

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE**  
**RIBEIRÃO PRETO**

**NATÁLIA DANIELE VIEIRA MENEZES**

**Posicionamento de marca e estratégia de sustentabilidade em hotéis:**

**Estudo de caso em hotel de rede internacional em Ribeirão Preto**

Ribeirão Preto/SP

2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Chefe do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade de Ribeirão Preto

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE**  
**RIBEIRÃO PRETO**

**NATÁLIA DANIELE VIEIRA MENEZES**

**Posicionamento de marca e estratégia de sustentabilidade em hotéis:**

**Estudo de caso em hotel de rede internacional em Ribeirão Preto**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Área de concentração: Marketing e sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

Ribeirão Preto/SP

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### Catálogo da Publicação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Menezes, Natalia Daniele Vieira

Posicionamento de marca e estratégia de sustentabilidade em hotéis: estudo de caso em hotel de rede internacional em Ribeirão Preto. 2014.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Área de concentração: Marketing e sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça.

1. Sustentabilidade em hotéis
2. Mensuração da sustentabilidade
3. Posicionamento de marca sustentável

Nome: MENEZES, Natalia Daniele Vieira

Título: Posicionamento de marca e estratégia de sustentabilidade em hotéis: estudo de caso em hotel de rede internacional em Ribeirão Preto.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade de  
Ribeirão Preto para obtenção do título de  
Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à memória de minha mãe e o dedico também a meu pai, pois sua força, inteligência, honestidade e sabedoria o tornam um exemplo a todos ao seu redor; seus ensinamentos, sua confiança em mim e seu incentivo para que eu sempre busque meus sonhos foram essenciais para que eu me tornasse quem eu sou hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos amigos, pela presença e apoio constantes durante estes cinco anos, dividindo tantas alegrias.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, cuja contribuição foi essencial para a realização deste trabalho.

Finalmente, agradeço à minha família, principalmente ao meu pai e à minha irmã, pelo exemplo, companhia, paciência e apoio durante toda a minha vida e especialmente nesta incrível jornada que se iniciou vários anos atrás com o grande sonho de estudar na USP e que termina agora.

“É triste pensar que a natureza fala e  
que o gênero humano não a ouve”.

**Victor Hugo**



## RESUMO

Menezes, N. D. V. **Posicionamento de marca e estratégia de sustentabilidade em hotéis: estudo de caso em hotel de rede internacional em Ribeirão Preto**. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

O setor hoteleiro é um grande usuário de recursos naturais e representa aproximadamente 20% das emissões de gás carbônico geradas pelas atividades relacionadas ao turismo (UNEP e UNWTO - “Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges”, 2007). Dada sua grande importância nos desafios globais relacionados à mudança climática e à redução da pobreza, existe a necessidade de adotar urgentemente políticas e práticas sustentáveis.

A partir desta constatação pretende-se identificar e analisar o posicionamento de marca com foco em sustentabilidade em uma rede hoteleira mundial em Ribeirão Preto. Será um estudo de caso único, no qual os indicadores serão levantados na literatura e complementados para a realidade local. O trabalho pretende fornecer um panorama da relevância e aplicabilidade das noções de sustentabilidade para o setor hoteleiro brasileiro. Através de entrevistas com diversos stakeholders, o trabalho pôde verificar que a rede adota diversas políticas, principalmente no aspecto ambiental da sustentabilidade, práticas estas que podem ser aprimoradas através do estabelecimento de metas desafiadoras e melhor mensuração das iniciativas sustentáveis.

Palavras-chave: sustentabilidade em hotéis, mensuração da sustentabilidade, posicionamento de marca sustentável

## ABSTRACT

MENEZES, N. D. V. **Brand positioning and sustainability strategy in hotels: case study in a hotel from an international chain in Ribeirao Preto.** 2014. Final thesis (Bachelor's Degree in Business Management) - School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirao Preto, University of Sao Paulo.

The hospitality sector uses a lot of natural resources and accounts for approximately 20% of the carbon dioxide emission generated by tourism activities. (UNEP and UNWTO – “Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges”, 2007)

Given its great importance in the global challenges related to climate change and poverty reduction, there is a pressing need to instill sustainable policies and practices.

Based on this observation, we intend to identify and analyze the sustainability-focused brand positioning in a global hotel chain in Ribeirao Preto. It will be a single case study, for which the indicators will be collected in the literature review and complemented for local responsiveness. This work aims at offering a perspective on the relevance and applicability of sustainability notions to the Brazilian hospitality sector. By interviewing key stakeholders, this study has verified that the hotel chain adopts several sustainable practices, mainly related to the environmental aspect. Such practices could be enhanced by establishing challenging goals and by improving the measuring of the sustainability initiatives.

**Keywords:** sustainability in hotels, sustainability assessment, sustainable brand positioning

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Resumo dos Antecedentes e Consequências da Sustentabilidade.....	31
Quadro 2 – Resumo do Referencial Teórico.....	37
Quadro 3 – Modelo de Mensuração da Sustentabilidade.....	43
Quadro 4 – Protocolo de pesquisa.....	46
Quadro 5 – Principais realizações da rede hoteleira mundial em seus pilares de sustentabilidade divulgadas no website.....	51
Quadro 6 - Resumo das ações de sustentabilidade e suas lacunas.....	73

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Mapa dos hotéis da rede hoteleira.....	47
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMA - American Marketing Association

IPRS - Índice Paulista de Responsabilidade Social

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONG - Organização não-governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

TBL - Triple Bottom Line

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. Problema de Pesquisa .....	16
1.2. Objetivo Geral.....	16
1.3. Justificativa.....	17
<b>2. POSICIONAMENTO DE MARCA E ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>19</b>
2.1. Posicionamento de marca.....	19
2.2. Sustentabilidade.....	21
2.3. O marketing e a sustentabilidade .....	24
2.4. Antecedentes da sustentabilidade .....	25
2.5. Consequências da sustentabilidade .....	29
2.6. Turismo .....	31
2.7. O setor hoteleiro.....	34
2.8. Eventos mundiais .....	36
2.9. Quadro resumo .....	37
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
3.1. Tipo de pesquisa e método de pesquisa .....	39
3.2. Processo de seleção do caso.....	40
3.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	41
3.4. Coleta de dados .....	44
3.5. Técnica de análise de dados .....	44
3.6. Protocolo de pesquisa .....	45
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1. A rede hoteleira internacional .....	47
4.2. Posicionamento de marca sustentável e sua mensuração .....	48
4.3. Análise do website .....	48
4.4. Análise de conteúdo das entrevistas.....	53
4.4.1. Programa de sustentabilidade.....	53
4.4.2. Inovações sustentáveis nos quartos.....	55
4.4.3. Questões de comunicação ambiental e advocacia .....	58
4.4.4. Gestão de resíduos .....	61
4.4.5. Gestão de poluição e água .....	64
4.4.6. Políticas de compra.....	66

4.4.7. Gestão energética.....	67
4.4.8. Motivações para adotar sustentabilidade.....	68
4.4.9. Envolvimento e treinamento dos colaboradores em sustentabilidade .....	68
4.4.10. Envolvimento dos hóspedes nas práticas sustentáveis .....	70
4.4.11. Envolvimento dos fornecedores nas práticas sustentáveis .....	71
4.4.12. Envolvimento do hotel com a sociedade .....	71
4.4.13. Resultados econômicos sustentáveis.....	71
4.4.14. Transparência com stakeholders.....	72
4.4.15. Quadro resumo das ações de sustentabilidade e suas lacunas .....	73
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>6. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA .....</b>	<b>83</b>
<b>7. PERSPECTIVAS PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>84</b>
<b>8. REFERÊNCIAS<sup>1</sup> .....</b>	<b>85</b>
<b>9. APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>
9.1. Roteiro de entrevista com o gestor .....	93
9.2. Roteiro de entrevista com a camareira .....	98
9.3. Roteiro de entrevista com a hóspede.....	100

## 1. INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade está em voga. Governos, empresas, comunidades e indivíduos estão se conscientizando da importância das ações de sustentabilidade e suas ramificações econômicas, ambientais e sociais. Sua importância é reforçada pelo fato de compor um dos oito Objetivos do Milênio da ONU, nomeado “Qualidade de vida e respeito ao ambiente” que busca promover o desenvolvimento sustentável, reduzir a perda de diversidade biológica e reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso a água potável e esgotamento sanitário.

A discussão sobre um desenvolvimento sustentável, que não comprometa gerações futuras e os recursos naturais, tem surgido em diversos setores. O setor hoteleiro, por sua vez, está sob os holofotes graças à expansão necessária para atender à demanda dos eventos mundiais sendo realizados no Brasil. O setor tem grande importância nos esforços de sustentabilidade do país já que pode contribuir com a inclusão social e com o respeito ao meio-ambiente através de suas operações ao mesmo tempo que busca o retorno econômico.

Este estudo tem como foco principal analisar se o posicionamento de marca com foco em sustentabilidade é transformado em prática. Com este propósito, selecionou-se o setor de hotéis devido a sua importância no cenário atual do país, por conta dos eventos internacionais que ocorrerão no Brasil. O tema da sustentabilidade é relativamente novo, principalmente no que se trata de trazê-lo para o dia-a-dia das empresas. Isso traz um desafio grande a este trabalho, que através do estudo de caso buscará verificar as ações de sustentabilidade e o posicionamento de marca de um hotel de rede internacional em Ribeirão Preto/SP.

O trabalho foi conduzido a partir de uma ampla revisão bibliográfica e de uma cuidadosa seleção do hotel analisado e dos entrevistados de forma a otimizar a coleta de dados e agregar a maior quantidade possível de informações relevantes ao estudo. O trabalho será dividido em: introdução, pesquisa bibliográfica, pesquisa empírica e, por fim, análise das informações.

A introdução tratará do problema de pesquisa e dos objetivos. A pesquisa bibliográfica apresentará os principais temas de estudo relacionados ao trabalho, citando os autores mais relevantes de cada tema. A pesquisa empírica será realizada em um estudo de caso único, sendo que o hotel estudado foi escolhido por pertencer a uma rede internacional e principalmente por possuir um posicionamento ligado à sustentabilidade. A coleta de dados se dará a partir de

entrevistas, observação direta e análise de relatórios e documentos. Finalmente, a análise das informações será feita no modelo de análise de conteúdo.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

As práticas de sustentabilidade são uma tendência crescente em hotéis ao redor do mundo (Robinot e Gianellonni 2010; López-Gamero, Cláver-Cortés e Molina-Azorín 2011; Kasim 2009). Nas últimas décadas, a conscientização da incompatibilidade entre o crescimento econômico infinito e os recursos naturais finitos do planeta trouxe à tona questões de sustentabilidade, do impacto das operações de grandes empresas no meio ambiente e de como o marketing pode contribuir para reduzir os impactos negativos das corporações no meio ambiente e na sociedade.

O turismo, sendo um dos setores da economia que mais gera empregos (Choy, 1995), tem um papel-chave na mudança da visão tradicional de negócios que foca apenas no resultado econômico e desconsidera os fatores sociais e ambientais. Se considerarmos que o turismo é responsável por 5% das emissões que agravam a mudança climática (Gössling, 2009) perceberemos a necessidade de estender a interseção entre os problemas socioecológicos e o consumo, e conduzir uma mudança na direção de um turismo sustentável, competitivo e responsável (Ritchie, 2003).

A marca resume os valores e traduz os diferenciais da empresa, influenciando inclusive no modelo de estruturação da empresa, de forma a agregar valor em todas as etapas do produto ou serviço. Portanto, uma organização com valores pautados na perseverança financeira, na preservação do meio-ambiente e na preocupação com a sociedade deve traduzir isto em seu dia-a-dia, guiando tarefas tão diversas quanto o estabelecimento da política de compras e a definição dos treinamentos dos colaboradores.

Desta forma, o problema de pesquisa visa verificar a afinidade entre o posicionamento de marca e a estratégia de sustentabilidade de uma rede hoteleira mundial.

### **1.2. Objetivo Geral**



A partir da análise do estado da arte da teoria sobre posicionamento da marca e sustentabilidade e formulação do problema de pesquisa, neste item pretende-se discorrer sobre os objetivos do trabalho. Desta forma o objetivo geral da pesquisa é analisar o posicionamento de marca, e as estratégias de sustentabilidade de uma rede hoteleira internacional. Como objetivos específicos pretende-se:

- Identificar e analisar o posicionamento de marca da empresa;
- Identificar e analisar a estratégia de sustentabilidade anunciada pelo hotel;
- Analisar as políticas e procedimentos de sustentabilidade efetivamente adotados na gestão do hotel;
- Analisar a opinião dos envolvidos e impactados pela estratégia de sustentabilidade em comparação com a política da organização;

### **1.3. Justificativa**

A degradação causada pelo homem ao meio-ambiente é um tópico cada vez mais discutido. Buscando longevidade no mercado, as empresas perseguem a sustentabilidade econômica, mas para serem verdadeiramente sustentáveis, devem compreender sua relevância perante a sociedade e o meio-ambiente, e direcionar suas ações em busca disso.

Dessa forma, a necessidade de difundir o conceito de sustentabilidade e o papel das empresas na redução do impacto ambiental, além de divulgar meios para incentivá-la e geri-la torna relevante o conteúdo do presente estudo que encontra, portanto, sua principal justificativa ao abordar um tema diretamente relacionado ao grande desafio das empresas no futuro próximo: combinar e equilibrar a sustentabilidade socioambiental à econômica, buscando competitividade.

Ademais, o modelo utilizado neste trabalho para analisar a sustentabilidade no posicionamento de marca do hotel foi desenvolvido a partir da adaptação e junção de indicadores levantados por outros autores e baseado principalmente no modelo de Smerecnik (2009). O modelo foi desenhado minuciosamente para abranger os três pilares da sustentabilidade: ambiental, econômico e social (Elkington, 1997), e tem grande valor para outras pesquisas na área ou para gestores que visem mensurar ações estratégicas de sustentabilidade, tanto no setor hoteleiro como em outros setores relacionados e também para

gestores que buscam maneiras de traduzir seu posicionamento de marca sustentável para as esferas tática e operacional.

Considerando o contexto apresentado, o referencial teórico abordará os tópicos de posicionamento de marca, sustentabilidade, turismo, setor hoteleiro e eventos mundiais, tópicos estes relevantes para a compreensão e para o desenvolvimento do presente trabalho.

## **2. POSICIONAMENTO DE MARCA E ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE**

Este tópico revisará todos os temas estudados pela pesquisadora que contribuíram para a definição do problema de pesquisa e dos objetivos. Inicialmente, discutiremos questões relativas a marca, ao posicionamento de uma marca e sua relevância para a estratégia de uma organização.

Em seguida, apresentaremos os conceitos de Triple Bottom Line, que refuta a ideia de que sustentabilidade se restringe à conservação do meio-ambiente, e de Marketing Verde, que relaciona marketing e sustentabilidade. A seguir, discutiremos alguns antecedentes e consequências da adoção de um posicionamento de marca pautado na sustentabilidade.

Depois disso, discutiremos a importância do turismo e do setor hoteleiro, cada um em suas esferas mundial, nacional e local, para o desenvolvimento econômico e social. Finalmente, apresentaremos a importância dos eventos mundiais ocorrendo no Brasil nos próximos anos para o turismo e o setor hoteleiro.

### **2.1. Posicionamento de marca**

Neste tópico serão analisados os principais conceitos relacionados com o posicionamento de marca, entre eles a definição de marca, o significado de posicionamento de marca e os conceitos fundamentais sobre este constructo de marketing.

De acordo com a American Marketing Association (2008), marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer atributo que identifique o produto ou serviço de um vendedor de forma distinta ao de outro vendedor. Kotler (2012) define marca como uma promessa de um vendedor de entregar um conjunto específico de atributos, benefícios e serviços de forma consistente ao comprador.

A noção de marca é algo muito antigo, em seus primórdios aplicada a bens, escravos e animais, com o intuito de demarcar propriedade, identificar com facilidade o ativo ou registrar a origem do mesmo (Louro, 2000). Keller (2006) afirma que foram encontradas marcas em porcelanas chinesas antigas e em jarros de cerâmica da Grécia e Roma antigas.

Com o avanço da economia e da indústria, no século XIX a preocupação com o registro de marcas originou leis na Inglaterra em 1862 e nos EUA em 1870. Já nos anos 80 as empresas perceberam que seu valor já não mais poderia ser medido somente pelos ativos físicos, e sim que o seu valor verdadeiro estava na mente dos consumidores (Kapferer, 2003). Dali em diante, a marca passou a ganhar uma importância crescente tanto na mente dos consumidores quanto na concepção dos gestores.

Kapferer (1992) afirma que uma marca que possui identidade transmite um senso de longevidade, coerência e realismo. Um cliente potencial percebe uma marca por seu conjunto de atributos e associações mentais que dão forma aos elementos distintivos de sua identidade. As marcas existem pois geram confiança (Lambin, 2002). De acordo com Rodrigues (2009), o consumidor pode estabelecer uma relação de pessoalidade com a marca, já que há uma interação que envolve intimidade, confiança, distinção social, demonstração de valores e comportamentos.

O posicionamento de marca é a soma de todas as atividades que posicionam a marca na mente do consumidor em relação à concorrência. É o “ato de desenhar a oferta e a imagem da empresa de forma a ocupar um lugar distinto na mente do mercado-alvo”. Consequentemente, posicionamento requer um equilíbrio de pontos ideais de paridade e de diferença em relação a outras marcas no devido mercado e ambiente competitivo. O estabelecimento de um posicionamento de marca começa com a identificação: (1) do mercado-alvo, (2) da natureza de competição, (3) dos pontos de paridade e (4) dos pontos de diferença (Kotler e Keller, 2006). Segundo Lambin (2002), o departamento de Marketing tem o papel estratégico de coordenar as diretrizes do mercado, estabelecendo o posicionamento da marca através de estratégias de diferenciação.

A marca resume os valores e traduz os diferenciais da empresa, influenciando até mesmo a maneira que a empresa se estrutura, buscando agregar valor em todas as etapas do produto ou serviço. Segundo Louro (2000), as marcas surgem cada vez mais como uma dimensão central e um ativo estratégico nas ações das organizações, formando, desta forma, laços estreitos com a estratégia elaborada e adotada pela empresa. Aaker (1998) articula que a marca é um ativo estratégico e também a principal fonte de vantagem competitiva para uma empresa.

Rodrigues (2009) cita o exemplo da Procter & Gamble e Knox (2004) cita o exemplo da Coca-Cola como empresas que focam na gestão da marca e, por consequência, embutem isso em seus processos e áreas administrativas, tendo grande parte de seu real valor advindo do

patrimônio intangível que é a marca. A gestão da marca em mercados competitivos e dinâmicos só será efetiva se a marca se manter próxima de suas raízes de unicidade e valores.

El-Ansary (2006) também afirma que tanto a marca quanto o marketing estão assumindo um papel cada vez mais estratégico nas empresas. Aaker (1991) confirma isto dizendo que a marca é importante demais para ser tratada apenas pelo departamento de marketing. Ele afirma que a marca deve ser gerenciada pela alta administração e envolver toda a empresa desde o processo produtivo, estruturação, desenvolvimento do produto, comunicação, alinhamento com o mercado, etc.

