar o dado (resposta no apêndice A, hotel Y, p. 111, questão 11). O hotel entende que a maior vantagem competitiva está no pioneirismo, dado esta tendência e levando em consideração que se trata de uma visão de longo prazo. Cabe ressaltar que o hotel Y é pioneiro na certificação Empresa B.

De acordo com Santos *et al.* (2006), o ganho de imagem obtido a partir da implantação da sustentabilidade diferencia o hotel dos demais e estabelece um diferencial competitivo.

4.2.4. Decisão estratégica e desempenho do hotel

A presente seção abordará como os dois hotéis pesquisados tangibilizam benefícios oriundos da implantação da sustentabilidade e respectivos impactos nos resultados.

Os três principais benefícios concretos para o hotel X advindos da implantação da sustentabilidade foram a redução no consumo de energia elétrica, no consumo de água dos poços e no consumo de gás. Segundo o entrevistado, todas essas economias impactaram positivamente no lucro operacional do hotel (resposta no apêndice A, hotel X, p. 108, questão 12).

A forma de acompanhamento dessas métricas de consumo se dá a partir de compilação em relatório em excel, onde se monitora a viabilidade econômica do programa de sustentabilidade do hotel, de acordo com os dados coletados na entrevista. Adicionalmente, o gestor responsável relaciona estes dados com os níveis de satisfação dos hóspedes cuja meta é 90%.

Além dos dados de consumo de energia, água e gás, o hotel também acompanha e monitora os dados dos itens abaixo:

- Resíduos reciclados;
- Resíduos não reciclados;
- Índice de Satisfação do hóspede;
- Acidente de trabalho;
- *Turnover*;
- Promoções;
- Ações Sociais.

Os resíduos são pesados diariamente pela equipe do hotel que também realiza o monitoramento e acompanhamento.

O hotel Y tangibiliza, segundo o entrevistado, os benefícios concretos de suas iniciativas sustentáveis a partir do Programa de Consumo Consciente (PCC). O documento do programa foi estabelecido sob os critérios das Políticas de Sustentabilidade do hotel e esclarece de acordo com seu conteúdo os parâmetros e valores internos exigidos para elaboração do referido programa social e de meio ambiente.

O Programa de Consumo Consciente visa estabelecer padrões de manejo e controle dos elementos físicos, insumos do processo produtivo, boas práticas energéticas e de resíduos sólidos.

Abaixo, são evidenciados dois exemplos de monitoramento de consumo para viabilização de redução do custo em energia, a partir das tabelas 2 e 3.

O primeiro exemplo trata do consumo da bomba de uma das atrações do parque termal. O estudo serviu de referência para viabilizar a aplicação de um novo sistema.

Tabela 2: Especificação dos cálculos com relação ao consumo de energia

Consumo da Bomba Centrífuga por Mês							
Potência (CV)	Potência (Kw)	Funcionamento diário (h)	Dias no Mês	KWh/MÊS (Kw)	Funcionamento mensal (h)	Qtd. de Bombas	Valor de Consumo (FP)
5,5	4,05	9,00	26,00	946,59	234,00	1,00	R\$ 388,10
7,5	5,52	9,00	26,00	1.290,80	234,00	1,00	R\$ 529,23

Fonte: Engenharia de Meio Ambiente (hotel Y, 2017)

Tabela 3: Especificação dos cálculos com relação à economia de energia em 5h.

Estimativa de Economia da Bomba por Hora Desligada							
Potência (CV)	Potência (Kw)	Tempo desligado (h)	Dias no Mês	KWh/MÊS (Kw)	Tempo desligado no mês (h)	Qtd. de Bombas	Valor de Economia (FP)
5,5	4,05	5,00	26,00	525,88	130,00	1,00	R\$ 215,61
7,5	5,52	5,00	26,00	717,11	130,00	1,00	R\$ 294,02

Fonte: Engenharia de Meio Ambiente (hotel Y, 2017)

Verificou-se que o consumo de energia da bomba de uma das atrações era de R\$ 917,33 ao mês. Ao se desligar o sistema de bombas por 5h/dia, teria-se a economia de R\$ 509,63, o que representa uma economia percentual de 55,56%. Com isso, o investimento no novo sistema se pagaria em 2 meses.

O exemplo seguinte, constante na tabela 4, mostra o cálculo de viabilidade para instalação de sensores de presença para a automação da iluminação em banheiros e áreas em que os fluxos de pessoas não são constantes, sem a necessidade de estarem sempre iluminadas. O objetivo foi reduzir o desperdício de energia elétrica.

Tabela 4: Desperdício de energia x consumo ideal.

BANHEIROS (WC)							
Fluorescente tubular	Quantidade	Potência ¹ Kwh (Quilowatt/hora)	Potência ¹ (Watt)	Hora de uso(h)	Dias no mês(m)	h*m (hora* meses)	Custo Total ¹
Tubular T10 20W	12	62,4	20	10	26	260	R\$ 25,58
Tubular T12 HO110W	2	57,2	110	10	26	260	R\$ 23,45
							R\$ 49,04

Lâmpadas de Led	Quantidade	Potência ² Kwh (Quilowatt/hora)	Potência ² (Watt)	Hora de uso(h)	Dias no mês(m)	h*m (hora* meses)	Custo Total ²
Tubular T8 12 W	12	14,976	12	4	26	104	R\$ 6,14
Tubular T8 HO 40W	2	8,32	40	4	26	104	R\$ 3,41
							R\$ 9,55

Sensores de Movimento	Custo	Quantidade	Valor Total
Protection Pt1015	R\$ 39,90	2	R\$ 79,80

Fonte: Acervo da consultoria em sustentabilidade (hotel Y, 2017)

A implantação das lâmpadas LED e dos sensores passaria a ficar ligada 104h por mês com um gasto de R\$ 9,55, obtendo uma economia de R\$ 39,48 mensal, com isso o sistema seria pago em 2 meses e 2 dias, a economia seria de R\$ 393,96 ao ano.

A economia total mensal, de acordo com os estudos da consultoria que dá suporte ao hotel Y nas questões de sustentabilidade, seria em média de R\$ 1.659,13. O lucro, segundo a consultoria poderá ser investido na implantação em outros locais como sensores; e ou sensores e lâmpadas LED em todos os banheiros e complexo do hotel, instalação do sistema ON/OFF em todas as bombas quando aplicável e em diversas outras ações sustentáveis.

O hotel Y selecionou critérios de avaliação durante a etapa de idealização e planejamento do PCC, sendo eles voltados às diversas áreas de produção da empresa que geram algum tipo de material, que se enquadrem no procedimento de descarte ou reutilização visando melhor conduta de consumo e economia de recursos financeiros. Dentre eles, foram avaliados materiais de escritório, alimentos, insumos e materiais de limpeza, utilização de energia elétrica, otimização do tempo e também na manutenção de máquinas e equipamentos.

Somente na utilização de imagem digital ao invés de papel impresso nos casos possíveis de implantação, a economia prevista para o hotel Y foi de R\$ 11.974,56. O saldo corresponde a redução de custo com correios e material de escritório (papel).