Além disso, marcas fortes possibilitam maior flexibilidade na formação de preços e margens de lucro e, inclusive, Milone (2004) destaca que as empresas de produtos com marcas fortes desempenham melhor na bolsa, gerando assim maior valor financeiro e tornando-se mais competitivas. Portanto, todos estes autores corroboram que o posicionamento de uma marca tem importância estratégica nas empresas. E isso também é válido para um posicionamento de marca sustentável. Segundo Stuart (2011), a marca corporativa sustentável é definida como a marca corporativa cuja promessa tem a sustentabilidade como um valor principal. Para uma maior compreensão deste conceito, o tópico a seguir abordará o tema da sustentabilidade e seu histórico.

## **2.2. Sustentabilidade**

Um assunto cada vez mais presente nas pautas das empresas e dos governos é a discussão e proposição de meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental, incluindo a preocupação com os problemas de longo prazo, fugindo da lógica puramente econômica que se centra no “aqui e agora”. Neste sentido, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável.

Este termo foi utilizado pela primeira vez no ano de 1980 pela Aliança Mundial para a Natureza (UICN). Em 1987, o conceito apareceu em um informe realizado pela ex-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland para a ONU, no qual se dizia que um desenvolvimento é duradouro quando "responde às necessidades do presente sem colocar em perigo as capacidades das gerações futuras para fazer o mesmo" (ONU – Nosso futuro comum, 1991).

O desenvolvimento sustentável abrange os aspectos econômico (crescimento dos países em desenvolvimento), social (integração e solidariedade entre os Hemisférios Norte e Sul) e ambiental (preservação dos bens mundiais de todos e regeneração dos recursos naturais). Para que um projeto ou um empreendimento seja considerado sustentável é necessário que ele seja ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso (WWF Brasil, 2012).

A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano - conhecida como Conferência de Estocolmo - realizada em 1972, foi a primeira conferência global voltada para o meio ambiente, com o intuito de repensar estratégias para tratar esta problemática de ordem mundial (Declaração da Conferência da ONU no Ambiente Humano, 1972). É considerada um marco histórico-político internacional, decisiva para o surgimento de políticas de gerenciamento ambiental, direcionando a atenção das nações para as questões ambientais (Passos, 2009).

Em 1982 ocorreu um novo encontro, desta vez em Nairóbi, no Quênia. Então em 1992 foi realizada no Rio de Janeiro a segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Eco-92. O evento contou com as delegações de 178 países e teve como um de seus principais resultados a formulação da Agenda 21 que discutia a essência do que é desenvolvimento sustentável e estabeleceu a importância de cada país em se comprometer a refletir e traçar planos de ação, tanto no âmbito global quanto local, sobre a forma pela qual governos, empresas e todos os setores da sociedade poderiam cooperar com soluções para os problemas socioambientais. (BBC Brasil, 2012)

A Eco-92 também abriu o caminho para o Protocolo de Kyoto em 1997, um acordo internacional que teve como objetivo firmar acordos e discussões internacionais para conjuntamente estabelecer metas de redução na emissão de gases-estufa na atmosfera, principalmente por parte dos países industrializados, além de criar formas de desenvolvimento menos impactante para países em pleno desenvolvimento (BBC Brasil, 2012).

Após 10 anos, foi realizada em Johannesburgo, na África do Sul, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, que ficou conhecida como Rio +10 e reuniu representantes de 189 países e centenas de ONGs com o intuito de colocar o desenvolvimento sustentável em prática e criar um modelo econômico capaz de gerar riqueza e bem-estar e, ao mesmo tempo, promover a coesão social e impedir a destruição da natureza (Diniz, 2002).

Então, no ano de 2012 foi realizada a Rio +20, com o objetivo de renovar o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implantação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes (BBC Brasil, 2012).

Houve muitas mudanças no panorama mundial entre a ECO-92 e a Rio +20. De acordo com o relatório “Keeping Track of our Changing Environment” (Unep, 2011), há 1,5 bilhão de pessoas a mais no mundo, o que representa um aumento de 27% desde 1992. Além disso, a temperatura global já subiu 0,4°C, sendo que todos os dez anos mais quentes que se tem registro desde 1880 ocorreram após 1998. Houve um aumento de 66% em energia e geração de calor e a quantidade de viagens de passageiros de avião dobrou. O número de usuários de celulares aumentou de 23 milhões para 5,4 bilhões e o número de usuários de internet cresceu de 10 milhões em 1993 para 2 bilhões em 2010. É alarmante que as emissões de CO2 tenham aumentado em 36% e a concentração deste gás na atmosfera tenha crescido em 9%.

Visto que a sustentabilidade permeava as preocupações de governos, empresas e consumidores, a definição do marketing precisou evoluir. Em 1937, a Associação Americana de Marketing (AMA) definia o marketing como “(...) uma atividade de negócio envolvida no fluxo de mercadorias e serviços desde a produção até o consumo”. Esta definição tem um grande foco na cadeia de suprimento e distribuição, representando o foco primário do marketing em uma época onde produzir produtos tangíveis e levá-los ao mercado era a missão crítica para grande parte das empresas, já que durante a Grande Depressão de 1929 houve uma queda na demanda.

Em 1985, a AMA desenvolveu outra definição para o marketing: “(...) o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos das organizações e dos indivíduos”. Esta nova definição mostra que o foco era fazer “marketing para” os consumidores.

O conceito estabelecido em 2004 diz que “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para o gerenciamento de relacionamento com o cliente de forma a beneficiar a organização e seus stakeholders”, evoluindo novamente para um novo e atual conceito de Marketing adotado pela A.M.A no ano de 2007 segundo o qual “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral. Esta definição mais recente comprova a

transição do foco do marketing do cliente para os múltiplos stakeholders, tais como: governo, ONGs, comunidades, grupos de compradores envolvidos com a organização; cujas expectativas diversas em relação ao marketing as empresas visam incorporar através do preço, produto, distribuição e comunicação. Assim, iremos tratar no tópico seguinte a relação construída entre o marketing voltado para diversos stakeholders e a sustentabilidade.

### **2.3. O marketing e a sustentabilidade**

Em consonância com o crescente interesse em sustentabilidade demonstrado pelos eventos globais que discutiram o tema, foi desenvolvida na década de 1990 a abordagem Triple Bottom Line (Elkington, 1997), que propõe a expansão do modelo de negócios tradicional. Este modelo afirma que os resultados de uma organização devem ser considerados a partir de três perspectivas: a social, a ambiental e a econômica.

De certa forma, a Triple Bottom Line é uma manifestação particular do Balanced ScoreCard, já que compartilham o mesmo princípio: o que se mede, se alcança, já que se dá mais atenção àquilo que se estipula como critério de avaliação de desempenho. Assim, a medição dos impactos sociais e ambientais de uma empresa é um passo adiante para organizações socioambientalmente responsáveis.

Dentre as três dimensões oferecidas por esta abordagem, aquela mais discutida e empreendida é a ambiental. Pesquisas apontam que cada vez mais a sociedade se preocupa com o impacto que causa no meio-ambiente e leva esta preocupação para seus hábitos de consumo, buscando serviços e produtos menos agressivos ao meio-ambiente (Jauhari e Manaktola, 2007). Ainda na perspectiva do consumidor, Lee (2010) encontrou que o maior motivo para selecionar um produto ou serviço verde é atingir o senso de que a decisão de compra contribui para salvar o planeta e para deixar o meio-ambiente em boas condições para as próximas gerações.

Analisando a abordagem ambiental do Triple Bottom Line sob a ótica do Marketing, encontramos o conceito de Marketing verde, bem descrito por Polonsky e Rosenberger (2011) como um processo complexo, holístico, integrado, estratégico e tático que constantemente reavalia como empresas podem atingir seus objetivos e satisfazer as necessidades dos consumidores enquanto minimiza danos de longo prazo ao meio ambiente.



Para que seja bem utilizado, os autores discutem que o verde não deve se limitar a uma ou duas áreas funcionais, deve estar imbuído na atividade ou filosofia corporativa. Para ser legítimo, o marketing verde deve se tornar parte do tecido cultural que une a empresa, permeando sua abordagem estratégica e implantações táticas, até porque a mais recente definição de marketing proposta pela AMA reforça a importância dos múltiplos stakeholders como foco do marketing.

Além disso, considerando que o mix de marketing é a ferramenta da qual uma empresa se utiliza para influenciar os canais e os consumidores, uma estratégia de marketing verde efetiva deverá acarretar em mudanças nos 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção. (Polonsky e Rosenberger, 2011). Assim, o marketing verde apresenta novas oportunidades para vantagem competitiva.

A partir do momento que compreendemos que o marketing verde é uma oportunidade de vantagem competitiva, podemos discutir as principais causas pelas quais as empresas o adotam. O tópico a seguir discute as forças motrices que levam as empresas a valorizar e adotar práticas de sustentabilidade e oferece um quadro resumo ao final para sintetizar as ideias apresentadas.

## **2.4. Antecedentes da sustentabilidade**

Muito se debate a respeito dos motivos pelos quais empresas adotam posicionamentos de marca ligados à sustentabilidade. Discute-se na literatura que os principais antecedentes da sustentabilidade constituem de:

### Pressões externas:

#### **I. Atender à demanda dos consumidores:**

Os consumidores estão se tornando crescentemente preocupados com o meio-ambiente e com o futuro da humanidade. Com isso, a demanda por produtos e serviços com apelo sustentável verifica significativa demanda. (Banerjee, 2001; Sandhu et al., 2007; Lee, 2010).

## II. Reagir a uma ação sustentável da concorrência:

No disputado mercado atual, as empresas combatem por diferenciais que tragam uma vantagem competitiva. A sustentabilidade se tornou uma nova fronteira de competitividade das empresas no século XXI. (Polonsky e Rosenberger III , 2001).

## III. Requisito do canal ou do fornecedor para modificar insumos:

A partir do momento que uma empresa coloca a sustentabilidade como um de seus valores, ela passa a demandar o mesmo de seus fornecedores, para que seus insumos tenham sido desenvolvidos sob os mesmos preceitos que ela desenvolve seu produto ou serviço final. Este ponto se torna ainda mais relevante no tocante a empresas com certificações de sustentabilidade como a ISO 14001, que exige o conhecimento e controle da procedência dos insumos. (Polonsky e Rosenberger III , 2001).

## IV. Crescente preocupação com regulações ambientais:

Os países mais desenvolvidos na questão de sustentabilidade já possuem leis e regulamentos que visam frear, controlar ou minimizar danos ao meio-ambiente, à sociedade e às comunidades locais. (Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003; Gouldson and Sullivan, 2007; Lyon, 2003; McCloskey and Maddock, 1994; Menon and Menon, 1997)

## V. Pressão dos *stakeholders* para orientação sustentável:

Fornecedores, acionistas, governo e outros *stakeholders* externos pressionam as empresas para adotar políticas de sustentabilidade, por reconhecerem o poder e a importância das empresas no desenvolvimento sustentável do mundo. (Gouldson and Sullivan, 2007; Miles and Covin, 2000).

## VI. Programas voluntários governamentais formados na falta de ameaça regulatória:

Os governos de países menos desenvolvidos em questões de sustentabilidade estão criando programas voluntários como um primeiro passo em direção a sustentabilidade, sem

forçar leis e regulamentos que poderiam reduzir a competitividade das empresas nacionais frente às internacionais, mais preparadas para estas imposições. (Lyon, 2003).

## VII. Capitalizar nova geração de consumidores verdes de alta renda:

Pesquisas já apontaram que uma grande porcentagem dos chamados consumidores verdes advém de classes sociais altas, e portanto se mostram dispostos a pagar um preço premium por um produto com apelo sustentável. Observando isso, *stakeholders* externos à empresa podem pressionar a busca por este nicho de mercado ainda pouco atendido. (Lyon, 2003; Lyon and Maxwell, 1999).

### Pressões internas:

Economia de recursos financeiros: Questões como a economia de recursos naturais e de energia acabam gerando o interesse das empresas para adotar práticas de sustentabilidade em suas operações. (Lee, 2010; Polonsky e Rosenberger III, 2001)

## I. Filosofia corporativa:

A congruência imprescindível entre os valores e as ações da empresa forçam as empresas cujos valores são pautados em torno do respeito ao ser humano e ao meio-ambiente a adotar medidas de sustentabilidade como ações sociais, economia de recursos naturais, entre outras. (Polonsky e Rosenberger III, 2001)

## II. Melhoria da moral dos empregados:

Pesquisas apontam que os colaboradores sentem maior orgulho de fazer parte de organizações pautadas em valores e ações de sustentabilidade, o que leva a uma maior dedicação e envolvimento com a empresa (Lee, 2010)

## III. Aprimoramento da qualidade do produto:

Produtos com apelo sustentável são hoje considerados superiores no mercado, tanto pela maior eficiência produtiva quanto pela vantagem competitiva frente aos concorrentes. (Lee, 2010)

#### IV. Compromisso da alta gestão:

O envolvimento da alta gestão é fundamental para que a sustentabilidade seja perseguida e transmitida a todos os departamentos e níveis hierárquicos, pois sabe-se que os altos gestores tem uma grande importância na cultura da organização e aquilo que eles valorizam, eles cobrarão de seus subordinados, o que gera um efeito cascata disseminando estes valores pela empresa. (Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003)

#### V. Desejo de aproveitar a disponibilidade dos consumidores de pagar preço *premium* por oferta verde:

Assim como acionistas e outras empresas podem pressionar que a empresa busque capitalizar este nicho de consumidores verdes, os altos gestores e sócios também podem ter o mesmo objetivo, visando maiores lucros. (Lee, 2010)

#### VI. Necessidade de vantagem competitiva:

Buscando pontos de diferenciação dos concorrentes, algumas empresas decidem utilizar o posicionamento de marca voltado para a sustentabilidade, acreditando que isso afere a seus produtos um valor e status premium (Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003)

#### VII. Importância de pessoas na organização que dirigem a adoção desta estratégia:

Um agente de mudança ou um formador de opinião dentro da empresa pode desenvolver um projeto que envolva a sustentabilidade, conduzindo a organização nesta direção (Berger et al., 2006; Drumwright, 1994)

#### VIII. Liderança estratégica e apoio da alta gerência em formular os valores da organização orientados para as questões do meio-ambiente:

Líderes estratégicos orientados para questões de sustentabilidade presentes na formulação da estratégia e das metas da empresa farão com que a organização siga as diretrizes impostas por eles no planejamento estratégico, gerando ações de sustentabilidade em diversos departamentos (Berry and Rondinelli, 1998; Coddington, 1993; Hart, 1995)

## **2.5. Consequências da sustentabilidade**

Além de compreender os motivos que levam as empresas a tomarem ações visando a sustentabilidade, é igualmente importante verificar as vantagens obtidas com este posicionamento. Diversos autores como Epstein e Roy (2003) defendem o *Business Case* da sustentabilidade, divulgando as consequências positivas desta adoção na performance organizacional. Polonsky e Rosenberger (2001) discutem as seguintes consequências em uma empresa que abraça o marketing verde:

### **I. Redução da concorrência:**

O posicionamento diferenciado no mercado reduz o grau de competição da empresa sustentável em relação às outras empresas do mercado. O nicho de mercado relativo a consumidores verdes é promissor e configura, em muitos setores nos dias de hoje, um oceano azul.

### **II. Redução dos custos:**

As empresas que adotam práticas de sustentabilidade verificam incentivos fiscais, redução de desperdícios, redução do uso de recursos naturais, o que configura uma redução de custos para a mesma.

### **III. Diferenciação:**

O aspecto sustentável pode contribuir para diferenciar os produtos ou serviços de uma empresa de suas concorrentes. Sendo assim, a marca sustentável ocupa um espaço diferenciado na mente do consumidor.

#### IV. Revitalização:

A adoção de práticas sustentáveis obriga a empresa a se modernizar, atualizando seus processos e ampliando sua visão de negócios.

<b>Antecedentes e Consequências da Sustentabilidade – Quadro Resumo</b>	
<b>Antecedentes da Sustentabilidade</b>	
<b>Pressões Externas</b>	
Atender à demanda dos consumidores	(Banerjee, 2001; Sandhu et al., 2007; Lee, 2010). <u>2</u>
Reagir a uma ação sustentável da concorrência	(Polonsky e Rosenberger III , 2001). <u>2</u>
Requisito do canal/fornecedor para modificar insumos	(Polonsky e Rosenberger III , 2001). <u>2</u>
Crescente preocupação com regulações ambientais	(Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003; Gouldson and Sullivan, 2007; Lyon, 2003; McCloskey and Maddock, 1994; Menon and Menon, 1997)
Pressão dos <i>stakeholders</i> para orientação sustentável	(Gouldson and Sullivan, 2007; Miles and Covin, 2000)
Programas voluntários governamentais formados na falta de ameaça regulatória	(Lyon, 2003).
Capitalizar nova geração de consumidores verdes de alta renda	(Lyon, 2003; Lyon and Maxwell, 1999)
<b>Pressões Internas</b>	
Economia de recursos financeiros	(Lee, 2010; Polonsky e Rosenberger III , 2001)
Filosofia corporativa	(Polonsky e Rosenberger III , 2001)
Melhoria da moral dos empregados	(Lee, 2010)

Aprimoramento da qualidade do produto	(Lee, 2010)
Compromisso da alta gestão	(Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003)
Desejo de aproveitar a disponibilidade dos consumidores de pagar preço <i>premium</i>	(Lee, 2010)
Necessidade de vantagem competitiva	(Banerjee, 1998; Banerjee et al., 2003)
Importância de pessoas na organização que dirigem a adoção desta estratégia	(Berger et al., 2006; Drumwright, 1994)
Liderança estratégica e apoio da alta gerência em formular os valores da organização orientados para as questões do meio-ambiente	(Berry and Rondinelli, 1998; Coddington, 1993; Hart, 1995)
<b>Consequências da Sustentabilidade</b>	
Redução da concorrência	Polonsky e Rosenberger (2001)
Redução dos custos	Polonsky e Rosenberger (2001)
Diferenciação	Polonsky e Rosenberger (2001)
Revitalização	Polonsky e Rosenberger (2001)

Quadro 1 – Resumo dos antecedentes e consequências da sustentabilidade

Fonte: autora

Visto que o trabalho visa identificar e analisar o posicionamento de marca com foco em sustentabilidade em uma rede hoteleira mundial em Ribeirão Preto, além de compreender o posicionamento de marca e a sustentabilidade, é importante discutir o turismo, o setor hoteleiro e o impacto dos mesmos nos objetivos de desenvolvimento sustentável.

## 2.6. Turismo

Uma pesquisa encomendada pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011) revelou que o turismo mundial bateu novo recorde no início deste ano com crescimento de 4,4%, sendo a América do Sul o continente que apresentou o melhor desempenho (15%). Entre

2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, alcançando o total de 922 milhões de turistas em 2008, o que gerou uma renda de aproximadamente US\$ 5 trilhões (OMT, 2008).

Ainda segundo a pesquisa da OMT, no ano de 2009, a chegada de turistas internacional caiu para 882 milhões, principalmente por razão da recessão econômica e do surto do Influenza (H1N1) naquele ano. Apesar da previsão de que a receita do Turismo internacional mundial tenha sido 6% menor em 2009, esse número ainda representa algo em torno de US\$ 900 bilhões e em 2010, o número de chegadas de turistas se recuperou e cresceu para 940 milhões, superando o recorde atingido em 2008, o que demonstra a capacidade de recuperação e potencial de crescimento deste setor.