Contudo, as práticas sustentáveis implantadas apesar de terem impactado positivamente nos custos operacionais, não tiveram qualquer influência nas taxas de ocupação e nos preços praticados tanto pelo hotel X quanto pelo hotel Y (respostas no apêndice A, hotel X, p. 108, questão 12 e hotel Y, p. 111 questão 12).

Segundo Ayuso (2006), é muito difícil se quantificar a eventual melhora na imagem do hotel por se tratar de benefício intangível, e nenhum hotel pode afirmar um aumento de vendas após a implementação de um instrumento ambiental voluntário. Em contrapartida, as melhores práticas voltadas para aumento do valor agregado, bem como a adoção de sistemas de certificação formal, têm um custo tangível para as empresas.

Hotéis com a certificação ISO que fizeram parte do estudo de Santos *et al* (2006) apresentaram redução de custos e resultados mais consistentes em algumas frentes, simultaneamente à elevação dos níveis de despesas e aumento do volume de trabalho, em decorrência de auditorias vinculadas a certificação e implantação de novos procedimentos.

Em pesquisa realizada com meios de hospedagem certificados pela Norma ABNT NBR 15401, Souza e Alvares (2014) revelaram que os hotéis pesquisados não tinham como objetivo a busca imediata pelo aumento da demanda. Constatou-se que não ocorreu aumento de demanda (ocupação) em decorrência da obtenção da certificação, seja durante ou após a obtenção. O hotel X é um dos poucos hotéis no Brasil a possuir a mesma certificação dos hotéis objetos do estudo citado.

Na pesquisa de Oliveira e Rossetto (2014), evidenciou-se que também não houve impacto no valor da diária dos hotéis, com exceção de um único meio de hospedagem dentre 9 pesquisados. Quanto à questão do crescimento da taxa de ocupação, os autores revelam que não houve possibilidade de auferir se a elevação das taxas de ocupação resguardou, de fato, relação com a adoção de práticas de sustentabilidade.

Em ambos os casos analisados neste trabalho, a rentabilidade dos hotéis aumentou, porém graças à redução de custos, através do consumo consciente de recursos e materiais no caso do hotel Y e da redução dos níveis de consumo de água, energia e gás e da redução de tarifas de energia elétrica no caso do hotel X.

A pesquisa de Oliveira e Rossetto (2014) também revelou que a redução de no uso de recursos naturais como água e energia geraram retorno econômico aos empreendimentos (quadro 2, estudo 6).

A redução nos custos também foi um resultado apontado em estudos com hotéis na Ásia Pacífico e no Brasil (quadro 2, estudos 2 e 4, respectivamente). Os hotéis urbanos apresentaram maior relação com práticas de sustentabilidade ligadas a energia, água, atmosfera e resíduos e os hotéis costeiros uma maior ligação com desenvolvimento da região (REID; JOHNSTON; PATIAR, 2017).

Segundo Ayuso (2006) as melhores práticas visando à melhoria e otimização da eficiência operacional dos empreendimentos hoteleiros, como controle e redução do consumo de recursos (energia, água, produtos e materiais), geralmente permitem a minimização de custos e a obtenção de lucros no curto prazo. Adicionalmente, tais ferramentas podem se converter em economias de custo duradouras. Esta abordagem se encaixa imediatamente com a lógica gerencial de maximização de lucro, pois permite uma avaliação de investimento da medida ambiental. Portanto, esses tipos de medida sempre representam uma situação vantajosa os proprietários de hotéis.

Em termos de impacto na utilização de recursos naturais por parte do empreendimento, o hotel X não teve necessidade de fazer qualquer alteração na utilização dos recursos. Manteve-se o consumo dos poços estavam ou estão outorgados. Todas as áreas já estavam ocupadas da mesma forma que na época da implementação da sustentabilidade. De acordo com a consultoria especializada em sustentabilidade do hotel Y, entende-se que em empreendimentos com certa dimensão, existe invariavelmente impacto na utilização de recursos naturais, contudo sua mensuração é difícil de ser realizada.

5 Conclusão

5.1. Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo de pesquisa expor o processo que culmina com a implantação de um sistema de gestão de sustentabilidade em dois hotéis brasileiros, identificando suas respectivas motivações e os fatores estratégicos que viabilizaram tais iniciativas.

A pesquisa bibliográfica realizada envolveu a análise de diferentes artigos que contivessem casos, do Brasil e do exterior, onde fossem abordados aspectos que foram capazes de viabilizar a implantação da sustentabilidade em hotéis. Adicionalmente, procedeu-se com a análise de histórico, conceitos e definições de sustentabilidade, *triple bottom line* e normalização para o turismo. Todos estes três elementos foram abordados tanto em sua forma geral, quanto em termos de aplicação dos conceitos nas empresas hoteleiras.

O aprofundamento da análise se deu a partir da investigação da perspectiva de Elkington (2004) sobre a relação do ambiental, social e econômico sob a ótica do tripé da sustentabilidade, de Ayuso (2006) sobre ferramentas utilizadas na adoção de práticas sustentáveis em hotéis e do estudo de critérios aplicados a normalização conjugados aos conceitos Bohdanowicz, Simanic e Martinac (2005) que discorrem sobre o processo de normalização na hotelaria.

Em termos metodológicos, o autor adotou a estratégia de estudo de casos múltiplos e utilizou um *check-list* para prévia identificação de adoção de práticas sustentáveis por parte dos hotéis, além de realizar entrevistas semiestruturadas e análise documental. O número de hotéis que aceitaram participar da pesquisa acabou se apresentado inferior ao esperado. Alguns entendem e reconhecem a importância da sustentabilidade, porém mesmo sem ser nominalmente identificados não se sentiram confortáveis em prestar seus respectivos depoimentos. A partir da aplicação dos instrumentos metodológicos citados, o objetivo geral da pesquisa foi atingido através da seleção de hotéis que tivessem, de alguma forma, alinhamento aos preceitos de sustentabilidade e alguma certificação.

A análise dos dados levantados identificou que as motivações dos hotéis X e Y para implantação da sustentabilidade diferenciaram-se entre si. Enquanto o principal motivador do hotel X foi o aspecto econômico, para o hotel Y foi uma questão vocacional e cultural. Ambas as motivações foram identificadas na literatura pesquisada e acabaram por convergir com alguns dos estudos relacionados no quadro 2 (estudos comparativos). Souza e Alvares (2014) apontaram o interesse por parte dos hotéis pesquisados na certificação NBR ABNT 15401, como forma das empresas subsidiarem financeiramente melhorias organizacionais, a exemplo do que ocorreu com o hotel X. Tzschentke *et al.* (2008) elencaram fatores culturais dos hotéis (crenças e valores) como motivadores para adoção da sustentabilidade, como ocorreu no hotel Y. Porém, outras podem ser as motivações para se implantar sistemas de gestão de sustentabilidade. Tal fato é ratificado por Chan (2011) ao destacar o fator ambiental como principal motivador; Reid; Johnston e Patiar (2017) ao citarem a sensibilidade das regiões costeiras às questões ambientais; e Tzschentke *et al.* (2008) que identificaram como uma das motivações a possibilidade de aumentar a eficiência operacional.

Pautado na declaração do entrevistado de que o hotel X não tem a intenção de replicar os adentros e benefícios conferidos pela obtenção da certificação ABNT NBR 15401, e tendo como base que o principal motivador do hotel X para implantação da sustentabilidade foi o aspecto econômico, pode-se fazer uma ilação de que o modelo de sustentabilidade adotado pelo hotel Y possui uma maior maturidade e tende a ser mais duradouro baseado no fator motivador evidenciado acima.

Não são muitos os hotéis certificados pela norma ABNT NBR 15401, conforme exposto no item 2.3.2. O surgimento de uma nova certificação, que eventualmente tenha maior adesão por parte dos hotéis, poderia substituir a norma ABNT NBR 15401. Sendo assim, mediante eventual descontinuidade dos processos de auditorias da certificação ABNT NBR 15401, ou descontinuidade da certificação em si, pode-se cogitar mesmo que de forma remota, que o programa de sustentabilidade do hotel X pode retroceder. Como a motivação do hotel X foi em grande parte financeira, dada a necessidade de captação de recursos junto ao BNDES, o hotel poderia não dar prosseguimento ao programa de sustentabilidade, haja vista não adoção de iniciativas sustentáveis por parte de outros hotéis da rede. Como todo o processo de sustentabilidade do hotel está ligado ao atendimento à auditoria da norma, o programa de sustentabilidade poderia ser afetado de alguma forma.

A tabela 5 resume a análise realizada na seção 4.2, comparando os dois hotéis para as categorias conceituais abordadas pela pesquisa. Através dessa tabela, evidencia-se um maior esforço social e ambiental nas práticas adotadas pelo hotel Y. Adicionalmente, pelo fato da questão de a sustentabilidade fazer parte da cultura da empresa de uma forma mais presente, a relação com os diferentes *stakeholders* acaba por se tornar mais estreita. Por consequência, fatores de competitividade como imagem e força da marca acabaram sendo influenciados de forma positiva.

Apesar de motivações distintas, as barreiras encontradas pelos dois hotéis acabaram sendo as mesmas, ou seja, o aspecto econômico, devido à demanda por investimento para implantação da sustentabilidade. Problemas com custos e somas a serem investidas foram barreiras comuns aos hotéis brasileiros descritos neste estudo. Santos *et al.* (2006) e Oliveira e Rossetto (2014) apontaram tais barreiras em suas respectivas pesquisas.

Ambos os hotéis apresentaram como aspecto comum em termos de fator facilitador no processo de implantação da sustentabilidade a participação dos funcionários. No hotel Y, este elemento foi considerado como facilitador em conjunto com os demais *stakeholders*. Chan (2011) e Oliveira e Rossetto (2014), agregam em seus estudos a influência dos funcionários como barreiras, porém sob o aspecto da falta de capacitação e qualificação dos mesmos. Oliveira e Rossetto (2014) consideram o funcionário como fator facilitador quando este é especializado e capacitado. Logo, pode-se inferir que treinamento e desenvolvimento de pessoal tende a atuar como aspecto facilitador ao processo de implantação da sustentabilidade, uma vez que os hotéis X e Y possuem programas maduros de treinamento e qualificação.

Outro ponto a se inferir é que apesar de o hotel X alegar ter concluído seu ciclo de implantação da sustentabilidade, o programa carece de maiores controles para tangibilização de benefícios decorrentes de práticas sustentáveis. Tal carência se revela a partir do fato de que o controle é feito a partir de planilhas alimentadas manualmente por funcionário que possui como foco principal a operação hoteleira e não o aspecto de sustentabilidade em si. Logo, pôde ser observada na atividade de campo uma despriorização da pauta sustentabilidade em decorrência da atividade principal do funcionário, haja vista não atualização de alguns dos controles. Adicionalmente, o hotel X carece de maior integração junto à cadeia de fornecedores, uma vez que o engajamento deste *stakeholder* foi uma das barreiras relatadas. Porém não há iniciativa concreta para uma melhor qualificação e conscientização dos mesmos.

Tabela 5: Comparativo: hotel X e hotel Y.

	HOTEL X	HOTEL Y
Local da análise (região/país)	Região Sul do Brasil	Região Centro-Oeste do Brasil
Motivação	Financeira. Necessidade de recursos de terceiros para expansão hoteleira. Condição para acesso ao crédito: alinhamento às práticas de sustentabilidade via obtenção da certificação ABNT NBR 15401	Vocação natural do grupo proprietário, crenças, desejo de contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável da área onde atua e senso de responsabilidade ambiental
Barreiras	1. Aspecto econômico; 2. Necessidade de investimento; 3. Estabelecimento de uma cadeia de fornecimento alinhada aos conceitos de sustentabilidade	1. Aspecto financeiro em virtude da necessidade de investimento
Facilitadores	1. Recurso financeiro; 2. Engajamento e aderência de funcionários; 3. Política interna de gestão.	1. Participação e parceria dos Stakeholders; 2. Cultura da empresa fortemente ligada às questões éticas e ambientais.
Práticas adotadas:		
Ambiental	1. Controle de emissão de efluentes; 2. Ações de redução no consumo de água, gás e energia; 3. Programa de redução de resíduos sólidos e contaminantes	1. Horta orgânica; 2. Identificação de espécies arbóreas para valorização da biodiversidade; 3. Programas de consumo consciente; 4. Programas de redução de consumo de energia
Social	1. Disponibilização do espaço do hotel para artesãos locais; 2. Disponibilização de atividades recreativas para alunos da rede pública de ensino	1. Integração com estudantes de escolas municipais; 2. Fomento à sustentabilidade na cadeia de valor; 3. Campanhas educativas; 4. Voluntariado
Econômico	Maior eficiência no uso de água, gás e energia	Maior eficiência no uso de água e energia
Resultados:		
Hotel	1. Melhora do resultado operacional da empresa em decorrência de menores custos com energia e aquecimento; 2. Aumento da competitividade; 3. Aumento da rentabilidade.	1. Pioneirismo na obtenção da certificação empresa B; 2. Redução no custo com energia elétrica; 3. Redução no consumo de materiais
Stakeholders	1. Melhora de imagem perante as agências e comunidades afetadas pelas políticas de sustentabilidade do hotel, como escolas e comunidade	1. Aproximação da relação com a Prefeitura; 2. Posicionamento estratégico do grupo reforçado junto aos fornecedores; 3. Engajamento do público interno; 4. Fixação de valor com clientes e público

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma prática, a atuação em termos de sustentabilidade do hotel X se dá através do cumprimento de normas e adoção de algumas práticas como gerenciamento de resíduos, controle de efluentes e utilização de fontes alternativas de energia. O hotel Y já consegue avançar um pouco mais em termos de nivelamento cultural dos *stakeholders* internos, funcionários, e *stakeholders* externos, comunidade local e fornecedores, acerca da sustentabilidade.