É indiscutível que o turismo tem um papel relevante no desenvolvimento econômico e social mundial, gerando renda e empregos diretos e indiretos. Segundo o Conselho Mundial de Turismo e Viagens (OMT, 2008), aproximadamente 260 milhões de empregos ao redor do mundo são apoiados de forma direta ou indireta pelo setor de viagens e turismo. Para muitos países, a atividade turística é uma das principais fontes de receita e imprescindível para a geração de emprego e renda.

Atualmente o mercado de viagens representa 30% das exportações mundiais de serviços e 6% das exportações mundiais totais (OMT – Panorama do Turismo Internacional, 2009). Como categoria de exportação, o Turismo se situa em 4º lugar. O fluxo internacional de turistas vem aumentando continuamente – de 25 milhões em 1950 para 277 milhões em 1980; 438 milhões em 1990; e 682 milhões em 2000, tendo atingido a cifra de 920 milhões em 2008. A OMT estima que a chegada de turistas internacionais chegue a 1,6 bilhões em 2020. O tópico a seguir apresenta a importância do turismo para o desenvolvimento do Brasil.

No Brasil, segundo levantamento recente do Ministério do Turismo (Estatísticas Básicas de Turismo Brasil, outubro de 2010), o número de turistas que visitaram o país tem mostrado vertiginoso crescimento. No ano de 1990 o país recebeu 1.091.067 turistas, números estes que saltaram para a marca de 5.313.463 turistas recebidos no ano de 2000. O aumento da renda média e do consumo das famílias e a emergência de uma nova classe média no Brasil constituem uma oportunidade única de fortalecimento deste mercado e de reconhecimento do turismo como importante fator de desenvolvimento econômico e social. (Turismo no Brasil 2011- 2014 – Ministério do Turismo, 2010).



O turismo pode ser definido como um movimento temporário de pessoas para destinos fora de seus locais comuns de residência e trabalho, as atividades desenvolvidas durante sua estadia nestes locais e as instalações criadas para atender às suas necessidades (Mathieson e Wall, 1982). Existem 12 tipos de turismo: social, ecoturismo, cultural, estudos e intercâmbio, esportes, pesca, náutico, aventura, sol e praia, negócios e eventos, rural e de saúde. (Marco Conceitual - Ministério do Turismo, 2012).

Para ampliar a discussão vamos discutir o turismo em Ribeirão Preto que é o foco desta pesquisa, demonstrando também a importância deste setor para a economia da região.

O município de Ribeirão Preto, localizado na região nordeste do Estado de São Paulo conta com mais de 600 mil habitantes e é a 6ª cidade com o melhor índice de desenvolvimento humano do Estado e a 21ª do Brasil. Além disso, Ribeirão Preto possui uma das maiores rendas per capita do país. Sua área de influência prolonga-se por mais de 30 mil km<sup>2</sup> e atinge 3 milhões de pessoas em 85 municípios (ABAG, 2004).

Seu PIB é de R\$14,6 bilhões, o que representa 1,35% do PIB do Estado. Os empregos formais são majoritariamente de serviços (52%), seguidos por empregos formais do comércio atacadista e varejista (28,5%) e da indústria (10,8%). No Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS), a cidade foi classificada no Grupo 1, que compreende os municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais.

A cidade pertence a uma macrorregião que se destaca pela forte presença da indústria sucroalcooleira, com estrutura econômica forte e diversificada, marcada pelos altos índices de produtividade da agricultura, com destaque para cana, laranja, soja, amendoim e fruticultura. A cidade é considerada a Capital Brasileira do Agronegócio. (Destinos Referência – Ministério do Turismo, 2012).

É um polo irradiador de desenvolvimento e indutor de muitas oportunidades de negócios, que vão além da produção agroindustrial. Um mapeamento realizado pelo Ministério do Turismo em parceria com a FGV (Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, 2008) considerou Ribeirão Preto como um dos principais polos de turismo de negócios do país, sendo escolhida como indutora do desenvolvimento turístico regional.

Por sua infraestrutura, localização e capacidade de hospedagem, a cidade é sede de vários eventos e feiras de importância nacional e internacional, trazendo empresários, políticos,

representantes de organizações governamentais e não governamentais e estudiosos para a região. O setor hoteleiro é muito forte e competitivo, com profissionais qualificados e estruturas de alto nível (Destinos Referência – Ministério do Turismo, 2012).

Segundo o Ministério do Turismo, alguns dos aspectos que justificaram a determinação de Ribeirão Preto como Destino Referência em Turismo de Negócios e Eventos foram a concentração de um polo industrial expressivo, a existência de centros tecnológicos e acadêmicos de excelência, a utilização de tecnologia de ponta na agroindústria, a realização de visitas técnicas regulares no município e entorno, a proximidade de São Paulo, capital – maior centro econômico do país e principal emissor de turistas de negócios e eventos, a boa acessibilidade terrestre e existência de aeroporto com frequência de voos, o alto PIB, a ocorrência frequente de eventos técnico-científicos nacionais e internacionais, a existência de feiras de negócios regulares e a boa infraestrutura geral e turística.

Além disso, graças à diversidade e qualidade do ensino e pelas pesquisas desenvolvidas em suas universidades, muitos eventos científicos são sediados em Ribeirão Preto, atraindo a atenção de acadêmicos de todo o país, principalmente da área de saúde, já que Ribeirão se destaca como um dos mais importantes e desenvolvidas centros médicos do país, com modernos hospitais, unidades de saúde, farmácias, clínicas, entre outros serviços do setor (Destinos Referência – Ministério do Turismo, 2012).

O desenvolvimento da atividade turística depende de várias outras atividades econômicas, ou seja, um conjunto de atividades precisa existir para que o turismo possa se materializar (Braz, 2006). Um componente deste conjunto é a hotelaria, abordada no tópico a seguir.

## **2.7. O setor hoteleiro**

O alcance econômico do setor de hotelaria é muito amplo: sua cadeia de suprimento gera atividades de negócio para diversos outros setores da economia e, em particular, para os setores de varejo, recreação, transporte e restaurantes.

A hotelaria é uma indústria de grande crescimento global. Existem 12,7 milhões de quartos de hotéis ao redor do mundo, incluindo 4,9 milhões nos Estados Unidos da América e

3,9 milhões na Europa. Ao todo, o número de novos quartos planejados ou em desenvolvimento (1,3 milhão) representa mais de 7% da oferta mundial atual (UNWTO, 2012). Além disso, o setor hoteleiro é um importante empregador, pois oferece uma grande variedade de empregos para jovens, pessoas sem experiência profissional, grupos de minoria, aposentados e mães que trabalham.

O setor hoteleiro brasileiro representa uma oportunidade para o crescimento econômico do país por ser uma das atividades econômicas que demanda o menor investimento para gerar trabalho. Segundo o panorama “Turismo no Brasil 2011-2014” do Ministério do Turismo, a hotelaria demanda cerca de R\$ 16.198,60 do valor de produção da atividade para a geração de uma unidade de emprego. Valor este bem menor do que o demandado por outros setores econômicos, tais como indústria têxtil (R\$ 27.435,20), construção civil (R\$ 28.033,00) e siderurgia (R\$ 68.205,90).

Também é possível notar o impacto deste setor ao analisar o volume de recursos que ele envolve, gerando uma receita bruta anual de cerca de US\$ 2 bilhões e arrecadando mais de US\$ 400 milhões em impostos, taxas e contribuições. Além disso, possui um patrimônio imobilizado com valor em torno de US\$ 10 bilhões e conta com mais de 18 mil meios de hospedagem no país, o que representa uma oferta de 1,1 milhão de unidades hoteleiras, gerando mais de 500 mil empregos diretos e aproximadamente 600 mil indiretos (Gorini e Mendes, 2005).

A expectativa é de que estes números continuem crescendo, graças, principalmente, aos eventos globais que ocorrerão no país: a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas em 2016, que intensificarão o turismo nacional. Ademais destes eventos, o crescimento da economia tem fomentado investimentos em estrutura em diversas cidades, e espera-se que nos próximos três anos o setor hoteleiro receba ao redor de R\$7,3 bilhões em investimentos (Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts – 2011).

De acordo com o Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, a cidade de Ribeirão Preto conta com 11 mil leitos. O presidente do sindicato de hotéis de Ribeirão Preto, Carlos Frederico Marques, afirmou em notícia que a média anual de ocupação dos hotéis em Ribeirão é de 50%, sendo que um hotel já consegue ser rentável com uma média de ocupação de 40%.

A 20ª edição da feira Agrishow iniciada em 29 de abril de 2013, contou com 155 mil pessoas, o que gerou um índice de ocupação dos hotéis de 100%, sendo que a cidade necessitou da ajuda de cidades vizinhas para abrigar todos os participantes da feira. O movimento chega a hotéis em Araraquara, Barretos, Bebedouro, Cravinhos, Franca e Sertãozinho (Portal G1, 2013).

Este caso regional exemplifica a importância de eventos para o setor hoteleiro. Os eventos mundiais têm um impacto em escala muito maior e serão discutidos no tópico seguinte.

## **2.8. Eventos mundiais**

A escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de 2014, assim como a Copa das Confederações em 2013, e a realização da Olimpíada no Rio de Janeiro em 2016 são grandes desafios e oportunidades excepcionais para o desenvolvimento do turismo brasileiro. Trata-se dos maiores eventos esportivos do mundo, com forte apelo midiático e significativa capacidade de geração de emprego e renda para os setores envolvidos, direta e indiretamente, em sua realização, principalmente àqueles vinculados ao Turismo (Ministério do Turismo, Turismo no Brasil 2011-2014). Para que isto seja possível, é preciso criar as condições necessárias para que tais eventos sejam capazes de consolidar o Brasil como um dos principais destinos turísticos mundiais.

O setor obteve importantes conquistas na política de aplicação dos recursos do BNDES e dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte (FNO), Nordeste (FNE) e Centro-Oeste (FCO). A partir de 2010, as programações de financiamento dos Fundos já disponibilizam maior volume de recursos para o setor, além de ampliar o prazo de pagamento nas operações com meios de hospedagem. Em ação articulada com o BNDES, foi criada a linha de crédito Pró-Copa Turismo, com recursos da ordem de R\$1 bilhão, destinados ao setor hoteleiro para reforma, ampliação e construção de novos hotéis. A linha oferece condições favoráveis em termos de taxa de juros, prazo de pagamento e limite financiável. O novo produto disponibilizado inova ao trabalhar os conceitos de Hotel Padrão, Hotel Eficiência Energética e Hotel Sustentável (Ministério do Turismo, Turismo no Brasil 2011-2014).

Com base nas informações apresentadas, podemos assegurar a importância do setor hoteleiro e do turismo para a economia regional. E assim como muitos outros setores da economia, a hotelaria tem mostrado crescentes preocupações com sustentabilidade.

## 2.9. Quadro resumo

O quadro abaixo resume os principais pontos discutidos no referencial teórico. Este quadro tem o intuito de sintetizar os conceitos mais importantes discutidos ao longo da revisão da literatura, ao mesmo tempo que busca atentar o leitor para os pontos que serão fundamentais durante todo o estudo.

z

Referencial Teórico – Quadro resumo		
Conceito	Definição/importância	Principais autores
Posicionamento de marca	Ato de desenhar a oferta e a imagem da empresa de forma a ocupar um lugar distinto na mente do mercado-alvo	AMA (2008); Kotler (2012); Kapferer (1992)
Importância estratégica da marca	As marcas surgem cada vez mais como uma dimensão central e um ativo estratégico nas ações das organizações, formando, desta forma, laços estreitos com a estratégia elaborada e adotada pela empresa	Rodrigues (2009); Lambin (2002); Louro (2000); El-Ansary (2006); Milone (2004)
Sustentabilidade	Responder às necessidades do presente sem colocar em perigo as capacidades das gerações futuras para fazer o mesmo	ONU (1991); BBC Brasil (2012); Unep (2011)
Triple Bottom Line	Os resultados de uma organização devem ser considerados a partir de três perspectivas: a social, a ambiental e a econômica	Elkington (1997)
Marketing Verde	Processo que constantemente reavalia como empresas podem atingir seus objetivos e satisfazer as necessidades dos consumidores	Jauhari e Manaktola (2007); Lee (2010);

	enquanto minimiza danos de longo prazo ao meio ambiente. O verde deve estar imbuído na atividade ou filosofia corporativa e se tornar parte do tecido cultural que une a empresa, permeando sua abordagem estratégica e implantações táticas	Polonsky e Rosenberger (2011)
Setor hoteleiro	Setor com importante papel no desenvolvimento social e econômico mundial	UNWTO (2012); Ministério do Turismo (2011)

Quadro 2 – Resumo do referencial teórico

Fonte: autora

Os conceitos apresentados neste referencial e resumidos no quadro acima direcionam ao problema de pesquisa. Para atingirmos os objetivos desenhados, é preciso estabelecer um processo. Com este intuito, o tópico a seguir descreve a metodologia de estudo.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste tópico, serão abordados o tipo e o modelo de pesquisa selecionados pela pesquisadora para a realização deste trabalho. Também serão descritos o processo de seleção do caso e o processo de definição das variáveis de análise.

Além disso, serão detalhados os procedimentos de coleta e análise de dados, seguidos pelo protocolo de pesquisa segundo Yin (1989). Ainda serão definidas as etapas do trabalho, alocadas em um cronograma mês a mês, seguidas pelas limitações esperadas da pesquisa.

#### **3.1. Tipo de pesquisa e método de pesquisa**

Neste trabalho optou-se pela pesquisa qualitativa, pois pretende-se analisar em profundidade o alinhamento entre estratégia de posicionamento da marca do hotel selecionado, e as estratégias de sustentabilidade. Com base nesta formulação teórica serão verificadas as políticas, práticas e atitudes dos envolvidos com a organização.

A pesquisa será do tipo exploratória, que, em sua natureza, procura uma caracterização inicial do problema, buscando explicações de causas e consequências de um fenômeno, através do conhecimento das características do mesmo (RICHARDSON, 1998, p.281).

O método escolhido é o estudo de caso, que se caracteriza como o método mais adequado para a pesquisa, pois ele “(...) *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas*” (Yin, 1989, p. 23). Além disso, o estudo de caso é indicado em casos que visam o estudo de eventos contemporâneos, que procuram responder “como” e “por quê” certo fenômeno ocorre, e em situações onde os comportamentos não podem ser manipulados, mas é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Este método se mostra flexível e adequado tanto para pesquisas exploratórias quanto para pesquisas descritivas, permitindo uma fácil compreensão da realidade estudada.

O trabalho será realizado por meio de estudo de caso único em uma rede hoteleira de atuação global presente em Ribeirão Preto, obtendo dados secundários por meio de entrevistas

não-estruturadas com agentes importantes para as operações do hotel, além da verificação de dados e relatórios e da observação dos esforços de comunicação do hotel (websites, propagandas, etc).

### **3.2. Processo de seleção do caso**

A seleção do caso foi realizada obedecendo os seguintes passos:

1. Inicialmente, fizemos um levantamento dos hotéis presentes na cidade de Ribeirão Preto, onde o estudo seria realizado.
2. Em seguida, buscamos hotéis pertencentes a redes internacionais, pois partimos do princípio que estes têm maior porte e maior estruturação do marketing e da estratégia.
3. Posteriormente, buscamos o hotel que tivesse um posicionamento sustentável reconhecido no mercado.

Desta forma, garantimos que a seleção tivesse total ligação com o tema estudado, ou seja, buscamos um hotel que tivesse um posicionamento sustentável e, além disso, que estabelecesse sua estratégia a partir deste posicionamento e que o traduzisse em suas operações. Conforme discutido, este posicionamento é aquele que inclui iniciativas ligadas aos processos ou aos produtos da empresa que buscam reduzir, minimizar ou eliminar o impacto negativo - e até aumentar o impacto positivo - no ambiente, sociedade e economia.

O intuito foi verificar na prática o que tem sido implementado no que diz respeito a estratégias de marketing e sustentabilidade pelo setor hoteleiro no Brasil e no mundo.

O hotel selecionado, que requisitou anonimato neste trabalho, tem forte presença no Brasil e no mundo, com mais de 1700 hotéis ao redor do globo. Pertence a um grupo com 16 marcas –algumas regionais e outras internacionais - que vão da categoria “budget” (econômica) até a categoria luxo, atendendo tanto o público de lazer quanto o público de negócios, de diferentes poderes econômicos. O grupo está presente em 92 países com mais de 3.500 hotéis e 450 mil quartos. Além disso, é um hotel que tem uma estratégia de sustentabilidade bem definida há anos.



### 3.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis

Os indicadores de sustentabilidade utilizados no estudo foram desenvolvidos utilizando como base o modelo de Smerecnik (2009), que avalia a sustentabilidade em hotéis e resorts, e foram aprimorados por meio de extensa pesquisa nas publicações de estado-da-arte no tema e também nos principais *journals* da área de marketing e sustentabilidade publicados nos últimos cinco anos. Os *papers* de maior relevância no tópico de mensuração de sustentabilidade que contribuíram para aprimorar o modelo foram Dahl (2012), Singh et al (2012), Ness et al (2007), Oreja-Rodríguez e Armas-Cruz (2012), Krajnc e Glavic (2005), White e Noble (2013).

Com isso, buscou-se que o modelo desenvolvido avaliasse não apenas o pilar ambiental, mas também o pilar social e econômico, e que estivesse de acordo com as mais modernas práticas de sustentabilidade do setor, conforme o quadro a seguir.