Além da abordagem focada em motivação, barreiras e facilitadores, também se abordaram os respectivos resultados das práticas de sustentabilidade. Tanto hotel X como hotel Y não apresentaram resultados negativos seja sob o viés do hotel, seja pelo viés dos *stakeholders*. A percepção dos entrevistados sobre a implantação da sustentabilidade é positiva e ambos exaltaram a valorização das ações implementadas pelos hotéis por parte de funcionários e comunidade local, em especial. As barreiras citadas anteriormente não inibiram nem inviabilizam a implantação da sustentabilidade. Pelo contrário, a obtenção de certificação por parte dos dois hotéis é uma prova disso.

Obviamente, o sentido de existência de uma empresa é a geração de valor para seus cotistas ou acionistas. E sendo assim, ficou demonstrado através dos resultados obtidos pelos dois hotéis analisados, que ambos conseguiram compensar de alguma forma os recursos empregados através de economias geradas pela melhor utilização de recursos hídricos e de energia. Pode-se citar como exemplo a adoção de sensores de presença, lâmpadas de LED e implantação de placas de energia solar que apesar de gerarem um custo inicial com aquisição de equipamentos, compensam o investimento a partir da economia mensal proporcionada. Além disso, na atualidade, empresas também são medidas através da geração de valor no âmbito social e ambiental.

Sob a ótica do autor, os programas de sustentabilidade colocados em prática por parte dos hotéis atenderam aos objetivos esperados por cada um, respectivamente. Mesmo que o hotel X tenha possuído um enfoque financeiro ao se alinhar à sustentabilidade, este também vem contribuindo para o bem-estar de jovens da comunidade local através de seu programa social e tem cumprido seu papel ambiental por meio do programa de gerenciamento de resíduos e de controle dos recursos hídricos. O hotel Y ao manter de forma permanente os trabalhos de uma consultoria especializada em sustentabilidade, evidencia o nível de maturidade com o qual trata a questão. Adicionalmente, reduções de custo advindas da sustentabilidade contribuem para o resultado econômico dos hotéis.

Ao longo do trabalho, foi possível expor diferentes fatores motivadores e facilitadores para implantação da sustentabilidade em hotéis. Da mesma forma que empresas se adequaram e se alinharam às novas tecnologias, que hotéis precisaram se enquadrar em critérios específicos de classificação, como o das estrelas, a adesão às iniciativas sustentáveis emerge como uma necessidade para a indústria hoteleira. O presente estudo procura contribuir tanto para a prática hoteleira quanto para o conhecimento acadêmico ao fornecer evidências sólidas de que é factível para o segmento de hotelaria agregar a sua respectiva estratégia a questão da sustentabilidade.

Por meio dos estudos realizados conforme quadro 2 e dos dois casos analisados, é opinião do autor que no Brasil o alinhamento à sustentabilidade se dá, prioritariamente, por motivações regulatórias e econômicas. Casos como o do Hotel Y, em que motivações culturais e existência de valores socioambientais figuram como motivadores para o alinhamento à sustentabilidade, parecem não ser a regra, mas sim exceções.

Ambos os estudos de caso, hotel X e hotel Y, demonstram que apesar das empresas incorrerem em custo inicial com a implantação da sustentabilidade, estes, acabam por não se sobrepor a uma eventual criação de valor para acionistas e sociedade oriunda da aplicação dos conceitos do TBL.

Denota-se que a não adoção de elementos da sustentabilidade está ligada a um raciocínio de curto prazo, o que não corresponde a postura de hotéis e empresas que almejam melhor posicionamento estratégico e ampliação de vantagem competitiva.

Os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos em sua grande parte. Os principais pontos não atingidos pela pesquisa, e que podem ser considerados como limitações do estudo, foram aspectos ligados às decisões estratégicas e de vantagem competitiva. Obtiveram-se poucos dados ou evidências, por parte de entrevistados, quando do questionamento sobre a relação entre práticas sustentáveis e a influência na decisão dos hóspedes. Outra questão que a pesquisa não conseguiu cobrir de forma ampla foi a percepção dos *stakeholders* acerca das práticas de sustentabilidade implantadas pelos dois hotéis. A ausência de tempo hábil para coletar maiores informações junto aos hóspedes, funcionários e instituições ligadas aos hotéis acabou por influenciar o atingimento pleno de parte do objetivo relacionado a este tópico.

5.2. Contribuições da pesquisa

Sob o aspecto acadêmico mais amplo, este estudo objetivou contribuir para o debate concernente à atividade hoteleira e sua respectiva contribuição, ou não, para sustentabilidade. A maior parte das pesquisas direcionadas ao tema possui foco em meios de hospedagem localizados em áreas de preservação ambiental ou hotéis ecológicos. Estes últimos utilizam-se economicamente do meio ambiente em que se encontram como principal forma de exploração do negócio. É possível também identificar considerável número de publicações acadêmicas sobre turismo, sustentabilidade ou hotelaria. Contudo, não são muitos os trabalhos que optam por aprofundar pesquisas sobre sistemas de gestão de sustentabilidade e sua respectiva relação com o segmento hoteleiro.

Tal tema se mostra importante na medida em que consegue descrever como diferentes empresas do segmento hoteleiro inserem a sustentabilidade no seu contexto e planejamento, além de evidenciar motivações para adoção de práticas sustentáveis. Espera-se, assim, que esta pesquisa possa dar subsídios para que empresários e administradores do ramo hoteleiro possam se antecipar às potenciais barreiras do processo de implantação da sustentabilidade em meios de hospedagem. Através dos estudos comparativos realizados, tanto dos casos existentes na literatura acadêmica, quanto dos dois casos objetos de análise (hotel X e hotel Y), é possível compreender as ações que facilitaram o processo de implantação da sustentabilidade e as práticas ambientais, sociais e econômicas comumente adotadas em consonância com a temática do TBL. Uma vez que o estudo expõe de forma clara as barreiras à implantação da sustentabilidade, os administradores dos hotéis que dele se utilizarem terão informações para lidar de forma articulada e planejada com tais empecilhos.

De uma forma geral, os hotéis poderão se beneficiar desta pesquisa, já que a implantação de uma política de gestão de sustentabilidade contribui diretamente na redução de impactos ao meio-ambiente e às pessoas e para o aumento da sinergia entre empresa, funcionários e comunidade.

Adicionalmente, são expostas diversas iniciativas de diferentes hotéis no intuito de incrementar seus resultados operacionais mediante a redução de custos a partir das ações sustentáveis. É opinião do autor que tal redução pode ser considerada como a principal ferramenta para transpor, o que no Brasil, tende a ser um dos principais obstáculos à implantação da sustentabilidade em meios de hospedagem: o aspecto econômico. Elementos como engajamento de funcionários e alta administração e conscientização de *stakeholders* também

figuram como potenciais instrumentos para transposição de barreiras à sustentabilidade conforme evidenciado.

O estudo deixa como alerta aos administradores que a possibilidade de obtenção de certificação e adequação às premissas de sustentabilidade por parte dos hotéis é real. Conjugando-se as melhores práticas apresentadas por esta pesquisa com as diferentes formas de se transpor as dificuldades de implantação da sustentabilidade, o hotel poderá iniciar sua jornada rumo ao alinhamento com o TBL.

Fica evidente que custos elevados, aspectos regulatórios e capacitação deixam de ser impeditivos para adoção da sustentabilidade na hotelaria, uma vez que haja comprometimento com a causa e se saiba manejar os elementos capazes de gerar reduções de custo.

5.3. Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Como desdobramento futuro, esta abordagem de pesquisa pode ser ampliada por meio de estudo sobre o papel dos *stakeholders* no contexto da implantação da sustentabilidade em hotéis. A partir das duas empresas analisadas e da tabela de estudo comparativos foi possível observar uma limitada menção ao papel dos *stakeholders* no contexto da contribuição estratégica dos mesmos à implantação da sustentabilidade. No caso dos hotéis X e Y foi constatada ausência de informação e dados em alguns pontos específicos das entrevistas. No Brasil, a literatura a respeito não apresentou vasta nesse sentido.

Recomenda-se, da mesma forma, que estudiosos interessados no tema também busquem compreender elementos que inviabilizaram a implantação da sustentabilidade em hotéis. Neste caso, possivelmente, as barreiras figurariam como elementos determinantes para o insucesso dos projetos de implantação.

Apesar do estudo ter apresentado uma reduzida amostragem, foi possível observar através das consultas aos sites dos hotéis, cujos convites para participação desta pesquisa foram enviados, porém rejeitados, a existência de ações de sustentabilidade e ações junto às comunidades.

Tal fato gera a oportunidade para ampliação desta pesquisa junto aos gestores de hotéis sobre o tema sustentabilidade em meios de hospedagem de maneira mais ampla. Principalmente, sob a ótica da vantagem competitiva e percepção de *stakeholders* que foram aspectos de aprofundamento moderado nesta pesquisa.

Por fim, também se recomenda a extensão do estudo para uma amostra maior, suscetível à generalização estatística por meio de tratamentos quantitativos e de destinos mais variados a título de conferir maior solidez aos resultados.

6

Referências bibliográficas

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15401: Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade – requisitos**. Rio de Janeiro, mai. 2006.

_____. **Meios de Hospedagem: Sistema de gestão da sustentabilidade / Associação Brasileira de Normas Técnicas**, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. – Rio de Janeiro: ABNT; SEBRAE, 2012.

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Editora Abril, 2012.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2009

ALLEDI FILHO, C. *et al.* Melhoria Contínua baseada na capacidade de aprendizado da indústria de petróleo: guia visual para implementação do ambiente do conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial**, COPPE/UFRJ, n. 13, 2003.

ALMEIDA, J. **Sustentabilidade em Hotelaria: uma análise da infusão / difusão em hotéis de Lisboa**. Lisboa, 2016. 57 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria – Universidade Europeia.

ANJOS, F. A. **Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos: uma proposta sistêmica**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004

ASSAF, A.; JOSIASSEN, A.; CVELBAR, L. Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance?. **International Journal of Hospitality Management** 31, 596–600, 2012

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS. **Folder - Associados ABR 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://abr-resortsbrasil.com.br/resorts-associados2/>>. Acesso em: 01 de fev. de 2018

AULD, G.; GULBRANDSEN, L.; MCDERMOTT, C. Certification schemes and the impacts on forests and forestry. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 33, p. 187-211, 2008.

AYUSO, S. Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 13, p. 207-220. 2006.

B CORPORATION. **What are B Corps?** Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>>. Acesso em: 20 jan. 2018a

_____. **The Non Profit Behind B Corps**. Disponível em: <<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history>>. Acesso em: 20 jan. 2018

_____. **About B Lab**. Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>>. Acesso em: 20 jan. 2018c

BERNARDELLI-JUNIOR, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**. Caxias do Sul, 6(4), p. 564-582, out-dez, 2014.

BIEN, A. **A simple user's guide to certification for sustainable tourism and ecotourism**. Center for Ecotourism and Sustainable Development. Washington, p. 30, Mar. 2015

BOFF, L. **Crítica ao modelo-padrão de sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <<https://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/29/critica-ao-modelo-padrao-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 14 Jan. 2018

BOHDANOWICZ, P. European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 188-204, 2005. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/238302666_European_Hoteliers'_Environmental_AttitudesGreening_the_Business>.

_____.; SIMANIC, B.; MARTINAC, I. Sustainable hotels – environmental reporting according to green globe 21, green globes, Canada/GEM UK, ihei benchmarkhotel and hilton environmental reporting. In.: **The 2005 World Sustainable Building Conference**, Tokyo, p. 27-29, Sep. 2005

BOLEY, B.; UYSAL, M. **Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies**. *Tourism and Hospitality Research*, 2014.

BRASIL. Artigo 23 da Lei nº 11.771/2008, de 17 de set. de 2008. **Política Nacional de Turismo**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm>. Acesso em 10 jan. 2018

BRAZTOA. **Prêmio Braztoa de Sustentabilidade 2017**. Disponível em: <<http://braztoa.com.br/premio/>>. Acesso em: 20 jan. 2018

BSH INTERNATIONAL HOSPITALITY ASSET MANAGERS. **Resorts no Brasil 2014**. Disponível em: <<http://investimento.turismo.gov.br/files/BSH-ResortsinBrazil2014.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2017

CAGNA, T. **O turismo sustentável e os “selos verdes”**. Portal Eco Hospedagem. 2011. Disponível em: <<https://ecohospedagem.com/o-turismo-sustentavel-e-os-selos-verdes/>>. Acesso em: 13 jan. 2018

CHAN, E. Implementing environmental management systems in small- and medium-sized hotels: obstacles. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 3-23, 2011.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Sustentabilidade nas empresas brasileiras: oportunidades de negócios sustentáveis**. 2014. Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/05/accenture.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018

CONSELHO NACIONAL RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA. **Certificação em Turismo Sustentável. Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade NIH-54** – caderno nº 30, 2004. Disponível em: <http://www.rbma.org.br/rbma/pdf/caderno_30.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2017.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 296 p., 2010

CVELBAR, L.; DWYER, L. An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. **Journal of Sustainable Tourism - J SUSTAIN TOUR**. P. 1-18, 2012

DECLARAÇÃO DO RIO SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD). Rio de Janeiro, cap. 7, item 7.20, letra (e), jun. 1992. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

DERAMAN, F.; ISMAIL, N.; ARIFIN, A.; MOSTAFA, M. Green practices in hotel industry: Factors influencing the implementation. **Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts**, v. 9(2), p. 305-316, 2017.

DUPLA CONSULTORIA. **As Diferenças de mercado Livre e Cativo**. 2015. Disponível em: <http://www.duplaconsultoria.com/informativos/id-286390/as_diferencas_de_mercado_livre_e_cativo>. Acesso em: 15 jan. 2018

DWYER, L. **Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: a scoping study**. *Tourism Review International*, p. 79–94, 2005.