CATEGORIA DA VARIÁVEL	VARIÁVEL	DEFINIÇÃO E AUTORES	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Ambiental	Programas de sustentabilidade	Ações sustentáveis firmadas na estratégia da empresa ou com visão de longo prazo (Smerecnik et al, 2009; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Criar comitês de sustentabilidade, criar programa para reduzir impactos ambientais, escrever política ambiental, adotar certificação ambiental, criar relatório de impacto ambiental, contratar consultor de políticas de sustentabilidade, incluir sustentabilidade no planejamento estratégico e diretrizes de gestão com objetivos claros
Ambiental	Inovações sustentáveis nos quartos	Novas tecnologias ou práticas inseridas nos quartos voltadas a poupar o meio ambiente e seus recursos naturais (Smerecnik et al, 2009; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Utilizar lâmpadas econômicas, adotar programa voluntário de reutilização de roupas de cama e de banho, instalar chuveiros e torneiras de fluxo reduzido, utilizar vasos sanitários que economizem água, reduzir uso de produtos químicos de limpeza, disponibilizar lixeiras recicláveis, sistema de controle através da chave-cartão que desliga a energia quando hóspede deixa o quarto
Ambiental	Questões de comunicação ambiental e advocacia	Esforços para tornar práticas sustentáveis padrão e comunicá-las aos stakeholders (Smerecnik et al, 2009; Oreja-Rodríguez e Y. Armas-Cruz, 2012; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Treinar funcionários em sustentabilidade, encorajar reciclagem por parte dos hóspedes, educar hóspedes em sustentabilidade, envolvimento com advocacia e apoio à sustentabilidade da comunidade, anunciar publicamente política ambiental do hotel, anunciar publicamente inovações sustentáveis, criar campanha de marketing ressaltando histórico sustentável do hotel, comunicar práticas sustentáveis a todos stakeholders
Ambiental	Gestão dos resíduos	Práticas relacionadas à redução, reutilização e separação adequada de resíduos (Smerecnik et al, 2009; Zeng et al, 2010; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Separar lixo para reciclagem, conhecer, apoiar e cooperar com firmas locais de reciclagem, coletar e separar resíduos perigosos, recuperar óleo de cozinha usado, realizar compostagem, esforços para reduzir lixo produzido, esforços para reduzir embalagens ou dar preferência às biodegradáveis, minimizar desperdício de alimentos através de sistema adequado de distribuição, armazenamento e gestão
Ambiental	Gestão de poluição e água	Práticas relacionadas a mensuração e redução da poluição sonora, visual, do ar e da água (Smerecnik et al, 2009; Clarkson et al, 2008; Kliopova e Staniskis, 2006; Nagel, 2003; Liu et al, 2010; Trung and Kumar, 2005, Oreja-Rodríguez, e Armas-Cruz, 2012; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014).	Conhecer a poluição gerada pelo hotel, intervir para parar poluição, esforços para reduzir emissão de gases poluentes, esforços para manter o habitat local e biodiversidade, controlar a qualidade do ar interno, captar e reutilizar água de chuva, tratar águas residuais in loco, usar água residual tratada para irrigação do paisagismo, economizar água, instalar sistema de monitoramento de consumo de água para registrar e acompanhar gastos, instalar sistema de detecção de vazamentos e consertar vazamentos com rapidez, não jogar produtos químicos perigosos ou poluentes na água, esforços para reduzir poluição sonora, esforços para reduzir poluição visual
Ambiental	Políticas de compra	Esforços para tornar o setor de compra "verde" (Smerecnik et al, 2009; Trung and Kumar, 2005; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Adquirir produtos reutilizáveis, adquirir produtos projetados para reduzir impactos ambientais, compras locais, selecionar produtos de limpeza menos perigosos e menos poluentes, adquirir produtos reciclados, adquirir produtos com menos embalagem, selecionar fornecedores que possuem política ambiental definida
Ambiental	Gestão energética	Inovações sustentáveis relacionadas a energia (Smerecnik et al, 2009; Clarkson et al, 2008; Kliopova e Staniskis, 2006; Nagel, 2003; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Implantar inovações sustentáveis relacionadas a energia, produzir energia renovável, utilizar frota de transporte híbrida ou de combustível alternativo, instalações projetadas com materiais sustentáveis que maximizem eficiência energética, comprar energia renovável, criar políticas de reforma focadas em sustentabilidade, economizar energia, instalar sistema de monitoramento de consumo energético para registrar e acompanhar gastos, utilizar sensores ou timers na iluminação de áreas de uso intermitente, buscar utilizar iluminação natural

CATEGORIA DA VARIÁVEL	VARIÁVEL	DEFINIÇÃO E AUTORES	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Social	Motivações para adotar sustentabilidade	Razões impulsionadoras da implantação das práticas sustentáveis no hotel (Smerecnik et al, 2009)	Pressão da cúpula administrativa, redução de custos, demanda dos consumidores, conformidade com a regulamentação, manter relacionamento com agências governamentais locais e ONGs, exigência do conselho, contribuição para resolver problemas ambientais globais, sustentabilidade como parte dos valores culturais da empresa
Social	Envolvimento e treinamento dos colaboradores em sustentabilidade	Consultar, treinar e envolver colaboradores para efetivamente integrar efetivamente práticas sustentáveis à estrutura organizacional (Smerecnik et al, 2009, Oreja-Rodríguez e . Armas-Cruz, 2012; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Desenvolver conjuntamente os valores ambientais da economia, consultar colaboradores não-gerenciais antes de adotar inovações sustentáveis, fornecer manual de práticas sustentáveis, instituir treinamento de sustentabilidade no trabalho, buscar reduzir frequência de acidentes de trabalho, distribuir responsabilidade pelos objetivos de sustentabilidade
Social	Envolvimento dos hóspedes nas práticas sustentáveis	Interar e incluir os consumidores nas práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo hotel (Oreja-Rodríguez e . Armas-Cruz, 2012; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Disponibilizar no hotel e no site institucional informações sobre práticas sustentáveis do hotel e a participação do hóspede, mencionar a política sustentável durante o check-in
Social	Envolvimento dos fornecedores nas práticas sustentáveis	Interar e incluir os fornecedores nas práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo hotel (Oreja-Rodríguez e . Armas-Cruz, 2012; Hsiao, Chuang, Kuo e Yu, 2014)	Utilizar critério de sustentabilidade na seleção de fornecedores, realizar treinamentos e cooperar com fornecedores para aprimorar suas práticas de sustentabilidade
Social	Envolvimento do hotel com a sociedade	Preocupar-se com o bem estar e desenvolvimento da sociedade na qual o hotel se insere (Trung and Kumar, 2005)	Consideração pelas preocupações e necessidades da comunidade local, contribuir/investir na sociedade e comunidade local, promover educação ambiental da comunidade local
Econômico	Resultados econômicos sustentáveis	Preocupar-se com o bem-estar e desenvolvimento sustentável da empresa a longo prazo	Fluxo de caixa depois de impostos, gastos com pesquisa e desenvolvimento, multas de segurança ou ambientais, contratos ambientalmente responsáveis
Econômico	Transparência com stakeholders	Manter relações honestas e transparentes com seu público estratégico (Smerecnik et al, 2009; Oreja-Rodríguez e . Armas-Cruz, 2012)	Anunciar publicamente política ambiental do hotel, anunciar publicamente inovações sustentáveis, criar relatório de impacto ambiental, comunicar práticas sustentáveis a todos stakeholders

Quadro 3 – Modelo de mensuração da sustentabilidade.

Fonte: autora

### **3.4. Coleta de dados**

Segundo Godoy (1995), os estudos qualitativos se preocupam fundamentalmente com o estudo e análise do mundo empírico no seu ambiente natural. Dessa forma, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação estudada, sendo o próprio pesquisador um instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados obtidos.

Um primeiro contato foi feito por telefone entre a pesquisadora e o gerente do hotel de Ribeirão Preto, responsável pelo alcance das metas de sustentabilidade do hotel. Este se mostrou disposto a receber-nos e apresentar-nos as estratégias de sustentabilidade do hotel.

Além de entrevista-lo para o presente trabalho, por meio de duas reuniões presenciais em seu escritório no hotel em Ribeirão Preto, também foram entrevistados por meio de reuniões presenciais outros pontos da cadeia, sendo eles um cliente e uma colaboradora, com o intuito de verificar a veracidade dos dados e ouvir opiniões de diferentes stakeholders a respeito do assunto. Estes outros entrevistados foram contatados primeiramente por email ou rede social, para que a pesquisadora pudesse apresentar-se e falar sobre a pesquisa, levantando assim seu interesse em participar e agendando um horário para entrevista.

O principal instrumento de coleta é o modelo apresentado no item anterior, criado com base no modelo de Smerecnik (2009). Os relatórios publicados online e as informações divulgadas no website da rede hoteleira também foram consultados como uma maneira complementar de coletar dados, com a função de comprovar a veracidade dos dados coletados através das entrevistas, e investigar a relevância, nível de estruturação e mensuração de resultados das práticas de sustentabilidade do estabelecimento. Além disso, o investigador realizou observação direta aos procedimentos do hotel, consultando também seu website para observar se o hotel utiliza apelos de marketing ligados à sustentabilidade em sua comunicação.

### **3.5. Técnica de análise de dados**

A técnica utilizada neste estudo para análise das entrevistas não-estruturadas nos hotéis de Ribeirão Preto é a análise de conteúdo. Segundo Godoy (1995), a pesquisa documental na

área de marketing pode utilizar esta técnica de forma bastante proveitosa, considerada capaz de prover o investigador com informações relevantes, fidedignas e válidas.

Bardin (1994) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que analisa comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção dessas mensagens.

Diante disso, podemos afirmar que a análise de conteúdo é um método aplicável em pesquisas qualitativas como uma busca pela presença ou ausência de uma dada característica (ou um conjunto de características) de conteúdo num determinado fragmento de mensagem analisado (Bardin, 1994).

A análise de conteúdo das entrevistas será utilizada de forma a obter informações que representem a realidade dos hotéis brasileiros e ao mesmo tempo preservar a unicidade dos casos observados. Inicialmente será realizado um processo de transcrição das entrevistas para direcionar o trabalho da pesquisadora, seguido de uma análise dos relatos dos entrevistados com base nas categorias de análise identificadas no referencial teórico. Posteriormente, será verificada a congruência dos relatos, documentos e observação da pesquisadora em comparação com as categorias estudadas.

A seguir apresentaremos um resumo da metodologia, seguindo o protocolo de pesquisa segundo Yin (2005).

### **3.6. Protocolo de pesquisa**

O protocolo do estudo de caso é o instrumento que conduz as atividades do pesquisador, aprimorando o planejamento e aumentando a confiabilidade do estudo. Ele apresenta as questões de estudo, a unidade de análise e os critérios para interpretação dos resultados.

As questões de estudo foram definidas a partir do extenso estudo do referencial teórico e alinhadas com a proposta deste projeto. São temas macro relevantes na literatura e que contribuem para atingir os objetivos da pesquisa de analisar o posicionamento de marca e a estratégia de sustentabilidade em um hotel de rede internacional na cidade de Ribeirão Preto/SP.

Yin (2005) descreve a unidade de análise como o problema central que atormenta o pesquisador. Neste trabalho, o problema central é verificar as ações de sustentabilidade tomadas dentro de diversas categorias que contemplam o conceito do Triple Bottom Line, e o posicionamento de marca do hotel.

A unidade de análise foi selecionada, portanto, por demonstrar preocupação com o meio-ambiente e priorizar ações de sustentabilidade em seus hotéis ao redor do mundo. A seleção desta unidade visa oferecer ao trabalho um conteúdo vasto e consistente para ser analisado e que possivelmente sirva de exemplo para outras empresas e até outros setores buscando maior competitividade no mercado.

Segundo Yin (2005), o critério para interpretação dos dados sugere que o pesquisador utilize seu raciocínio para tirar conclusões baseadas em evidências. O mesmo autor sugere a dificuldade da análise das evidências já que não existe uma fórmula infalível para realizá-la, como acontece com as análises estatísticas.

Neste estudo, o levantamento dos dados será feito a partir de entrevistas, observação direta e verificação de documentos e relatórios, cuidando para que todas as informações relevantes ao estudo sejam colhidas, mantendo o anonimato do hotel em estudo. A partir disso, o caso será examinado seguindo as categorias de análise levantadas no modelo desenvolvido pela pesquisadora, servindo, portanto, de alicerce para a análise de conteúdo e conclusão dos resultados.

<b>Protocolo de Pesquisa</b>	
Questões de Estudo	1. Posicionamento de marca 2. Estratégia de sustentabilidade
Unidade de análise	Hotel de rede internacional em Ribeirão Preto/SP
Critérios para interpretação dos resultados	Categorias de análise levantadas no modelo desenvolvido pela pesquisadora

Quadro 4 – Protocolo de pesquisa

Fonte: autora

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. A rede hoteleira internacional

A rede hoteleira selecionada, que requisitou anonimato neste trabalho, pertence a um grupo com 16 marcas. Este grupo está presente em 92 países com mais de 3.500 hotéis e 450 mil quartos. Dentre as 16 marcas deste grupo, algumas são regionais e outras internacionais, variando desde a categoria “budget” (econômica) até a categoria luxo.

A rede hoteleira presente neste trabalho constitui uma destas 16 marcas, possui mais de 1.700 hotéis no mundo e se encontra na categoria budget. A rede atende tanto ao público de lazer quanto o público de negócios. Além disso, é um hotel que tem uma estratégia de sustentabilidade bem definida há anos. A forte presença internacional da rede pode ser confirmada no mapa abaixo, que mostra o número de hotéis da rede estudada por região.



Figura 1 - Mapa dos hotéis da rede hoteleira

Fonte: website da rede hoteleira

## **4.2. Posicionamento de marca sustentável e sua mensuração**

Relembrando o que foi discutido anteriormente, a marca está cada vez mais assumindo um papel estratégico nas empresas (El-Ansary, 2006) e não deve ser tratada apenas pelo departamento de marketing (Aaker, 1991). Stuart (2011) define a marca corporativa sustentável como aquela cuja promessa tem a sustentabilidade como um valor principal.

O trabalho em questão avaliou se o hotel definia ou não a sustentabilidade como um de seus valores principais e, mais do que isto, se esta promessa era concretizada e permeava o dia-a-dia da organização. Para tanto, foi preciso mensurá-la.

A mensuração da sustentabilidade é uma ferramenta que ajuda os tomadores de decisão e os formadores de políticas a decidir quais ações devem tomar ou não em uma tentativa de tornar a sociedade mais sustentável (Devuyst, 2001, p. 9). O foco da mensuração da sustentabilidade é garantir que planos e atividades contribuam para o desenvolvimento sustentável (Verheem, 2002).

Nos tópicos a seguir serão apresentadas a análise do website e análise das entrevistas seguindo o modelo apresentado na metodologia para mensurar as ações de sustentabilidade na rede hoteleira estudada.

## **4.3. Análise do website**

O acesso a Internet no Brasil atingiu níveis recordes em 2013, quando os internautas somaram 51% dos cidadãos com mais de 10 anos de idade, ou 85,9 milhões de pessoas. Isto mostra a força da Internet como um importante meio de comunicação com os clientes.

Durante a análise do website, buscou-se observar o posicionamento de marca adotado pelo hotel e verificar se o mesmo inclui a questão da sustentabilidade. Na página principal são divulgadas as principais vantagens competitivas do hotel:

1. Garantia de qualidade
2. Recepção e serviços
3. Quartos
4. Restaurante



## 5. Desenvolvimento sustentável

Apesar de não receber muito destaque na página inicial, a sustentabilidade está presente como uma das principais vantagens competitivas da rede hoteleira, e também pode ser encontrado junto às informações institucionais. Existe um trecho em que o hotel dá boas-vindas àqueles que tem preocupação com a sustentabilidade, o que reforça o posicionamento sustentável da rede hoteleira.

Ao clicar neste ponto, recebemos uma grande quantidade de informação a respeito do programa global de desenvolvimento sustentável do hotel, seguido por todas as unidades em 90 países. A rede afirma que o programa tem 21 compromissos com o desenvolvimento sustentável, com base em 7 pilares:

1. Saúde
2. Natureza
3. Emissão de carbono
4. Inovação
5. Desenvolvimento local
6. Emprego
7. Comunicação

Isso vai de acordo com a teoria exposta por John Elkington que divide a sustentabilidade em tripés econômico, ambiental e social: o Triple Bottom Line, já que não se fala apenas da preservação da natureza, mas também do desenvolvimento local, da comunidade e da economia.

Além disso, citam que em todos os hotéis, com a ajuda dos colaboradores, clientes e parceiros, estão trabalhando para tornar a hospitalidade positiva para as pessoas e o meio ambiente, o que mostra o envolvimento de todos os *stakeholders* no programa.

O site também fala sobre o pioneirismo da rede nas medidas sustentáveis, explicando que em 2004, foi a primeira rede a buscar a certificação ISO 14001, engajada na implementação de iniciativas e procedimentos para:

- Reduzir o consumo de água
- Reduzir o consumo de energia
- Implantar a coleta seletiva de resíduos

- Formar novos colaboradores, desenvolver campanhas anuais de sensibilização para conscientização das equipes e engajar fornecedores e clientes

Todas as iniciativas e procedimentos citados acima pelo site institucional podem ser englobados pelo abrangente modelo elaborado pela pesquisadora baseado principalmente no modelo de Smerecnik (2009) e foram discutidos diretamente com os *stakeholders* durante as entrevistas.

A rede cita que até agora, 420 hotéis em 18 países já receberam a certificação ISO 14001, configurando-a como a rede com o maior número de certificados ISO 14001 na indústria hoteleira.

Por fim, o website mostra algumas realizações do hotel em cada um dos sete pilares de seu Programa de Desenvolvimento Sustentável. O quadro abaixo apresenta estas realizações e as relaciona com as variáveis do modelo de mensuração de sustentabilidade deste trabalho.

PILAR DO PROGRAMA SUSTENTÁVEL DA REDE INTERNACIONAL	REALIZAÇÃO	VARIÁVEL RELACIONADA DO MODELO DE MENSURAÇÃO
SAÚDE	55% dos hotéis oferecem produtos com rótulo ecológico (produtos de limpeza, tinta de parede ou revestimento do piso)	Políticas de compra
	54% dos hotéis oferecem refeições equilibradas em seus restaurantes	Envolvimento do hotel com a sociedade
	71% dos hotéis organizam treinamentos de prevenção de acidentes para os colaboradores	Envolvimento e treinamento dos

		colaboradores em sustentabilidade
NATUREZA	90% dos hotéis possuem controladores de fluxo em seus chuveiros/torneiras	Inovações sustentáveis nos quartos
	78% dos hotéis reciclam o lixo	Gestão dos resíduos
	468 hotéis participam do projeto de reflorestamento	Programas de sustentabilidade
CARBONO	89% dos hotéis utilizam lâmpadas de baixo consumo para iluminação permanente	Gestão energética
	95% dos hotéis monitoram e analisam seu consumo de energia todos os meses	Gestão energética
	63% dos hotéis utilizam energia renovável, dos quais 50 estão equipados com painéis solares térmicos	Gestão energética
INOVAÇÃO	13% dos hotéis possuem pelo menos 3 itens ecológicos em seus apartamentos (como roupas de cama, toalhas ou papel)	Inovações sustentáveis nos quartos
	11% dos hotéis utilizaram em 2011 produtos de boas-vindas produzidos por distribuidores com rótulos ecológicos.	Políticas de compra

LOCAL	Na Europa, a rede serve bebidas quentes da marca Fairtrade/Max Havelaar	Políticas de compra
	60% dos hotéis preservam os ecossistemas locais, evitando o consumo de frutos do mar ameaçados de extinção	Programas de sustentabilidade
	Quase 4 000 colaboradores foram treinados para lutar contra o turismo sexual infantil	Envolvimento do hotel com a sociedade
	35% dos hotéis oferecem alimentos adquiridos localmente	Envolvimento do hotel com a sociedade
EMPREGO	115 hotéis organizam cursos de proficiência em idiomas para seus colaboradores	Envolvimento do hotel com a sociedade
	101 hotéis organizam formações sobre riscos psicossociais	Envolvimento do hotel com a sociedade
DIÁLOGO	414 hotéis receberam uma certificação ambiental (ISO 14001)	Transparência com stakeholders
	227 hotéis franqueados atingiram o nível padrão da Carta 21 (Acordo de desenvolvimento sustentável da rede hoteleira)	Programas de sustentabilidade

Quadro 5 – Principais realizações da rede hoteleira mundial em seus pilares de sustentabilidade divulgadas no website

Fonte: website da rede hoteleira

#### **4.4. Análise de conteúdo das entrevistas**

Este tópico será subdividido entre as variáveis do modelo. Em cada variável, discutiremos as afirmações do gerente, complementaremos com informações dos outros pontos da rede e apontaremos os pontos fortes e fracos, sugerindo possibilidades de melhoria. Ao final do tópico, apresentaremos um quadro-resumo com as principais ações de sustentabilidade implantadas pela rede hoteleira e as lacunas encontradas.