EVANGELISTA, R. Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 85-96, Jan/Jul, 2010.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development**. *California Management Review*. 1994. _____ . **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Filadélfia: New Society, 1998.

_____. **Enter the Triple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: 05 jan. de 2018

FREEMAN, R.; REED, D. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. *California Management Review*, v. 25 (3), p. 88-106, 1983.

FREITAS, A. L.; ALMEIDA, G. M. **Avaliação do nível de consciência ambiental em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória**. *Sociedade & Natureza, Uberlândia*, v. 22, n. 2, p. 405-417, ago. 2010

FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER. União Europeia, Brasil e os desafios da agenda do desenvolvimento sustentável. – Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.kas.de/wf/doc/19053-1442-5-30.pdf>>. Acesso em: 01 de fev. 2018

GASPARINO, M.; RIBEIRO, M. Análise de Relatórios de Sustentabilidade, com Ênfase na GRI: Comparação entre empresas do setor de Papel e Celulose dos EUA e Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paula, v. 1(1), p. 102-115. jan./abr. 2007.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2004.

GRIFFIN, P. **The Carbon Majors Database – CDP Carbon Majors Report 2017**. Inglaterra, 2017

GROSBOIS, D. Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. **International Journal of Hospitality Management**. v. 31, p. 896-905. Set. 2012.

HONEY, M.; ROME, A. (2000). **Protecting Paradise: Certification Programs for Sustainable Tourism and Ecotourism**. Washington, D.C.: Institute for Policy Studies, October 2001. Disponível em: <http://www.conservationfinance.org/Documents/CF_related_papers/StandardsforParadise.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2018

HOUDRÉ, H. **Sustainable development in the hotel industry**. Cornell Hospitality Industry Perspectives, v. 1, n. 2, p. 6-20.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 14001**. Environmental management systems: requirements with guidance for use. Geneva, 2004.

JUNQUEIRA, L.; MAIOR, J.; PINHEIRO, F. Sustentabilidade: A produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 36-51, set./dez. 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, 1996.

KOCH, M. O. P.; JUNQUEIRA, L. D. J. Análise comparativa do turismo sustentável e turismo responsável: semelhanças e diferenças nos destinos turísticos do Brasil. **Caderno de Estudos e Pesquisa do Turismo**. Curitiba, v. 6, n. 9, p. 39-56, jul/dez. 2017.

LACY, P. *et al.* **A New Era of Sustainability - CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy**. 2010. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CE_O_Study_2010.pdf>. Acesso em: 07 Jan. 2018.

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

LUBIN, D. A.; ESTY, D. C. **The Sustainability is imperative**. Harvard Business Review, v. 88, n. 5, p. 42-50, Mai. 2010

MARQUES, L. S. *et al.* A pesquisa em estratégia e sustentabilidade: proposta de agenda de pesquisa a partir de um estudo bibliométrico. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p.5-21, jul./set. 2017

MATOS, J. K. E.; COSTA, M. A. N. Hotelaria, sustentabilidade e certificação: um estudo bibliométrico. **Revista Vértices**, Campos dos Goytacazes/RJ, v. 16, n. 1, p. 51-75, jan./abr. 2014.

MELISSEN, F.; ROEVENS, J. **Greening the hotel industry: impossible, inconvenient, or shrewd?** EuroCHRIE Conference. 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **A3P Agenda Ambiental da Administração Pública**. 2009. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. 2010. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/classificacao.jsp>>. Acesso em: 30 mai. 2017.

MIRRA, B. **Empresa B: um novo sistema de negócio sustentável**. 2017. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/component/content/article/35-atitude/1959-empresa-b-um-novo-conceito-de-negocio-sustentavel-que-gera-frutos-para-a-sociedade.html>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

NASCIMENTO, B. *et al.* **Sustentabilidade na hotelaria**. Revista Turismo & Sociedade, v. 10, n. 1, p. 1-22, 2017.

NASCIMENTO, L. F. **Gestão ambiental e sustentabilidade**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2012. 148p.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of triple bottom line. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, p. 243-262, 2004.

O'NEILL, S. **Know How Guide to Sustainable Hotel Certification Schemes**. Green Hotelier, 2016. Disponível em: <<http://www.greenhotelier.org/know-how-guides/know-how-guide-to-sustainable-hotel-certification-schemes/>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

OLIVEIRA, L. R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012

OLIVEIRA, M. A.; ROSSETTO, A. M. A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, Natal, v. 2, n. 1, p. 74-94, jan./jun. 2014.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. **Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas**. Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Passaporte Verde**. 2012. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/passaporte-verde/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO (OMT). **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 168p. 2003

PNUMA, United Nations Environment Programme. **Environmental Good Practice in Hotels: Case Studies from the International Hotel & Restaurant Association Environmental Award**. Paris: UNEP. 1996.

REID, J. P. Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. v. 33, p. 11-22, 2017.

RUEDA, A. **Turismo no Nilo custa caro ao meio ambiente**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/turismo-no-nilo-custa-carao-meio-ambiente/>>. Acesso em: 15 jan. 2018

SANTOS, C. B. *et al.* **Gestão Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros: Análise de Práticas e de Resultados em um Estudo de Casos Múltiplos**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. p. 1-12, 2006.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Revista Ambiente e Sociedade**. São Paulo v. XVII, n. 1. p. 1-22, 2014.

SAVITZ, A.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too**. San Francisco: Wiley & Sons, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, **OMT – Organização Mundial de Turismo**. 2016a Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/comunidades/omt-organizacao-mundial-do-turismo/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. **O que é normalização?** 2016b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-normalizacao,82bc438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 22 jan. 2018

SISTEMA B. **Quem Somos**. Disponível em: <<https://sistemab.org/quienes-somos-4/>>. Acesso em: 20 jan. 2018

SOUZA, C. A.; ALVARES, R. C. S. **Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 531-545, 2014.

SRIDHAR, K.; JONES, G. **The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings**. Science+Business Media B.V. 2012. Disponível em <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs13520-012-0019-3.pdf>>. Acesso em 14 Jan. 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STODDARD, J.; POLLARD, C.; EVANS, M. The Triple Bottom Line: A Framework for Sustainable Tourism Development. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 13, p. 233-258, 2012.

TZSCHENTKE, N. A. *et al.* Going green: Decisional factors in small hospitality operations. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, p. 126–133, 2008.

UNDP. **Human Development Report 201: Human Development for Everyone**. Org.: JAHAN, S. Washjngton D.C: United Nations Development Programme. 2016.