##### **4.4.1. Programa de sustentabilidade**

De acordo com o gerente, as questões de sustentabilidade da rede internacional são gerenciadas internamente por uma equipe mundial e também por uma equipe regional da América Latina, ambas ligadas ao departamento de Marketing, o que confirma a sustentabilidade como um posicionamento da marca desta rede hoteleira em estudo.

Como a estratégia de marketing da rede internacional está centralizada em sua sede na Europa, lá é mais discutida a questão da sustentabilidade dos hotéis da rede. Por isso, o programa mundial de sustentabilidade foi criado e estruturado pela sede e então repassado para São Paulo e consequentemente, para Ribeirão Preto.

O gerente do hotel de Ribeirão Preto elucidou que este programa mundial de sustentabilidade é traduzido para cada unidade na “Carta Ambiental” do hotel, que possui 54 itens subdivididos nas seguintes categorias:

- Informação e sensibilização
- Energia
- Água
- Certificação ISO 14001
- Águas residuais
- Resíduos
- Camada de ozônio
- Biodiversidade
- Compras ecológicas

Do total de 54 itens, cada hotel deve selecionar pelo menos 40 itens a serem adotados, que são verificados por 4 agentes:

1. Gerente regional
2. Auditoria ISO
3. Cliente misterioso
4. Equipe de marketing (responsável pelas questões de sustentabilidade)

Cada um dos 40 itens adotados pelo hotel deve ser comprovado. Por exemplo, se um dos quatro agentes citados anteriormente for até o hotel verificar o item Camada de ozônio, o gerente terá que apresentar, digamos, um certificado sobre a ausência de CFC nos motores das geladeiras. Durante a entrevista, o gerente reforçou:

*“O importante é registrar e evidenciar cada um dos itens da carta ambiental”*

Isso mostra uma preocupação de efetivamente traduzir nas operações do hotel seu posicionamento de marca sustentável. Ele explica ainda:

*“O programa auxilia na coordenação, informação, mensuração e fornecimento de treinamentos anuais, sendo que parte da avaliação do programa está ligada a uma premiação anual relativa à mensuração”.*

Podemos compreender que, com a preocupação de ver as medidas implementadas com seriedade, a rede mundial atrelou-as à remuneração de toda a equipe de colaboradores do hotel. A sustentabilidade é incluída no planejamento estratégico e diretrizes de gestão com objetivos claros definidos. Nos objetivos anuais de cada gerente existem 34 itens de meta que incluem ações de manutenção e ações ecológicas. Se a nota do gerente nos 34 itens for abaixo de 80%, seu prêmio recebido não será total (<100%). O mesmo raciocínio é válido para a premiação do subgerente. Além disso, a sustentabilidade está inserida no Programa de Gestão anual, que é mensalmente verificado por auditoria no tocante à qualidade ou normas financeiras e ambientais

O programa mundial de sustentabilidade da rede hoteleira é estruturado de forma que os gerentes dos hotéis insiram em um software unificado instalado em seus computadores dados de economia de energia, água, gás, recicláveis (kg) e lixo orgânico produzido por aquela

unidade. A veracidade dos dados é garantida selecionando, através de amostragem, um determinado hotel e comparando a quantidade comprada (através das notas de compra) e o número de hóspedes atendidos.

Além de desenvolver internamente o programa de sustentabilidade mundial, a rede também incentiva e valoriza que os hotéis busquem a certificação ISO 14001, já que a rede preza pelo padrão mundial de suas unidades e sabe que a certificação não configura um gasto, mas sim um investimento.

Com o intuito de verificar o conhecimento dos colaboradores, a camareira foi questionada em entrevista a respeito dos programas desenvolvidos pelo hotel. Ela citou algumas das iniciativas que serão discutidas adiante, como o plantio de árvores associado à reutilização da roupa de banho, a reciclagem e a recuperação do óleo de cozinha. No entanto, ela não mencionou várias outras iniciativas que serão apresentadas nesta análise, o que pode demonstrar uma visão um pouco restrita do programa de sustentabilidade do hotel e, ao mesmo tempo, uma possível falha de treinamento, que não abrange a teoria básica sobre sustentabilidade para mostrar sua larga aplicação aos colaboradores.

#### **4.4.2. Inovações sustentáveis nos quartos**

A principal inovação sustentável nos quartos dos hotéis da rede é o programa de reutilização de roupas de banho. Se o hóspede pendurar a toalha, ela não será trocada. A cada 5 toalhas penduradas, o hotel planta uma árvore na Serra da Canastra, contribuindo para o Reflorestamento das Áreas de Preservação Permanente do Rio São Francisco.

Este programa foi estruturado da seguinte forma: inicialmente, os colaboradores da unidade de Ribeirão Preto receberam um treinamento advindo de São Paulo e foi exposta uma placa no saguão comunicando os clientes a respeito do programa. A partir de então, mensalmente, o gerente registra no software de sustentabilidade da rede hoteleira quantas toalhas deixaram de ser trocadas, e o sistema calcula então quantas árvores deverão ser plantadas. Este número é enviado para a ONG que trabalha em conjunto com a rede hoteleira internacional neste programa de plantio. A ONG, por sua vez, realiza o plantio e envia uma fatura para o hotel. Na unidade de Ribeirão Preto, este programa gera uma fatura mensal em torno de R\$1.700,00.

O programa foi bem desenvolvido e a fatura mensal parece comprovar a aderência dos hóspedes. No entanto, a camareira expõe que a porcentagem de hóspedes que adere a reutilização da roupa de cama é baixa:

“A maioria dos hóspedes deixa a toalha no chão. Acredito que muitos não entendem que pendurar a toalha significa que ela não será trocada. Frequentemente, hóspedes reclamam na recepção que a toalha não foi trocada, mas ela estava pendurada e ele não leu o aviso sobre o programa localizado junto do gancho da toalha e nos elevadores”

A camareira opina que a aderência talvez seria maior se o hotel fornecesse toalhas de rosto, e afirma que é mais frequente que os hóspedes aceitem que não troque o enxoval da cama, em seus cálculos esta iniciativa tem uma aderência ao redor de 30%. No entanto, a roupa de cama ainda não faz parte do programa de replantio.

Para incentivar a reutilização da roupa de cama, o hotel deixa um folheto no quarto e, caso o cliente queira manter a mesma roupa de cama, ele deve deixar este folheto sobre a cama ao sair do quarto.

Uma observação pertinente é que a comunicação destas práticas sustentáveis ao hóspede é feita de forma bem sutil através da placa no saguão e placa no banheiro, o que pode ser positivo por não obrigar o hóspede a cumpri-las, mas deixa a desejar em quesito de envolver o hóspede, ensiná-lo sobre a sustentabilidade e sobre o impacto de suas ações no planeta durante a estadia no hotel e também em seu dia-a-dia. Uma iniciativa deste tipo certamente contribuiria para uma adesão maior dos hóspedes.

Em relação às lâmpadas utilizadas, no saguão são de LED e nos quartos são fluorescentes amarelas, o que auxilia na redução do consumo energético do estabelecimento. Quanto à água consumida nos quartos, os vasos sanitários da unidade de Ribeirão Preto não possuem fluxo reduzido – o que constitui uma possível melhoria futura para a unidade - mas isto já é feito em unidades mais novas da rede hoteleira. O gerente cita uma novidade neste quesito:



“Alguns hotéis da rede construídos nos últimos anos, como os hotéis de Sertãozinho e Jaboticabal, possuem um sistema que direciona para uma caixa toda a água utilizada na pia do banheiro. Nesta caixa, a água é tratada e bombeada para outra caixa que serve para as descargas dos vasos sanitários. Este modelo ainda está sendo testado, já que existem impasses: se o hotel possui baixo movimento, essa água fica parada e tem que ser tratada de novo ou então não há água para a descarga no vaso”

O gerente afirmou que todos os chuveiros e torneiras instalados na unidade de Ribeirão Preto tem um limitador de fluxo. Segundo ele, a torneira da pia não pode ter um redutor que leve a um fluxo de menos de 6L/min, o que foi estabelecido pela rede como um bom equilíbrio entre qualidade e ecologia. O mesmo é válido para os chuveiros, cujo fluxo reduzido é de 12L/min, ao invés da média de 20 a 22 L/min nos chuveiros normais, trazendo significativa economia deste recurso natural precioso. Além desta preocupação com o desperdício de água nos quartos, o hotel também utiliza produtos de limpeza menos agressivos.

Outras iniciativas sustentáveis nos quartos poderiam ser aprimoradas, entre elas a reciclagem do lixo e o sistema de controle para poupar energia. A reciclagem do lixo é mencionada no quadro no saguão, no entanto não há lixeira separada para recicláveis nos quartos ou nos andares. Também não há explicação ao hóspede de que o lixo do quarto será separado pela camareira para reciclagem e que se um reciclável for colocado no lixo do banheiro, este não pode mais ser reciclado.

Quanto ao sistema de controle para poupar energia, segundo o gerente da unidade de Ribeirão Preto, o sistema de cartão no quarto para acionar a energia não é mais uma tendência nos hotéis da rede. Além de ser um sistema de cara implantação, ele afirma que muitos hóspedes colocavam um cartão qualquer na abertura para deixar luzes acesas e até mesmo o ar-condicionado funcionando enquanto estivessem fora do quarto. Alguns chegavam a esquecer o ar-condicionado ligado até depois do check-out. Observando que a medida estava se tornando contra produtiva, o hotel viu a necessidade da arrumadeira visitar todos os quartos todos os dias,

mesmo que o cliente não queira arrumação naquele dia. Assim, a arrumadeira apaga luzes acesas e desliga o ar, e isso faz parte de sua mensuração de desempenho e premiação anual.

A camareira entrevistada mostrou conhecimento sobre os esforços sustentáveis do hotel no quesito de iluminação, redução do fluxo de água dos chuveiros e pias. Ela citou ainda uma instrução que as camareiras recebem de sempre, ao entrarem no quarto, apagarem luzes e desligarem o ar-condicionado, e abrirem as cortinas. Assim, enquanto fazem a limpeza, não consomem energia pois o quarto é iluminado com a luz solar.

Em relação à inexistência de um sistema de cartão para evitar desperdício de energia, a camareira tem uma visão diferente do gerente. De acordo com ela, este sistema ajudaria pois muito frequentemente os hóspedes deixam o ar-condicionado ligado ao saírem do quarto. Além disso, o tempo que as camareiras gastam visitando os quartos diariamente com o intuito de reduzir desperdícios de energia representa um custo para o hotel, que poderia ser melhor investido em um sistema eficaz de controle do consumo energético dos quartos.

#### **4.4.3. Questões de comunicação ambiental e advocacia**

A comunicação ambiental para os colaboradores do hotel é feita através de um treinamento, com o intuito de familiarizá-los com a política sustentável. Segundo o gerente, este treinamento é feito anualmente em uma única data e sessão para todos os funcionários, e também on-the-job, sendo este último especialmente importante para funcionários contratados depois do treinamento anual.

A camareira entrevistada reportou que recebeu este treinamento apenas no momento da contratação há 2 anos atrás, mas afirma que a questão da sustentabilidade é sempre mencionada pois o gerente sempre acompanha e exige o envolvimento dos colaboradores.

Durante a entrevista com o gestor, a partir das perguntas levantadas pela pesquisadora, o mesmo pode perceber um ponto de melhoria para os treinamentos fornecidos aos funcionários: o hotel se preocupa em realizar os treinamentos, já que a rede exige e verifica apenas se o treinamento foi feito. Não há uma preocupação da rede ou do próprio gerente de verificar a eficácia do treinamento. Uma sugestão com base nas práticas mais recentes de

sustentabilidade e de mensuração de desempenho seria que o hotel calculasse o ROI do treinamento com base no desempenho dos funcionários e do hotel pré e pós-treinamento.

Em relação aos hóspedes, o gerente afirma a intenção do hotel de incentivá-los a reciclar, porém a pesquisadora pôde verificar que esta prática é muito limitada. Segundo o gerente, há no saguão do hotel um quadro mencionando a certificação ISO 14001 e a reciclagem, e nos quartos a arrumadeira separa objetos recicláveis do lixo.

No entanto, durante visitas no hotel, foi possível verificar que a placa mencionada tem pouca visibilidade passando despercebida pela maior parte dos hóspedes e a camareira afirmou que muitos hóspedes jogam lixo reciclável no lixo do banheiro, o que impossibilita a reciclagem. Ela explicou que as camareiras são treinadas para saber explicar ao hóspede sobre a reutilização da roupa de cama e sobre o programa de plantio de árvores associado à reutilização das roupas de banho.

Além disso, existem alguns informativos no quarto. Abaixo segue descrição dos informativos:

1. Na tomada, buscando reduzir consumo de energia.
2. No lixo do corredor, há um selo avisando que o hotel faz reciclagem (mas não há lixeiras coloridas que separam vidro, plástico, papel e orgânico)
3. No interruptor da lâmpada há a mensagem buscando reduzir consumo de energia.
4. No banheiro, há uma placa explicando que ao pendurar a toalha, ela não será trocada e falando sobre o programa de plantio de árvores a cada 5 árvores penduradas.
5. Em cima da cama, há um folheto falando sobre a não-troca de enxovais.

Em relação a isto, a crítica seria que estes informativos buscam apenas reduzir o impacto ambiental causado pelos hóspedes no hotel, mas não busca educá-los a longo prazo a respeito da sustentabilidade, suas práticas e sua importância. Durante a entrevista com o gestor, ao levantar este ponto, ele disse:

“É uma ótima sugestão, mas não posso adicionar um folheto assim nos quartos do hotel de Ribeirão Preto por decisão própria. Tentarei levar a idéia para São Paulo, que depois a repassaria para a França. É um longo processo para fazer

mudanças na rede, e até mesmo os folhetos exibidos nos quartos são padronizados e elaborados pela matriz”

Muitas empresas têm dificuldade de atuação no pilar social do Triple Bottom Line. Na rede hoteleira internacional estudada, a comunicação ambiental com a sociedade ainda pode ser muito aprimorada, já que a rede não realiza esforços para apoiar a sustentabilidade na comunidade em que se insere.

As práticas sustentáveis da rede internacional dificilmente são mencionadas em suas campanhas de marketing. O gerente explica:

“O marketing da rede é diferente. A empresa não faz anúncios em mídias como tv e revistas, onde há espaço para discutir os pontos fortes do hotel e apresentar o posicionamento sustentável. A rede faz anúncios em aeroporto, outdoors em estradas e nos encostos de cabeça de aviões, buscando inserção e reconhecimento da marca. Nessas mídias não há espaço para mencionar a sustentabilidade”

As inovações sustentáveis do hotel são anunciadas no site e nas entrevistas do diretor presidente. E o hotel se preocupa em comunicar as práticas de sustentabilidade a todos os stakeholders. O gerente citou como exemplo disso um email ou carta enviado anualmente por ele para os fornecedores, onde são relatadas as práticas sustentáveis do hotel, tentando transmitir e contagiá-los com a consciência ambiental.

Esta consciência ambiental também se traduz na prática em situações como a troca de fornecedores pelo hotel de Ribeirão Preto, já que o fornecedor anterior possuía um veículo antigo muito poluente. O gerente explicou que via aquilo como uma discrepância em relação aos ideais do hotel e ao nível de qualidade esperado tanto pelo hotel quanto pelos hóspedes. Depois do ocorrido, sabe-se que este fornecedor já atualizou sua frota, o que o gerente interpreta como uma lição de consciência ambiental e o impacto disso nos negócios.

#### 4.4.4. Gestão de resíduos

Além de separar lixo para reciclagem, o hotel mantém um acordo com a prefeitura de Ribeirão Preto ligado ao projeto dos catadores de lixo (Mãos Dadas), uma cooperativa dos catadores de lixo da cidade. Todo o lixo reciclado no hotel é doado a eles, intermediado pela prefeitura. Além disso, o hotel tem uma parceria com a USP de Ribeirão Preto para recuperar o óleo de cozinha, em um projeto de fabricação de biodiesel.

O hotel de Ribeirão Preto também se preocupa em coletar, separar e descartar corretamente resíduos perigosos. O gerente explica:

“Visitei, avaliei e selecionei para esta coleta uma empresa localizada próximo a São José do Rio Preto. Assim, itens como toners, lâmpadas e pilhas são lacrados e enviados para o hotel de São José do Rio Preto, para facilitar a logística. O hotel de Ribeirão envia os resíduos e o hotel de São José do Rio Preto manda de volta um recibo da empresa coletadora informando quantos quilos de cada tipo de resíduo foram coletados, já que o pagamento é feito por quilo”

Questionado sobre a realização de compostagem no hotel, o gerente mostrou desconhecer a prática. Com maiores explicações, ele disse que seria inviável no hotel de Ribeirão Preto, até porque não há internamente o conhecimento para realizar a compostagem.

Para reduzir o lixo produzido, o hotel divulga suas práticas sustentáveis aos colaboradores e incentivam que eles trabalhem para reduzir o desperdício dentro de suas funções, tocando principalmente nos incentivos financeiros para que eles sintam a gravidade de não adotar estas medidas. A camareira explica que cada colaborador em cada setor tem sua responsabilidade nos esforços de minimizar desperdícios:

“No meu setor, temos que evitar o gasto exagerado de produtos limpeza, evitar desperdício nas nossas refeições e também buscar incentivar a reutilização dos enxovais, mas não existe uma

meta estabelecida de quantos enxovais devem ser reutilizados por mês. Apenas anotamos a quantidade reutilizada em um relatório. Vejo que os colaboradores entendem a importância de minimizar o desperdício, pois os supervisores cobram e explicam que isto é um gasto e afeta o nosso PPR”

No entanto, muitos dos esforços dos colaboradores não são efetivamente mensurados e avaliados, o que pode dificultar o acompanhamento e comparações dentro de uma área ou entre unidades diferentes da rede e até mesmo afetar a motivação dos funcionários a endossar o posicionamento de sustentabilidade, possivelmente reduzindo os benefícios da iniciativa. Além disso, o incentivo à reutilização dos enxovais não deveria recair apenas sobre as arrumadeiras, pois muitas vezes elas não encontram o hóspede para conversar sobre a reutilização. A recepção poderia ter uma atuação mais impactante, pois tem contato com o hóspede no momento-chave do check-in.

Os esforços de gestão de resíduos são ainda mais importantes na cozinha do hotel. O gerente explica como a contribuição dos colaboradores nesta prática de sustentabilidade está ligada aos incentivos financeiros:

“Se a cozinha produzir uma quantidade exacerbada de comida, isso reflete em um custo maior para o hotel, prejudicando também o ambiente. No fim, pequenos detalhes podem gerar um prejuízo ao não atingir a meta do ano, prejudicando o plano de participação no resultado anual, do qual todos os colaboradores fazem parte”

Percebemos através desta afirmação do gerente a preocupação financeira atrelada à preocupação socioambiental. O hotel também recicla grande parte das embalagens utilizadas, com exceção do plástico que envolve as roupas de cama e banho. Questionado sobre a quantidade de plástico utilizada nestas embalagens, o gerente diz que apesar de consumirem uma grande quantidade de plástico, elas são necessárias para que, durante o manuseio ou armazenamento, as roupas de cama e banho não se Sujem. Além disso, de certa forma elas

transmitem uma garantia de qualidade ao cliente, e portanto continuam sendo utilizadas com um plástico mais biodegradável.

Os resíduos orgânicos são volumosos no setor hoteleiro. Questionado sobre os meios de minimizar desperdícios de alimentos através de seus sistemas de distribuição, armazenamento e gestão, o gerente esclarece:

“Isso começa no momento que definimos junto aos fornecedores como esperamos que os produtos cheguem, em questões de: qualidade, tamanho, peso, data de validade mínima, etc. Vários itens são levados em consideração para aprimorar a qualidade e reduzir desperdícios: o empilhamento máximo de duas caixas para não amassar os alimentos; o armazenamento dos mesmos em local e condições corretas; o uso prioritário do produto com vencimento mais próximo; o dimensionamento correto dos alimentos no café da manhã permitindo, por exemplo, que o hóspede experimente vários bolos e pães sem gerar grande desperdício; a degustação da qualidade do suco antes de ser servido, etc.”

Na área de café da manhã, não existe placa pedindo para o cliente reduzir o desperdício, mas o hotel optou por um sistema de preço fixo à vontade. Assim, o hóspede pode servir-se quantas vezes quiser, o que contribui para reduzir desperdícios. Segundo o gerente, o hotel trabalha com um custo de 30% do preço cobrado no café da manhã, e monitora isso de maneira que um custo de 33% já seja considerado como um sinal amarelo e acima de 36% já seja um sinal vermelho.

Podemos perceber que, para desenvolver esta iniciativa, o gerente precisou observar os hábitos dos hóspedes durante as refeições e também monitorar as tarefas de todos os funcionários da cozinha. Um ponto possível de melhoria é que estas questões de qualidade e desperdício são monitoradas pelo gerente e pelo responsável pela cozinha, mas não são registradas para verificar o impacto financeiro de uma mudança ou melhoria com o passar do tempo.

No que se trata do estoque de alimentos perecíveis, o hotel trabalha com estoque mínimo reabastecido por compras quinzenais, semanais ou diárias, dependendo do tipo de produto buscando descartar o mínimo possível por data de vencimento ultrapassada. As perdas são monitoradas pelo gerente em uma conta onde ele insere os produtos vencidos. Também buscam minimizar algumas perdas oferecendo descontos ao hóspede, por exemplo: se existe um estoque muito grande de um tipo de refrigerante, vários dias antes de seu vencimento o hotel faz uma promoção em que ao comprar a refeição, o hóspede ganha o refrigerante. Quando os produtos atingem a data de vencimento, eles são destruídos para que ninguém os tente consumir.

Uma possível melhoria para esta logística dos alimentos perecíveis seria estabelecer, por exemplo, que os produtos com vencimento em X dias sejam incluídos em descontos ou ofertas ao cliente e que os produtos com vencimento em X-Y dias sejam doados para asilos ou creches para consumo imediato. Os valores de X e Y seriam estabelecidos de acordo com a rotatividade de hóspedes no hotel e com o tipo de produto. Por exemplo, um engradado de refrigerantes com vencimento em 20 dias ( $X=20$ ) seria incluído em descontos ou ofertas e quando faltassem 8 dias ( $Y=12$ ) para a vencimento, eles seriam doados. Sabe-se que a doação de produtos perecíveis é algo a ser lidado com cuidado para evitar problemas jurídicos à empresa, mas através de pesquisa, benchmarking e uma parceria estruturada com asilos e creches, o hotel poderia incluir esta iniciativa de cunho social – o tripé menos explorado da sustentabilidade na rede hoteleira – em seu programa de sustentabilidade.

#### **4.4.5. Gestão de poluição e água**

Assim como qualquer residência ou estabelecimento comercial, hotéis geram poluição. O hotel estudado não mensura o impacto que suas atividades geram no meio-ambiente. Seria interessante mensurar este impacto e criar um programa visando compensá-lo.

O gerente afirma que o hotel gera um uso normal da água e, portanto, a água residual é a mesma gerada nas residências e não exige tratamento diferenciado. Para reduzir a poluição gerada, o hotel usa produtos de limpeza e de higiene pessoal que atendem as exigências legais para controle e minimização da poluição da água. Desta forma, não são descartados na água produtos químicos perigosos ou altamente poluentes. E com esta preocupação, o hotel ainda visita a lavanderia terceirizada para confirmar que eles também não descartem produtos



químicos perigosos ou altamente poluentes na água. O gerente afirma: “se fosse verificado o contrário, trocaríamos de fornecedor”.

Também é um procedimento comum nos hotéis da rede focar na conscientização dos colaboradores e buscar reduzir o uso de água através da instalação de redutores nas torneiras e chuveiros. O hotel de Ribeirão não capta água de chuva, mas o gerente afirma que esta já é uma realidade em muitas unidades novas que estão se adaptando a esta utilização sem que comprometa a qualidade do serviço ao cliente e não deteriore equipamentos do hotel mais rapidamente.

Esta unidade também não trata águas residuais in loco. Segundo o gerente, não há necessidade de uso para a mesma, já que há pouco paisagismo em volta do hotel. No entanto, esta água – se bem tratada - poderia ser utilizada para lavar pisos, calçadas ou até para limpeza geral.

Apesar de não ter instalado um sistema de monitoramento do consumo de água ou um sistema de detecção de vazamentos, o hotel acompanha o consumo através das contas de água. Segundo o gerente, como o hotel está instalado sobre uma estrutura de laje, todo pequeno vazamento é percebido rapidamente e corrigido, evitando desperdícios de água.

Quanto à poluição sonora ou visual, o gerente confirma que as exigências legais são observadas e aplicadas. Em relação à poluição do ar, o gerente afirma que o hotel não emite gases poluentes pois utiliza energia limpa. Para controlar a qualidade do ar interno, o hotel faz inspeção anual com emissão de laudo. O gerente explica:

“Para manter o habitat local e a biodiversidade, todos os empreendimentos ao serem concebidos mantêm preocupação de respeitar todas as legislações se preocupando com a não poluição de ar, sonora, solo, água, assim como não haver impacto negativo no cotidiano da comunidade local”

#### **4.4.6. Políticas de compra**

Segundo o gerente, a rede internacional busca comprar de fornecedores locais. A lavanderia, panificadora, fornecedor de frutas e legumes são todos locais. No entanto, a unidade de Ribeirão Preto não adquire atualmente produtos reutilizáveis. Em relação à embalagem, hoje o hotel busca adquirir produtos com menos embalagem, prezando apenas pela embalagem primária básica para transporte e segurança.

No que se trata da compra de produtos reciclados, todos os flyers de comunicação com cliente disponibilizados no quarto eram feitos de papel reciclado, até que, segundo o gerente, a rede se deparou com um estudo que apontava que o processo de reciclagem do papel polui mais do que o descarte do mesmo. No entanto, Navarro et al (2007) explicam que o papel reciclado é mais ecológico por não precisar de tantas retiradas de árvore para a extração de celulose virgem, por gastar muito menos litros de água por não ser necessário separar a celulose da madeira nem precisar processá-la, e por fim pois também se gasta menos energia no processo geral. Estudiosos apontam que para produzir 1 tonelada de papel novo são necessários de 50 a 60 eucaliptos, 100 mil litros de água e 5 mil KM/h de energia, enquanto para produzir 1 tonelada de papel reciclado precisa-se de 1.200 kg de papel velho, 2 mil litros de água e 1.000 a 2.5000 KW/h de energia. Com a produção de papel reciclado evita-se a utilização de processos químicos, reduzindo em 74% os poluentes liberados no ar e em 35% os despejados na água (Energy Star, 2014).

No entanto, segundo Francides Gomes, professor do departamento de Ciências Florestais da Esalq/USP, a reciclagem pode ser prejudicial quando o papel usado é transformado novamente em papel branco, já que o branqueamento é problemático. Ele afirma que o melhor é transformar o papel de escritório em embalagens. Segundo um trabalho de revisão da literatura técnica sobre reciclagem de papel, feito por Gomes, a produção de papel branco reciclado gera seis vezes mais efluentes que a de papel virgem (Navarro, 2007).

Todos os produtos de limpeza utilizados pela unidade de Ribeirão Preto são selecionados por sua proposta ecológica, sendo que o hotel busca conhecer seus fornecedores antes de firmar contratos para garantir que a sustentabilidade faz parte das suas operações e práticas. O gerente citou:

*“O hotel sempre trabalha com os melhores fornecedores. Todos os hotéis da rede utilizam produtos de limpeza da marca Ecolab, mas a marca Johnson lançou produtos com melhor proposta ecológica e quantidade. Como a rede tem decisões centralizadas, até mesmo a decisão de trocar o fornecedor de produtos químicos leva tempo. O gerente regional escolheu alguns hotéis para experimentar o novo produto, vários testes foram feitos e então em reunião gerencial foi discutida a economia, qualidade e ecologia do novo produto. Ao todo, levou mais de um ano”*

Os produtos citados pelo gerente são da marca Diversey, comprada pela Johnson em 2002. Uma pesquisa rápida no site da marca demonstra o alinhamento da visão de sustentabilidade da Diversey e da rede hoteleira. Um trecho lê: “Para a Diversey a sustentabilidade está incorporada no nosso propósito. Abraçamos as implicações sociais, ambientais e económicas da sustentabilidade – por nós e pelos nossos clientes. Temos vindo a fazer isto com sucesso há mais de 100 anos porque é o correcto e faz todo o sentido para o negócio. Gostaríamos de criar empresas mais lucrativas e sustentáveis para os nossos clientes e que os ajudem a melhorar a performance e a eficiência ao mesmo tempo que contribuem para o bem estar e para o melhor das comunidades. A Sustentabilidade é a peça central da nossa estratégia e o mecanismo através do qual oferecemos um futuro mais limpo e saudável ao mundo” (Diversey, 2014).

#### **4.4.7. Gestão energética**

No que se trata do consumo energético do hotel, o gerente afirma que busca constantemente novos métodos de operacionalizar o hotel usando energias mais limpas. Ele cita:

*“O hotel de Ribeirão acabou de implantar o sistema de trocador de calor, que utiliza a energia*

solar para economizar gás no aquecimento da água para chuveiros e pias”

Além disso, ele explica que durante as reformas, foca-se na sustentabilidade financeira e na sustentabilidade ambiental, sempre respeitando o meio-ambiente e buscando maneiras de reduzir o uso de energia. Um exemplo disso são os grandes vidros na recepção, área de café da manhã e até mesmo nos quartos, permitindo a entrada de luz solar o dia todo e reduzindo o consumo de energia elétrica.

O hotel conta com os colaboradores e clientes para reduzir seu consumo energético, e o gerente explica que isso é feito através do fornecimento de informações. No entanto, a camareira cita a grande frequência com que, ao entrarem em um quarto para limpeza, encontram televisores, luzes e até mesmo o ar-condicionado ligados.

A unidade de Ribeirão Preto não necessita de frota de transporte própria, e também não compra energia renovável. Existe uma grande preocupação com o consumo de energia, e para monitorar isto o hotel periodicamente contrata uma empresa especializada. Também utilizam sensores na iluminação em áreas de uso intermitente para evitar o desperdício de energia.

#### **4.4.8. Motivações para adotar sustentabilidade**

Segundo o gerente, o principal motivo para adotar práticas de sustentabilidade no hotel adveio da consciência mundial da responsabilidade pela saúde do planeta. Certamente a rede hoteleira tem um programa de sustentabilidade estruturado e iniciativas diferenciadas da concorrência, o que a colocam em vantagem competitiva nesta nova fronteira de competição que é a sustentabilidade.

#### **4.4.9. Envolvimento e treinamento dos colaboradores em sustentabilidade**

Como o hotel pertence a uma rede internacional estabelecida, os valores ambientais do hotel foram desenvolvidos majoritariamente pela sede na Europa. A cultura organizacional, que carrega consigo estes valores, foi então repassada para os hotéis da rede no Brasil, inclusive o hotel estudado em Ribeirão Preto. O gerente explica: “Como é uma rede mundial, o modelo já foi testado e os novos hotéis somente se adaptam”.

No entanto, com o passar dos anos, algumas experiências e conhecimentos foram adquiridos através de testes em algumas unidades com a ajuda dos colaboradores de diversos níveis. Este conhecimento foi então repassado para outras unidades.

A respeito do envolvimento dos colaboradores com as metas de sustentabilidade, além do treinamento anual, todos os colaboradores têm uma cópia da descrição de sua função e de como ela impacta nas práticas sustentáveis.

Um importante aspecto social da sustentabilidade no qual os funcionários têm grande influência são os acidentes de trabalho. O hotel estudado busca reduzir a frequência de acidentes de trabalho exigindo a utilização de equipamentos EPI ou EPC e, no momento da entrevista com o gerente, o hotel estava completando 28 meses sem acidentes.

O gerente afirma que cada funcionário sabe, através de sua descrição de cargo, como contribuirá com os objetivos da sustentabilidade e a camareira entrevistada confirmou isso dizendo que todos os colaboradores têm consciência de sua contribuição e impacto nas práticas sustentáveis, e que os objetivos são constantemente reforçados e mensurados pelo gerente do hotel.

Isto apoia dois pontos levantados na revisão bibliográfica: primeiro da importância do alinhamento dos objetivos de sustentabilidade às métricas de desempenho da empresa, já que o que é medido, é priorizado e é mais facilmente atingido; segundo da importância do papel dos gestores, que são exemplo para os colaboradores e traduzem aos mais diversos cargos a importância e o caminho para atingir os objetivos de sustentabilidade.

Uma falha no envolvimento dos colaboradores recai sobre o fato de que os colaboradores não são consultados no estabelecimento das práticas de sustentabilidade e, por terem contato direto com os clientes e com o cotidiano das tarefas, são uma importante fonte de novas ideias e soluções para aprimorar as práticas sustentáveis do hotel. Além disso, a camareira explica que os treinamentos para sua função são feitos pelo computador e com o supervisor, com duração de dois dias e apenas no momento da contratação, o que dificulta a fixação dos conceitos e sua aplicação correta no dia-a-dia.

Quando questionada sobre o envolvimento dos colaboradores nas práticas sustentáveis, a camareira disse: “Sim, os colaboradores entendem a importância da sustentabilidade e fazem sua parte para atingir as metas, que ajudam a alcançar o bônus no fim do ano”.

#### **4.4.10. Envolvimento dos hóspedes nas práticas sustentáveis**

O hotel disponibiliza algumas informações sobre suas práticas sustentáveis no site institucional, no entanto não o site não menciona as práticas que precisam do envolvimento dos hóspedes, como o Programa de Replântio, a reciclagem, entre outros. Além disso, não há intenção de educar o internauta em busca de quarto de hotel sobre a importância da sustentabilidade nas empresas, na escolha do hotel e, de maneira mais ampla, no dia-a-dia de cada cidadão.

Também é relevante citar que, segundo o gerente, a política sustentável do hotel não é mencionada durante o check-in, sendo que o hotel fia-se apenas na placa colocada no saguão para informar os clientes sobre as ações sustentáveis, o que pode ser insuficiente, dado que muitos hóspedes não dão atenção à placa ou podem até não compreender ou não confiar na veracidade de programas como o do Replântio, o que poderia ser melhor explicado pela recepcionista durante o check-in, até mesmo para agregar mais valor ao hotel e firmar o posicionamento sustentável na mente dos consumidores.

A camareira demonstrou compreender o perfil dos hóspedes do hotel: “durante a semana os hóspedes são homens e mulheres, geralmente sozinhos e a trabalho. Durante o fim de semana, a maioria dos hóspedes são famílias com crianças”. Ao descrever isso, a camareira afirmou que observou que o público que se hospeda durante a semana parece ser mais aderente aos esforços de sustentabilidade do hotel do que o público de fim de semana. Examinar a veracidade desta afirmação e os motivos por trás dessa diferença seria suficiente para outro estudo, porém podemos especular que uma possível diferença advenha do fato dos hóspedes ao longo da semana serem parte da nova geração de consumidores verde de alta renda, como citado nos antecedentes da sustentabilidade na revisão bibliográfica deste estudo.

A camareira também argumentou que, através de sua observação dos hábitos dos hóspedes, ela acredita que a porcentagem de hóspedes realmente preocupada com as questões de sustentabilidade ainda é muito baixa.

#### **4.4.11. Envolvimento dos fornecedores nas práticas sustentáveis**

A seleção dos fornecedores é um importante processo. Para garantir o envolvimento dos fornecedores nas práticas sustentáveis, o gerente afirma que a questão da sustentabilidade é levada em conta no momento da contratação, e até reforçou o caso em que foi feita a troca de fornecedores pois a frota do fornecedor antigo era mal cuidada e poluente, o que de acordo com ele não condizia com a política e com a imagem do hotel. Mesmo que o terceiro não tenha uma certificação ISO 9.001 ou 14.001 o hotel passa orientações básicas para que possa ter esta consciência e se alinhar à sua política de sustentabilidade.

Existe, nesta questão, possibilidade de melhoria. O hotel não inclui os fornecedores nos seus treinamentos de sustentabilidade, o que ajudaria a fortalecer o relacionamento entre as partes e a atingir melhores resultados socioambientais. Além disso, não há um processo estabelecido para avaliar e acompanhar a questão da sustentabilidade nos fornecedores.

#### **4.4.12. Envolvimento do hotel com a sociedade**

O envolvimento do hotel com a sociedade local é limitado, o que o gerente justifica apontando que o aspecto social da sustentabilidade é o mais complexo, por envolver pessoas, por afastar-se do escopo de atuação da empresa e por não haver procedimentos e programas estabelecidos pela rede internacional neste sentido.

O gerente explica que o hotel evita qualquer impacto negativo na comunidade local e que contribui com a mesma através de um programa de parceria com os catadores de lixo de Ribeirão Preto. Nesta parceria, o hotel doa todo o material reciclável para a Associação de catadores de lixos Mãos Dadas, contribuindo para seu desenvolvimento.

#### **4.4.13. Resultados econômicos sustentáveis**

Visando sobrevivência no mercado a longo prazo, o hotel retém um percentual do faturamento bruto mensalmente para realização de reformas e modernizações necessárias durante os anos de forma a se manter atualizado e economicamente sustentável.

Além disso, o hotel analisa mensalmente os problemas mais latentes levantados na pesquisa com clientes, e as sedes do hotel na França e em São Paulo pesquisam as tendências do mercado e são responsáveis pela inovação nos hotéis, realizada em média a cada 5 anos.

Não há conhecimento de multas de segurança ou de cunho ambiental sofridas pelo hotel, que busca firmar contratos com terceiros que sejam ambientalmente responsáveis.

Uma possibilidade de melhoria neste campo seria o estudo de doações e apoio a causas sociais, o que aproximaria o hotel da sociedade, aprimoraria sua imagem perante os consumidores e traria benefícios fiscais.

#### **4.4.14. Transparência com stakeholders**

O gerente do hotel de Ribeirão Preto explicou em entrevista que as práticas sustentáveis são anunciadas publicamente apenas no âmbito corporativo pela sede em São Paulo. Como já foi mencionado, as práticas sustentáveis não são anunciadas em campanhas de marketing para o público geral, uma vez que os canais preferidos pela empresa impossibilitam a inserção de textos e servem mais para fixar a marca na mente dos consumidores.

Portanto, as práticas sustentáveis são anunciadas em entrevistas corporativas que os departamentos centrais e a Presidência da empresa fazem para mídia em geral. De forma semelhante, as inovações sustentáveis da rede hoteleira são anunciadas publicamente através de revistas do segmento hoteleiro, e são citadas nas entrevistas dadas pela direção da empresa.