VIEIRA, A. **Conheça o Sistema B: um movimento de empresas onde o lucro anda junto com os benefícios sociais**. 2014. Disponível em: <<https://projetodraft.com/conheca-o-sistema-b-um-movimento-de-empresas-onde-o-lucro-anda-junto-com-os-beneficios-sociais/>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

WADA, Célia. **Hotelaria Sustentável: Chave da Esmeralda** – Artigo 1. Câmara Multidisciplinar de Qualidade de Vida. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?id=5178&cod=1461&idi=1>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

WCED. **Our common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 4.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

Apêndice A

QUESTIONÁRIO (hotel X)

MOTIVAÇÕES PARA INVESTIR, CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES SUSTENTÁVEIS

1. Quando teve início a implantação das práticas de sustentabilidade? O que motivou este movimento?

Resposta: Começou em 2012. O que motivou foi uma linha de crédito no BNDES. Foi o primeiro fator motivador e depois permaneceu. O sistema está até hoje mesmo sem uso de qualquer linha de crédito do BNDES. Sem dúvida, foi o fator financeiro inicialmente.

2. Como a questão da Sustentabilidade é inserida no contexto do Planejamento Estratégico da empresa?

Resposta: Consta em nosso planejamento estratégico da mesma forma como outros aspectos como financeiros, comerciais, de desenvolvimento. Nosso novo produto: o parque aquático. A sustentabilidade está lá também.

3. Quais foram os objetivos de negócio ou de marketing com a implantação da sustentabilidade.

Resposta: O objetivo do programa de sustentabilidade foi a expansão hoteleira. O hotel passou de 200 para 364 apartamentos.

4. Qual o estágio atual do processo de implantação das práticas de sustentabilidade?

- a. Práticas já implantadas ou em implantação
- b. Práticas a implantar

Resposta: Já está finalizado. Temos outras práticas a aprimorar. Hoje temos poucas coisas a implementar de sustentabilidade hoje. A ABNT me audita todos os anos então tudo que está na NBR 15401 eu tenho implementado aqui. Uma prática que estamos aprimorando são os procedimentos internos. Tem relação com a gestão operacional.

5. A empresa tem ações socioculturais junto à comunidade local como parte de suas ações de sustentabilidade?

Resposta: Sim. Nós levamos para as escolas municipais ou trazemos esses alunos para que aprendam sobre o universo lúdico de personagens que exploramos. Temos outras como ações de produção de artesanato local, rendeiras que deixamos comercializar os produtos aqui dentro, uma empresa parceira que venda produtos ligados a lenda local.

FACILITADORES E BARREIRAS PRÉ/DURANTE IMPLANTAÇÃO

6. Quais foram os principais problemas e barreiras internos e externos enfrentados na implantação da sustentabilidade? Como a empresa os superou?

→ Recursos humanos, financeiros, tecnológicos, estrutura organizacional fazem parte desses fatores?

Resposta: Principal barreira claramente foi a econômica. É necessário um grande investimento para implementar uma política e prática de sustentabilidade dentro de um empreendimento como esse. Tivemos que recorrer a uma consultoria de qualidade o que envolve custo. Outra barreira é estabelecer uma cadeia de distribuidores e fornecedores envolvidos e engajados com as premissas de sustentabilidade. A cadeia produtiva não está preparada para atender a sustentabilidade.

Os funcionários aceitaram bem o programa. Não houve resistência. Até porque sabem que a sustentabilidade os favorece de alguma forma. Traz benefícios também para os colaboradores.

→ Qual teria sido o papel dos *stakeholders* externos?

Resposta: alguns fornecedores não conseguiram se adequar aos parâmetros de sustentabilidade.

→ O alinhamento às iniciativas sustentáveis demandou maior investimento financeiro e em capital humano (treinamento)?

Resposta: Sim. Foi necessário investir em treinamento. Não houve demanda de investimento em novos funcionários, contudo foi bem impactante para mim (houve acúmulo de função por parte de funcionários). Eu acabei de passar por uma auditoria. Segunda e terça-feira eu não existi para o hotel. Hoje estou voltando as atividades como gerente do hotel. Mas pessoalmente é muito gratificante encabeçar esse projeto.

7. Quais foram os principais fatores internos e externos que facilitaram a implantação da sustentabilidade?

→ Recursos humanos, financeiros, tecnológicos, estrutura organizacional) fazem parte desses fatores?

Resposta: Para transpor a barreira econômica, o recurso financeiro foi a principal ferramenta. A aderência dos funcionários foi um ponto positivo. Outro ponto positivo também foram fatores econômicos. Pois a partir do momento em que você pratica eficiência energética, você terá um retorno imediato na sua conta de energia elétrica. A partir do momento que você incentiva o seu hóspede a não trocar a toalha. Se ele vai ficar 3 noites, pelos menos 2 dias você ficará sem lavar essa toalha. Além de reduzir a eliminação de resíduos de produtos no meio ambiente, você também deixa de pagar 2 lavagens de uma toalha. Economicamente se vê que é bem valioso e importante para nós. Eu usar a energia solar para aquecer a minha água, até um determinado ponto, e utilizar o gás para aquecer a partir daí é uma forma de economia de energia também.

No sentido da sua gestão interna, por exemplo um hotel que não tem o nível de profissionalismo que nós temos, um hotel que tem um cunho mais familiar, que não tenha governança corporativa, que é o nosso foco, teria dificuldades em estabelecer premissas de gestão que a sustentabilidade possui.

→ Qual teria sido o papel dos *stakeholders* externos?

Resposta: O papel mais significativo do fornecedor de energia. Não compramos energia da concessionária de Itaipu. Compramos do mercado livre que usa fontes de energia renováveis. Acabei de receber uma menção da empresa que comercializa essa energia elétrica justamente por usarmos energia renovável. Usamos fontes de energia eólica e outras fontes renováveis através do mercado livre que apresentaram reduções significativas.

8. A empresa tem certificação em sustentabilidade? Por quê?

a. Como foi o processo de certificação?

Resposta: Sim. Começou em 2012. O que motivou foi uma linha de crédito no BNDES. Foi o primeiro fator motivador e depois permaneceu. O sistema está até hoje mesmo sem uso de qualquer linha de crédito do BNDES. Sem dúvida, foi o fator financeiro inicialmente.

DECISÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

9. Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos diferentes *stakeholders* (funcionários, hóspedes, comunidades, concorrentes, etc)? A imagem / reputação do hotel melhorou?

Resposta: Sem dúvida. Nós somos, por exemplo no mercado de operadoras e hotéis, pelo segundo ano consecutivo somos finalistas do prêmio Braztoa de Sustentabilidade. Por parte da comunidade: Sim, principalmente daquelas comunidades afetadas por nossas políticas como as escolas, os fornecedores locais, entre outros que estão inseridos no nosso universo.

Concorrência: não surtiu qualquer efeito.

Funcionários: Sim, principalmente dada a gama de treinamentos que aplicamos aqui no hotel referente a sustentabilidade. Tem que mudar. É para isso que o treinamento existe.

10. Como as práticas sustentáveis implantadas influenciam a decisão dos hóspedes quanto à escolha do hotel frente à concorrência?

Resposta: Não. De verdade não. Nunca tivemos essa expectativa. Se alguém implementar um projeto de sustentabilidade com essa expectativa, está equivocado. Nós não estamos nesse ponto ainda.

11. A empresa entende que se tornou mais competitiva após a implantação da sustentabilidade? Por quê?

a. Ou obtenção da certificação?