Como o hotel tem metas relativas à redução de seu impacto ambiental, o hotel registra mensalmente no sistema corporativo o consumo de água, energia, gás e os pesos dos lixos recicláveis e lixos orgânicos. A partir destes dados, os gerentes podem gerar comparativos anuais, os quais são analisados e auxiliam na formação de metas.

Estes dados são abertos aos departamentos sede da rede de hotel, no entanto, este relatório não é divulgado aos stakeholders. Ele não é divulgado aos acionistas, aos fornecedores, aos colaboradores, aos clientes e ao público geral já que existe uma preocupação com a correta



interpretação destes dados. O gerente explica que o público geral poderia não compreender o alto volume de recursos utilizados e de lixo produzido, pois não tem conhecimento dos números relativos de outras empresas, do setor ou da região como um todo. E o hotel se preocupa em manter uma imagem positiva diante do público geral e teme por uma interpretação errônea principalmente dos acionistas.

Sabemos que a transparência e honestidade nas relações com os stakeholders é uma peça importante do pilar econômico do tripé da sustentabilidade e deve ser ambicionada pela rede hoteleira se ela deseja desfrutar os benefícios de uma cultura organizacional realmente pautada na sustentabilidade.

#### 4.4.15. Quadro resumo das ações de sustentabilidade e suas lacunas

VARIÁVEL	AÇÕES DO HOTEL	LACUNAS
Programas de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipe mundial e regional ligadas ao departamento de Marketing</li> <li>-Programa mundial de sustentabilidade</li> <li>-Carta ambiental a ser seguida por todas unidades</li> <li>-Objetivos de sustentabilidade ligados ao planejamento estratégico, ao programa de gestão anual e às metas dos gerentes</li> <li>-Incentivo à certificação ISO 14001 nas unidades do hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ensinaamentos de sustentabilidade aos colaboradores durante treinamento</li> </ul>
Inovações sustentáveis nos quartos	-Programa de reutilização de roupas de banho	-Mencionar programa de reutilização de roupas de

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoio à reutilização de roupa de cama</li> <li>-Chuveiros e torneiras com fluxos reduzidos</li> <li>-Produtos de limpeza menos agressivos</li> <li>-Prática informal de reciclagem</li> <li>-Prática informal de economia de energia</li> </ul>	<p>banho durante check-in e testar oferecer toalhas de rosto para aumentar adesão</p> <p>-Aprimorar comunicação das práticas ao hóspede. Ensiná-lo sobre sustentabilidade e sobre o impacto de suas ações no planeta durante a estadia no hotel e também em seu dia-a-dia.</p> <p>-Instalar redutores de fluxo nos vasos sanitários</p> <p>-Aprimorar prática de reciclagem nos quartos, sinalizando claramente ao hóspede</p> <p>-Considerar instalar um sistema eficaz para poupar energia quando o hóspede deixa o quarto</p>
Questões de comunicação ambiental e advocacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Treinamento na política de sustentabilidade da rede e monitoramento constante</li> <li>-Informativos de ações de sustentabilidade no quarto</li> <li>-Anúncio de inovações sustentáveis aos stakeholders no site, por email e nas entrevistas do presidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esforços para apoiar a sustentabilidade na comunidade</li> <li>-Verificar no dia-a-dia a eficácia do treinamento e ajustá-lo, se preciso for</li> <li>-Reciclar treinamento</li> <li>-Buscar educar hóspedes sobre sustentabilidade e o impacto destas práticas</li> </ul>

		-Fortalecer comunicação das práticas sustentáveis
Gestão dos resíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Separação do lixo para reciclagem</li> <li>-Parceria com catadores de lixo da cidade</li> <li>-Coleta, separação e descarte correto de resíduos perigosos</li> <li>-Definição da responsabilidade de cada colaborador em sua função para redução de desperdício em suas funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compostagem</li> <li>-Mensuração e avaliação efetiva dos esforços dos colaboradores</li> <li>-Incentivar a reutilização de roupa de cama no check-in</li> <li>-Incluir placa no café da manhã aconselhando hóspedes a reduzir desperdício</li> <li>-Registrar questões de qualidade e desperdício de alimentos na cozinha para analisar mudanças e impacto</li> <li>-Estabelecer padrão de dias anteriores ao vencimento para incluir produtos em promoções e depois doá-los a creches e asilos</li> </ul>
Gestão de poluição e água	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Produtos de limpeza e higiene pessoal atendem exigências legais para controle e minimização da poluição da água</li> <li>-Acompanhamento do processo da lavanderia para verificar descarte de produtos químicos na água</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensurar impacto das atividades no meio-ambiente e criar programa para compensar este impacto</li> <li>-Verificar viabilidade de captar água de chuva</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conscientização dos colaboradores</li> <li>-Redutores de fluxo nas torneiras e chuveiros</li> <li>-Obediência às exigências legais de poluição visual, sonora e do ar</li> <li>-Inspeção anual da qualidade do ar interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tratamento de águas residuais in loco para uso no paisagismo e limpeza geral</li> </ul>
Políticas de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compras locais</li> <li>-Busca pela redução das embalagens</li> <li>-Produtos de limpeza com proposta ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir produtos reutilizáveis</li> <li>-Reduzir uso de papel branco</li> <li>Utilizar papel reciclado para documentos arquivados</li> </ul>
Gestão energética	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de sistema de trocador de calor para economizar no aquecimento da água</li> <li>-Arquitetura que favorece luminosidade natural e reduz consumo energético diurno</li> <li>-Iluminação por sensores nas áreas de uso intermitente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprimorar engajamento dos hóspedes na redução do consumo energético</li> </ul>
Motivações para adotar sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consciência mundial da responsabilidade pela saúde do planeta</li> </ul>	
Envolvimento e treinamento dos colaboradores em sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Colaboradores conhecem a descrição de sua função e como ela impacta nas práticas sustentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluir colaboradores no estabelecimento das práticas de sustentabilidade para</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Busca pela redução de acidentes de trabalho</li> <li>-Atrelar objetivos de sustentabilidade, mesmo que indiretamente, às metas e ao bônus no fim do ano</li> </ul>	<p>trazer novas idéias e obter maior engajamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar frequência e eficácia do treinamento para aumentar fixação dos conceitos e sua aplicação correta no dia-a-dia.</li> </ul>
Envolvimento dos hóspedes nas práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informações acerca do programa de sustentabilidade são apresentadas no site institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Divulgar no site as práticas que precisam do envolvimento dos hóspedes, como o Programa de Replantio, a reciclagem etc.</li> <li>-Incluir informações no site que visam educar o internauta sobre a importância da sustentabilidade nas empresas, na escolha do hotel e, de maneira mais ampla, no dia-a-dia de cada cidadão.</li> <li>-Mencionar durante o check-in a política sustentável do hotel</li> <li>-Ainda há uma baixa porcentagem de hóspedes realmente preocupada com as questões de sustentabilidade</li> </ul>
Envolvimento dos fornecedores nas práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A questão da sustentabilidade é levada em conta no momento da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar incluir fornecedores nos treinamentos de sustentabilidade</li> </ul>

	<p>contratação e é monitorada constantemente</p> <p>--Hotel visa orientar terceiros para que estes se alinhem à sua política de sustentabilidade.</p>	<p>-Estabelecer um processo para avaliar e acompanhar a sustentabilidade nos fornecedores</p>
Envolvimento do hotel com a sociedade	<p>-O hotel evita qualquer impacto negativo na comunidade local</p> <p>-Programa de parceria com os catadores de lixo de Ribeirão Preto</p>	<p>-Desenvolver atividades ou iniciativas para aproximação ou colaborar com a comunidade local</p>
Resultados econômicos sustentáveis	<p>-O hotel retém um percentual do faturamento bruto mensal para reformas e modernizações necessárias</p> <p>-O hotel analisa mensalmente os problemas mais latentes levantados na pesquisa com clientes,</p> <p>-A sede do hotel pesquisa tendências do mercado e é responsável pela inovação nos hotéis</p> <p>-Nunca houve multas de segurança ou de cunho ambiental</p>	<p>-Estudar doações e apoio a causas sociais, que trariam benefício fiscal</p>
Transparência com stakeholders	<p>-A sede do hotel tem acesso ao consumo de água, energia, gás e aos pesos dos lixos</p>	<p>-Anunciar as práticas sustentáveis nas campanhas</p>

	recicláveis e lixos orgânicos de cada unidade, através do sistema corporativo, e assim pode acompanhar, medir e aprimorar.	de marketing para o público geral -Divulgar relatório de sustentabilidade aos stakeholders.
--	--	--

Quadro 6 - Resumo das ações de sustentabilidade e suas lacunas

Fonte: autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido anteriormente, o presente estudo buscou analisar o posicionamento de marca e as estratégias de sustentabilidade de uma rede hoteleira internacional, verificando assim a afinidade entre os dois. Neste sentido, foi possível verificar que as práticas desenvolvidas pelo hotel estudado discutidas na seção antecedente corroboram a estratégia de sustentabilidade desenvolvida com seriedade pela rede hoteleira, distribuída *top-down* a partir da matriz europeia e acolhida pelos gerentes das unidades. Os objetivos específicos deste trabalho serão discutidos nos parágrafos seguintes.

O primeiro objetivo específico trata da identificação e análise do posicionamento de marca da rede hoteleira. Quanto a isso, é possível discutir que a comunicação da estratégia de sustentabilidade da rede hoteleira ainda pode ser aprimorada para valer-se dos benefícios do posicionamento diferenciado na mente dos consumidores provido pelas iniciativas de sustentabilidade e, principalmente, para alinhar-se inteiramente à estratégia de sustentabilidade da rede hoteleira.

De acordo com as afirmações do gerente em relação à comunicação, o marketing predominante da rede tem o intuito de aumentar o reconhecimento da marca. Este estágio do conhecimento de marca busca fixar a marca na mente dos consumidores, aumentando a probabilidade deles a escolherem em detrimento de outras que desconhecem. No entanto, uma empresa neste estágio do conhecimento de marca precisa criar valor e enfatizar diferenciações para progredir para o próximo estágio: a preferência de marca, estágio no qual o consumidor percebe seu produto ou serviço como um que unicamente atende às suas necessidades e, dado a escolha entre duas marcas, escolherá a sua.

O segundo objetivo específico do presente trabalho trata da identificação e análise da estratégia de sustentabilidade anunciada pelo hotel. Nesse sentido, podemos discutir que a estratégia de sustentabilidade do hotel poderia se caracterizar como uma diferenciação em relação à concorrência se fosse mais amplamente perseguida e aplicada pelo hotel, mas nos moldes atuais não é possível afirmar que esta estratégia configura uma diferenciação.

A diferenciação da sustentabilidade está sendo crescentemente valorizada pelos consumidores. Isso é corroborado pelo estudo de Jauhari e Manaktola (2007) feito na Índia, outro país em desenvolvimento e pertencente ao grupo dos BRICS, que afirma que os



consumidores estão conscientes e apoiam as práticas sustentáveis dos hotéis desde que a qualidade do serviço não seja comprometida por isso. Consequentemente, os hotéis que possuem práticas verdes possuem uma vantagem competitiva em relação àqueles que não possuem.

Portanto seria benéfico que o hotel aprimore, aprofunde e aumente a exposição de suas ações sustentáveis caso queira perseguir a estratégia de sustentabilidade como um diferencial. Neste sentido, o estudo de Hu (2012) adverte que a intangibilidade dos serviços hoteleiros configura o principal desafio para mensagens de publicidade ecológicas eficazes. Por isso, no tocante aos diferenciais de sustentabilidade, o autor sugere que a publicidade descreva aspectos tangíveis, com informações concretas ou dramatização para ajudar na escolha do consumidor.

O terceiro objetivo específico deste estudo trata da análise das políticas e procedimentos de sustentabilidade adotados na gestão do hotel. Verificamos que o hotel possui políticas de sustentabilidade que permeiam as quatorze variáveis do modelo utilizado. No entanto, sabemos que existem pontos de melhoria. Eles foram resumidos no Quadro 6 e envolvem principalmente a comunicação das práticas sustentáveis aos hóspedes para aumentar seu engajamento; o envolvimento do hotel com a sociedade; o acompanhamento e avaliação das atividades de sustentabilidade realizadas pelos funcionários e também a avaliação e educação em sustentabilidade dos fornecedores.

O quarto e último objetivo específico deste estudo visa analisar a opinião dos envolvidos e impactados pela estratégia de sustentabilidade em comparação com a política da organização. Para tanto, foram entrevistados diversos pontos da cadeia, sendo eles o gerente do hotel, principal responsável pela estratégia de sustentabilidade; uma camareira, que possui responsabilidades essenciais de sustentabilidade ligadas à gestão de resíduos, gestão energética, inovações sustentáveis nos quartos e nos transmitiu o nível de envolvimento dos colaboradores com a estratégia de sustentabilidade da rede hoteleira; e, por fim, um hóspede, que nos trouxe a visão do cliente a respeito da estratégia de sustentabilidade do hotel.

Desta maneira, foi possível comparar e contrastar as informações e opiniões recebidas, o que colaborou para a identificação dos pontos mais desenvolvidos da estratégia de marketing, que são a importância estratégica dada ao Programa de Sustentabilidade em todos os hotéis da rede internacional e a consciência dos colaboradores sobre sua contribuição para atingir as metas de sustentabilidade. Além disso, também foi possível levantar as principais lacunas da estratégia de marketing, que são a necessidade de aprimorar o treinamento de sustentabilidade

para os colaboradores e fornecedores e de aumentar a adesão e educação dos hóspedes em práticas de sustentabilidade.

## **6. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA**

Uma das principais limitações encontradas em um estudo de caso único é a dificuldade de generalização. No caso deste estudo, as práticas de marketing e sustentabilidades realizadas pelo hotel selecionado não representam a média das práticas realizadas por hotéis no Brasil. No entanto, este estudo de caso não visa levantar dados a serem generalizados, e sim analisar um caso de destaque no quesito sustentabilidade no setor hoteleiro. Em uma tentativa de amenizar esta limitação, buscamos verificar a fidedignidade dos dados informados nas entrevistas e evitamos fazer qualquer tipo de generalização sobre as práticas de sustentabilidade do setor hoteleiro brasileiro.

Além disso, constitui uma limitação importante que a grande maioria dos estudos utilizados como base para a formulação do modelo de mensuração foca no aspecto ambiental da sustentabilidade, deixando os aspectos social e econômico em segundo plano. Como solução, buscamos levantar aspectos sociais e econômicos relevantes para a realidade local e do setor.

Outra limitação a ser mencionada é que, já que o estudo foi feito a partir de entrevistas com pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o hotel, há favorabilidade à rede. Para minimizar os efeitos negativos desta limitação, buscamos verificar a fidedignidade dos dados e utilizamos múltiplas fontes de evidência.

## **7. PERSPECTIVAS PARA TRABALHOS FUTUROS**

Ambiciona-se que este trabalho possa contribuir para estudos posteriores de sustentabilidade no Brasil, que avaliem tanto o comportamento e expectativas do consumidor brasileiro em relação à sustentabilidade quanto à comunicação e aplicação destas práticas por parte dos hotéis. Além disso, o estudo também poderia ser replicado em outro setor para verificar sua adesão à premissa de desenvolvimento sustentável.

## 8. REFERÊNCIAS<sup>1</sup>

AAKER, D. **Managing brand equity**. New York: Free Press, 1991.

ABAG, **Agronegócio**, Ano 5, nº 39, 2004

American Marketing Association. **Definição de marca**. 2008. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em 01 de junho de 2014.

Associação brasileira da indústria de hotéis do estado de São Paulo - **Copa 2014**. 2013.

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

BANERJEE, S.B. **Corporate environmental strategies and actions**. Management Decision, Vol. 39 Ed. 1, p. 36 – 44, 2001

BANERJEE, S.B. **Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations**. Journal of Management Studies, V. 38, Iss. 4, p. 489-513, 2001

BANERJEE, S.B. **Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium**. Australian Journal of Management. vol. 27, n. 1 p. 105-117, 2002

BANERJEE, S.B. **Who sustains whose development?** Sustainable development and the reinvention of nature. Organization studies. Vol.24, n. 1, p. 143-180, 2003

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BBC Brasil. **Da Eco-92 à Rio+20: Duas décadas de debate ambiental**, 2012.

BRAZ, Alessandra. **Os impactos econômicos da hotelaria no turismo**, 2006.

BSH Travel Research – **Investimentos no Brasil: hotéis e resorts**, 2011.

CHABOWSKI, B.; MENA, J.A.; GONZALEZ-PADRON, T.L. **The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities**. Journal of the academy of marketing science. Vol. 39, p. 55–70, 2011

CHOY, D. **The quality of tourism employment**, Tourism Management

Comissão Mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento (ONU) - **Nosso futuro comum**. 2ed. 1991

COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. and WANHILL, S. **Tourism: Principles and Practice**, Iss: 4, Financial Times Prentice Hall, 2008

CRANE, A.; PEATTIE, K. **Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?**, Qualitative Market Research. International Journal, Vol. 8 Iss: 4 pp. 357 - 370. 2005

DAHL, A.L. **Achievements and gaps in indicators for sustainability**. Ecological indicators Journal v. 17, 14–19, 2012

DAVIDSON, R. **Business travel**. 1994

DINIZ, E. M. **Os resultados da Rio+10**. Revista do Departamento de Geografia, ed. 15, p. 31–35. FFLCH-USP, 2002

Diversey. 2014. Disponível em: <http://www.diverseysolutions.com/pt/Content/Who-we-are>  
Acesso em: 07 de agosto de 2014.

DOWNEY, H. K.; IRELAND, R.D. **Quantitative versus qualitative: Environmental assessment in organizational studies**. Administrative Science Quarterly 24(4): 630-637, 1979.

EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. European Business Review, v. 18, n.4, p. 266-293, 2006

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks – the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business**. Oxford, 1997.

ENERGY STAR. 2014. Disponível em <http://www.eu-energystar.org>. Acesso em: 15 de junho de 2014.

FERREIRA, D. A.; LENZIARDI, R.; MAYER, V. F. **O Turista se Importa? A Responsabilidade Social e a Escolha de um Meio de Hospedagem**. EnANPAD, 2010

GIANNELLONI, J.L.; ROBINOT, E. **Do hotels's "green" attributes contribute to customer satisfaction?**. Journal of services marketing. Vol. 24, Iss. 2, p. 157-169. 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GONDENSTEIN, M.; MELLO, G. **Perspectivas da hotelaria no Brasil**. BNDES Setorial 33, p. 5-42

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. BNDES setorial, 2005

GÖSSLING, S.; UPHAM, P. **Climate change and aviation: Issues, challenges and solutions**, 2009.

Governo Nacional - **Estatísticas básicas do turismo Brasil**. Brasília, outubro de 2010

Governo Nacional - **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio** - Relatório Nacional de Acompanhamento, 2007

GRANT, J. **Green marketing**, Strategic Direction, Vol. 24 Iss: 6 pp. 25 - 27. 2008

HSIAO, T.; CHUANG, C.; KUO, N.; YU, S.M. **Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation**. International Journal of Hospitality Management v.36 197-208. 2014.

HU, H.H. **The Effectiveness of Environmental Advertising in the Hotel Industry**. *Cornell Hospitality Quarterly* 2012, p. 53-154. 2012

HULT, G. T. M., **Market-focused sustainability: market orientation plus!** Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 39, p. 1-6, 2011

IBGE- Indicadores, estatísticas e dados diversos - [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IPRS - Índice Paulista de Responsabilidade Social – 2011

JAUHARI, V.; MANAKTOLA, K. **Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India**. International Journal of contemporary hospitality management, vol. 19, iss: 5, p. 364-377, 2007.

JOHNSON, L. W.; NOBLE, G.; POMERING, A. **Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism**, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, Iss. 8, p. 953-969, 2011

KAPFERER, J. N. **As marcas**. Capital da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. New York: Free Press, 1992

KAZIM, A. **Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur**. Journal of sustainable tourism. Vol. 17, No 6, p. 709-725, november 2009

KELLER, K.L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006

KNOX, S. Positioning and branding your organization. Journal of Product & Brand management, v. 13, n.2, p. 105-115, 2004.

KO, T.G. **Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach**. Tourism Management v. 26, 431–445. 2005

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KRAJNC, D.; GLAVIC, P. **How to compare companies on relevant dimensions of sustainability**. Ecological Economics v. 55 551-563. 2005.



LAMBIN, J. J. **Market-driven management strategic & operational marketing**. New York: Palgrave, ed. 1, 2000

LEE, J. S. et al. **Understanding how consumers view green hotels:** how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of sustainable tourism*. Vol. 18, No. 7, p. 901-914, september 2010

LEONIDOU, L.C et al. **Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy:** implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*. 2012

LÓPEZ-GAMERO, M.D.; CLAVER-CORTÉS, E.; Molina–Azorín, J.F; **Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels**, *Cornell Hospitality Quarterly* , vol. 52, pp. 480–500, 2011

LOURO, M. J. S. **Modelos de avaliação de marca**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.2, Abr./Jun, 2000.

MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism: Economic, physical, and social impacts**, Longman Publishing, 1982.

MILONE, M. C. M. Cálculo do valor de ativos intangíveis: uma metodologia alternativa para a mensuração do valor das marcas. 2004, 142 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.

Ministério do Meio Ambiente – **Agenda 21**, 2012

Ministério do Turismo - **Destinos Referência**, 2012

Ministério do Turismo - **Estatísticas Básicas de Turismo Brasil**, outubro de 2010.

Ministério do Turismo – **Marco Conceitual**, 2012.

Ministério do Turismo - **Turismo no Brasil 2011- 2014**, 2010.

Ministério do Turismo e FGV - **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**, 2008

MOLDAN, B.; JANOOUŠKOVÁ, S.; HÁK, T. How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. *Ecological Indicators* v.17 4-13. 2012

NAVARRO, R.M.S, NAVARRO, F.M.S, TAMBOURGI, E.B. **Estudo dos diferentes processos de obtenção da pasta celulósica para fabricação do papel.** Ciências e Tecnologias, Ano 1, n. 1, 2007

NESS, B.; URBEL-PIRSALU, E.; ANDERBERG, S.; OLSSONA L. **Categorising tools for sustainability assessment.** *Ecological economics* v. 60, 498 – 508. 2007

O Globo - **Número de internautas no Brasil alcança percentual inédito, mas acesso ainda é concentrado.** 2014. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/numero-de-internautas-no-brasil-alcanca-percentual-inedito-mas-acesso-ainda-concentrado-13027120#ixzz39YQh3EDH>. Acesso em: 05 de agosto de 2014.

OIT- **Estatísticas da Organização Internacional do Trabalho**

OMT – **Panorama do Turismo Internacional**, 2008

OMT. **World Tourism Barometer.** Madri, v. 7, n. 2, junho 2009.

ONU, **Declaração da Conferência da ONU no Ambiente Humano**, 1972

OREJA-RODRÍGUEZ, J.R.; ARMAS-CRUZ, Y. **Environmental performance in the hotel sector:** the case of the Western Canary Islands. *Journal of Cleaner Production* v. 29-30 64-72. 2012

PASSOS, P.N.C. - **A conferência de Estocolmo como ponto de partida para a proteção internacional do meio ambiente**, 2009

Personal CO2Zero - **Estudo de Impacto de Emissões de CO2** Equivalentes Brasil 2014

POPE, J.; ANNANDALE, D.; MORRISON-SAUNDERS, A. **Conceptualising sustainability assessment.** *Environmental Impact Assessment Review* v. 24 595 – 616. 2004

PORTAL G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2013/04/ribeirao-preto-conta-com-cidades-da-regiao-para-hospedagem-da-agrishow.html>. Acesso em 13 de maio de 2013.

RAHBAR, E.; WAHID, N. A. **Investigation of green marketing tools' effect on consumers' purchase behavior**. Business strategy series, vol. 12, iss. 2, p. 73-83. 2011

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989

RITCHIE, J.R. Brent, **The competitive destination: a sustainable tourism perspective**, CABI Publishing, 2003.

ROBINOT, E.; GIANNELLONI, J.L., **Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction?**, Journal of Services Marketing, Vol. 24 Iss: 2, pp.157 - 169, 2010

RODRIGUES, R. R. **Contribuições à gestão da marca corporativa no varejo brasileiro: estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza**. 2009, 172 f. Tese (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo: Ribeirão Preto, 2009.

SINGH, R. K.; MURTY, H.R.; GUPTA, S.K., DIKSHIT, A.K. **An overview of sustainability assessment methodologies**. Ecological indicators Journal v. 15, 281–299, 2012

SMERECNIK, K. R et al. **Environmental sustainability in hotels and resorts**. Industry Report, August 2009.

STUART, H.J. **An identity-based approach to the sustainable corporate brand**. Corporate Communications: An International Journal Vol. 16 No. 2, p. 139-149, 2011

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **Business travel and tourism**, 2001

UN - **United Nations Millennium Declaration**, 2000

UNEP e UNWTO - **Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges**, 2007

UNWTO - **From Davos to Copenhagen and Beyond: Advancing Tourism's Response to Climate Change**

UNWTO – **Tourism and the millennium development goals**, 2010

UNWTO - **Tourism Highlights**, 2012 Edition

UNWTO - World Travel and Tourism Council - **Economic impact - Brazil**

UNWTO - World Travel and Tourism Council - **Travel and tourism 2011**

Volume 16, Issue 2, March 1995, Pages 129–137, 1995.

WHITE, L.; NOBLE, B. **Strategic environmental assessment for sustainability**: A review of a decade of academic research. Environmental Impact Assessment Review v.42 60-66. 2013.

WWF Brasil – **O que é desenvolvimento sustentável?** – 2012

YIN, R.K. **Case Study Research**: design and methods. Sage, 1989

YIN, R.K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

---

<sup>1</sup>De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

## **9. APÊNDICES**

### **9.1. Roteiro de entrevista com o gestor**

#### **PROGRAMAS DE SUSTENTABILIDADE**

- (1) Existe um comitê de sustentabilidade? Se sim, como foi criado/estruturado/avaliado?
- (2) Existe um programa de redução de impactos ambientais? Se sim, como foi criado/estruturado/avaliado?
- (3) O hotel criou uma política ambiental? Como foi criada/implantada/avaliada?
- (4) O hotel adota certificação ambiental? Se sim, há quanto tempo e qual?
- (5) O hotel já contratou um consultor de políticas de sustentabilidade? Se sim, quando e com que intuito?
- (6) O hotel gera um relatório do seu impacto ambiental?
- (7) A sustentabilidade é incluída no planejamento estratégico e diretrizes de gestão com objetivos claros definidos? Se sim, de que maneira e como é avaliada?

#### **INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS NOS QUARTOS**

- (1) O hotel utiliza lâmpadas econômicas?
- (2) O hotel adota programa voluntário de reutilização de roupas de cama e de banho? Se sim, como o programa é implantado/avaliado?
- (3) Os chuveiros e torneiras instalados tem fluxo de água reduzido?
- (4) Os vasos sanitários nos quartos possuem sistema de economia de água?
- (5) O hotel busca reduzir o uso de produtos químicos de limpeza?
- (6) O hotel disponibiliza lixeiras recicláveis nos quartos?
- (7) O hotel possui sistema de controle para poupar energia quando o hóspede não está no quarto?

## **QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E ADVOCACIA**

- (1) O hotel realiza treinamento de sustentabilidade para os funcionários? Se sim, como o treinamento é implantado/avaliado?
- (2) O hotel encoraja reciclagem por parte dos hóspedes? Se sim, como?
- (3) O hotel busca educar hóspedes em questões de sustentabilidade? Se sim, como?
- (4) O hotel apóia a sustentabilidade na comunidade na qual se insere? Se sim, de que maneira?
- (5) O hotel anuncia publicamente através de suas campanhas de marketing suas práticas sustentáveis? Se sim, como isto é implantado?
- (6) O hotel anuncia publicamente suas inovações sustentáveis? Se sim, dê um exemplo.
- (7) O hotel comunica suas práticas de sustentabilidade a todos seus stakeholders?

## **GESTÃO DE RESÍDUOS**

- (1) O hotel separa lixo para reciclagem?
- (2) O hotel conhece, apoia e coopera com firmas locais de reciclagem?
- (3) O hotel coleta e separa resíduos perigosos?
- (4) O hotel recupera óleo de cozinha usado?
- (5) O hotel realiza compostagem?
- (6) O hotel faz esforços para reduzir o lixo produzido? Se sim, como isso é implantado/avaliado?
- (7) O hotel faz esforços para reduzir embalagens ou dar preferência às biodegradáveis?
- (8) O hotel busca minimizar desperdícios de alimentos através de seus sistemas de distribuição, armazenamento e gestão?

## **GESTÃO DE POLUIÇÃO E ÁGUA**

- (1) O hotel mensura a poluição que gera? Se sim, como?
- (2) O hotel intervém para parar poluição? Se sim, como?

- (3) O hotel faz esforços para reduzir a emissão de gases poluentes?
- (4) O hotel faz esforços para manter o habitat local e a biodiversidade?
- (5) O hotel busca controlar a qualidade do ar interno?
- (6) O hotel capta e reutiliza água de chuva?
- (7) O hotel trata águas residuais in loco? Se sim, a utiliza para irrigação do paisagismo?
- (8) O hotel faz esforços para economizar água?
- (9) O hotel instalou sistema de monitoramento de consumo de água com o intuito de registrar e acompanhar gastos?
- (10) O hotel instalou sistema de detecção de vazamentos?
- (11) O hotel conserta vazamentos com rapidez?
- (12) O hotel joga produtos químicos perigosos ou poluentes na água?
- (13) O hotel faz esforços para reduzir a poluição sonora ou visual?

### **POLÍTICAS DE COMPRA**

- (1) O hotel compra produtos reutilizáveis?
- (2) O hotel compra produtos projetados para reduzir impactos ambientais?
- (3) O hotel busca comprar de empresas locais?
- (4) O hotel seleciona, na hora da compra, produtos de limpeza menos perigosos e menos poluentes?
- (5) O hotel adquire produtos reciclados?
- (6) O hotel adquire produtos com menos embalagem?
- (7) O hotel utiliza como um dos critérios de seleção de fornecedores a existência de uma política ambiental definida?

### **GESTÃO ENERGÉTICA**

- (1) O hotel implanta inovações sustentáveis relacionadas a energia?

- (2) O hotel produz energia renovável?
- (3) A frota de transporte do hotel é híbrida ou de combustível alternativo?
- (4) As instalações do hotel foram projetadas com materiais sustentáveis que maximizem a eficiência energética?
- (5) O hotel compra energia renovável?
- (6) O hotel cria políticas de reforma focadas em sustentabilidade?
- (7) O hotel busca economizar energia? Se sim, como isso é implantado/avaliado?
- (8) O hotel instalou sistema de monitoramento de consumo de energia com o intuito de registrar e acompanhar gastos?
- (9) O hotel utiliza sensores ou timers na iluminação de áreas de uso intermitente?
- (10) O hotel busca utilizar iluminação natural?

### **MOTIVAÇÕES PARA ADOTAR SUSTENTABILIDADE**

- (1) Qual foi o principal motivo para adotar práticas de sustentabilidade no hotel?

### **ENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DOS COLABORADORES EM SUSTENTABILIDADE**

- (1) Os valores ambientais do hotel foram desenvolvidos conjuntamente com os colaboradores?
- (2) Os colaboradores não-gerenciais foram consultados antes de adotar inovações sustentáveis?
- (3) Os colaboradores receberam manual de práticas sustentáveis para guiar suas atividades na empresa?
- (4) Os colaboradores receberam treinamento de sustentabilidade?
- (5) O hotel busca reduzir a frequência de acidentes de trabalho? Se sim, como?
- (6) Os funcionários tem responsabilidade definida para contribuir com os objetivos de sustentabilidade?



### **ENVOLVIMENTO DOS HÓSPEDES NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

(1) O hotel disponibiliza informações sobre suas práticas sustentáveis e a participação do hóspede no site institucional e no hotel?

(2) O hotel menciona durante o check-in a política sustentável?

### **ENVOLVIMENTO DOS FORNECEDORES NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

(1) Como o hotel seleciona seus fornecedores? A sustentabilidade é um dos critérios utilizados? Se sim, como isto é implantado e avaliado?

(2) O hotel realiza treinamentos com fornecedores para que eles aprimorem suas práticas de sustentabilidade? Se sim, como isto é implantado e avaliado?

### **ENVOLVIMENTO DO HOTEL COM A SOCIEDADE**

(1) O hotel tem consideração pelas preocupações e necessidades da comunidade local? Se sim, exemplifique.

(2) O hotel contribui ou investe na sociedade e na comunidade local? Se sim, exemplifique.

(3) O hotel promove a educação ambiental da comunidade local? Se sim, como isto é implantado?

### **RESULTADOS ECONÔMICOS SUSTENTÁVEIS**

(1) O hotel controla seu fluxo de caixa visando sua sobrevivência no mercado a longo prazo? Se sim, como isto é implantado e avaliado?

(2) O hotel investe em pesquisa e desenvolvimento visando sua sobrevivência no mercado a longo prazo? Se sim, como isto é implantado e avaliado?

(3) O hotel já recebeu multas de segurança ou de cunho ambiental?

(4) O hotel busca firmar contratos com terceiros que sejam ambientalmente responsáveis?

## **TRANSPARÊNCIA COM STAKEHOLDERS**

- (1) O hotel anuncia publicamente através de suas campanhas de marketing suas práticas sustentáveis? Se sim, como isto é implantado?
- (2) O hotel anuncia publicamente suas inovações sustentáveis? Se sim, dê um exemplo
- (3) O hotel gera um relatório do seu impacto ambiental?
- (4) O hotel comunica suas práticas de sustentabilidade a todos seus stakeholders?

### **9.2. Roteiro de entrevista com a camareira**

## **PROGRAMAS DE SUSTENTABILIDADE**

- (1) Existe um comitê de sustentabilidade? Se sim, como foi criado/estruturado/avaliado?
- (2) Existe um programa de redução de impactos ambientais? Se sim, como foi criado/estruturado/avaliado?
- (3) O hotel criou uma política ambiental? Como foi criada/implantada/avaliada?
- (4) O hotel adota certificação ambiental? Se sim, há quanto tempo e qual?
- (5) O hotel já contratou um consultor de políticas de sustentabilidade? Se sim, quando e com que intuito?
- (6) O hotel gera um relatório do seu impacto ambiental?
- (7) A sustentabilidade é incluída no planejamento estratégico e diretrizes de gestão com objetivos claros definidos? Se sim, de que maneira e como é avaliada?

## **INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS NOS QUARTOS**

- (1) O hotel utiliza lâmpadas econômicas?
- (2) O hotel adota programa voluntário de reutilização de roupas de cama e de banho? Se sim, como o programa é implantado/avaliado?
- (3) Os chuveiros e torneiras instalados tem fluxo de água reduzido?

- (4) Os vasos sanitários nos quartos possuem sistema de economia de água?
- (5) O hotel busca reduzir o uso de produtos químicos de limpeza?
- (6) O hotel disponibiliza lixeiras recicláveis nos quartos?
- (7) O hotel possui sistema de controle para poupar energia quando o hóspede não está no quarto?

### **QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E ADVOCACIA**

- (1) O hotel realiza treinamento de sustentabilidade para os funcionários? Se sim, como o treinamento é implantado/avaliado?
- (2) O hotel encoraja reciclagem por parte dos hóspedes? Se sim, como?
- (3) O hotel busca educar hóspedes em questões de sustentabilidade? Se sim, como?
- (4) O hotel apóia a sustentabilidade na comunidade na qual se insere? Se sim, de que maneira?
- (5) O hotel anuncia publicamente através de suas campanhas de marketing suas práticas sustentáveis? Se sim, como isto é implantado?
- (6) O hotel anuncia publicamente suas inovações sustentáveis? Se sim, dê um exemplo.
- (7) O hotel comunica suas práticas de sustentabilidade a todos seus stakeholders?

### **GESTÃO DE RESÍDUOS**

- (1) O hotel separa lixo para reciclagem?
- (2) O hotel conhece, apoia e coopera com firmas locais de reciclagem?
- (3) O hotel coleta e separa resíduos perigosos?
- (4) O hotel recupera óleo de cozinha usado?
- (5) O hotel realiza compostagem?
- (6) O hotel faz esforços para reduzir o lixo produzido? Se sim, como isso é implantado/avaliado?
- (7) O hotel faz esforços para reduzir embalagens ou dar preferência às biodegradáveis?

(8) O hotel busca minimizar desperdícios de alimentos através de seus sistemas de distribuição, armazenamento e gestão?

## **ENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DOS COLABORADORES EM SUSTENTABILIDADE**

(1) Os valores ambientais do hotel foram desenvolvidos conjuntamente com os colaboradores?

(2) Os colaboradores não-gerenciais foram consultados antes de adotar inovações sustentáveis?

(3) Os colaboradores receberam manual de práticas sustentáveis para guiar suas atividades na empresa?

(4) Os colaboradores receberam treinamento de sustentabilidade?

(5) O hotel busca reduzir a frequência de acidentes de trabalho? Se sim, como?

(6) Os funcionários tem responsabilidade definida para contribuir com os objetivos de sustentabilidade?

## **ENVOLVIMENTO DOS HÓSPEDES NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

(1) O hotel disponibiliza informações sobre suas práticas sustentáveis e a participação do hóspede no site institucional e no hotel?

(2) O hotel menciona durante o check-in a política sustentável?

### **9.3. Roteiro de entrevista com a hóspede**

1. Quais foram os fatores que te levaram a selecionar o IBIS?

2. Você tem conhecimento se o IBIS tem algum programa de sustentabilidade?

3. Em relação ao quarto (cama, roupas de cama, banheiro, roupas de banho, chuveiro, pia, vaso sanitário, tomadas, etc) você percebeu algo diferente dos outros hotéis?

4. No momento do check-in, a recepcionista mencionou algo a respeito de sustentabilidade?
5. No momento do check-in, você viu alguma placa ou folheto que mencionasse sustentabilidade?
6. Durante sua estadia (considere quarto, café da manhã, corredores), algo foi mencionado a respeito de:
  - a) reciclagem
  - b) redução de desperdício (café da manhã, serviço de quarto, etc)
  - c) redução do consumo de água
  - d) redução da poluição
  - e) redução do consumo energético
7. Caso algum incentivo de sustentabilidade tenha sido implantado (por exemplo: instruir a não gastar energia, a gastar menos água ou a não desperdiçar comida no café da manhã), qual foi o incentivo e qual foi seu comportamento em relação a ele.