Resposta: Sim, até devido à expansão hoteleira. A sustentabilidade pode te prover de ferramentas de gestão interessantes conforme falei. Porque você tem o âmbito econômico ligado a sustentabilidade. Quando você prende atenção nisso, você tem várias ferramentas que podem te ajudar.

DECISÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO DO HOTEL

12. Como a empresa tangibiliza os benefícios concretos que iniciativas sustentáveis geram para o negócio?

Resposta: Por exemplo através da redução no consumo de energia conforme mencionado; no consumo de águas dos poços, consumo de água da concessionária, consumo de gás. Tudo isso impacta no meu lucro operacional.

12.1) A empresa possui algum relatório específico para realizar o acompanhamento?

Resposta: Essas informações originam-se de várias locais e eu compilo num único relatório onde monitoramos se o programa de sustentabilidade está me apoiando economicamente. Eu estabeleci por exemplo uma meta de 90% de satisfação dos hóspedes. Compilo tudo no excel, não é um sistema específico. Monitoro e realizo ações em cima do que for necessário. Dados que são acompanhados: Consumo de Água, Consumo de Energia, Resíduos reciclados, Resíduos não reciclados, Satisfação, Acidente de trabalho, *Turn over*, Promoções, Ações Sociais, os resíduos são pesados diariamente. A própria equipe interna que realiza esses acompanhamentos inclusive a pesagem.

13. Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram as receitas e custos operacionais?

a. Na taxa de ocupação do hotel?

Resposta: Em receita não. Em rentabilidade sim. Impactou na lucratividade. Não impactou na taxa de ocupação do hotel.

b. Passaram a praticar preços diferenciados?

Resposta: Não. A diária média se manteve a mesma. As iniciativas não impactaram no tarifário.

14. A adesão de práticas sustentáveis gerou maior rentabilidade à empresa?

Resposta: Sim.

15. Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram na utilização dos recursos naturais pelo hotel?

Resposta: Não foi necessária nenhuma alteração na utilização dos recursos. O que podemos citar e que mantemos o consumo dos poços daquilo que está outorgado. Todas as áreas já estavam ocupadas dessa forma na época da implementação.

QUESTIONÁRIO (hotel Y)

MOTIVAÇÕES PARA INVESTIR, CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES SUSTENTÁVEIS

1. Quando teve início a implantação das práticas de sustentabilidade? O que motivou este movimento?

Resposta: Iniciou em agosto de 2015, motivado por uma vocação natural do grupo.

2. Como a questão da Sustentabilidade é inserida no contexto do Planejamento Estratégico da empresa?

Resposta: A Governança Corporativa do Grupo é pautada em políticas e a valores, que permeiam o conceito de sustentabilidade, buscando equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas.

3. Quais foram os objetivos de negócio ou de marketing com a implantação da sustentabilidade

Resposta: Além de atingir a certificação no Sistema B, que posiciona o grupo no contexto na Nova Economia, a Sustentabilidade promove o consumo consciente, o que gera economia no consumo de materiais e recursos do Grupo. Os detalhes podem ser observados na política de sustentabilidade e vocações.

4. Qual o estágio atual do processo de implantação das práticas de sustentabilidade?

- a. Práticas já implantadas ou em implantação
- b. Práticas a implantar

Resposta: Temos ações que se encontram nos 2 estágios.

5. A empresa tem ações socioculturais junto à comunidade local como parte de suas ações de sustentabilidade?

Resposta: Sim. Os detalhes constam no projeto socioeducacional do hotel.

FACILITADORES E BARREIRAS PRÉ/DURANTE IMPLANTAÇÃO

6. Quais foram os principais problemas e barreiras internos e externos enfrentados na implantação da sustentabilidade? Como a empresa os superou?

→ Recursos humanos, financeiros, tecnológicos, estrutura organizacional fazem parte desses fatores?

→ Qual teria sido o papel dos *stakeholders* externos?

→ O alinhamento às iniciativas sustentáveis demandou maior investimento financeiro e em capital humano (treinamento)?

Resposta: O principal problema foi o financeiro. O maior investimento é na própria consultoria que orienta o processo de sustentabilidade do Grupo.

O investimento ocorreu de forma muito pontual, em ações específicas. Houveram pequenos investimentos em infraestrutura, lanches, organização de eventos, etc.

7. Quais foram os principais fatores internos e externos que facilitaram a implantação da sustentabilidade?

→ Recursos humanos, financeiros, tecnológicos, estrutura organizacional) fazem parte desses fatores?

Resposta: Sem dúvidas as pessoas (colaboradores, fornecedores e parceiros) fizeram toda a diferença no sucesso da implantação dos Programas e Ações.

→ Qual teria sido o papel dos *stakeholders* externos?

Resposta: A adesão da Secretaria de Educação e das escolas parcerias do projeto, foram fatores de sucesso, na implantação do projeto socioeducacional.

8. A empresa tem certificação em sustentabilidade? Por quê?

a. Como foi o processo de certificação?

Resposta: Sim, o Grupo é uma Empresa B Certificada. O processo durou 8 meses, e ratifica que o conceito de sucesso no Grupo vai além do lucro financeiro, e atinge o lucro social e ambiental nas tomadas de decisão estratégicas da empresa. Mas este é um longo caminho.

DECISÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

9. Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos diferentes *stakeholders* (funcionários, hóspedes, comunidades, concorrentes, etc)? A imagem / reputação do hotel melhorou?

Resposta: Não temos este dado levantado.

10. Como as práticas sustentáveis implantadas influenciam a decisão dos hóspedes quanto à escolha do hotel frente à concorrência?

Resposta: Não temos este dado levantado.

11. A empresa entende que se tornou mais competitiva após a implantação da sustentabilidade? Por quê?

- a. Ou obtenção da certificação?

Resposta: Ainda é prematuro afirmar isso. A sustentabilidade ainda não é um fator de decisão de compra para os consumidores brasileiros. Existe uma tendência de o mercado estar cada vez mais em linha com essas práticas, fazendo parte inclusive, de suas decisões por produtos ou serviços. Ainda é cedo afirmar e comprovar este número.

A maior vantagem competitiva está no pioneirismo, pois existe uma predisposição à adoção da sustentabilidade. É uma visão de longo prazo.

DECISÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO DO HOTEL

12. Como a empresa tangibiliza os benefícios concretos que iniciativas sustentáveis geram para o negócio?

Resposta: Somente na redução de custos, dentro do programa de consumo consciente.

12.1) A empresa possui algum relatório específico para realizar o acompanhamento?

Resposta: Sim. Os que existem constam na política de sustentabilidade e de uso consciente

13. Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram as receitas e custos operacionais?

a. Na taxa de ocupação do hotel?

Resposta: Não.

b. Passaram a praticar preços diferenciados?

Resposta: Não.

14. A adesão de práticas sustentáveis gerou maior rentabilidade à empresa?

Resposta: Considerando a redução de custos, através do consumo consciente de recursos e materiais, sim.

15. Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram na utilização dos recursos naturais pelo hotel?

Resposta: Consta no detalhamento do Programa “Consumo Consciente”.