

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

**ANANIAS AUGUSTO DE ANDRADE**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - PUC-RIO

**MARCOS COHEN**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - RIO

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

### **Resumo**

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

**Palavras-chave:** Hotelaria, Sustentabilidade, *triple bottom line*, estratégias, certificação

## **1.Introdução**

A atuação de agentes envolvidos no desenvolvimento do turismo tem sido cada vez mais influenciada pelos princípios da sustentabilidade (KOCH; JUNQUEIRA, 2017; ANJOS, 2004), levando em conta os potenciais impactos positivos e negativos dessa atividade econômica sobre as comunidades ela ocorre e sobre o meio ambiente.

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

Uma série de fatores como, o alto nível de utilização de recursos (água, energia e consumíveis) nas instalações do hotel, o fato da hotelaria ser um dos mais importantes setores da indústria do turismo e por oferecer quase da metade das acomodações aos visitantes nacionais e internacionais, indicam que a indústria hoteleira tem uma responsabilidade importante neste processo (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005).

O desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma prioridade vital e como um grande desafio contemporâneo. A questão da sustentabilidade das redes hoteleiras deve ser abordada em todos os níveis e as respectivas causas para sua adoção, ou não adoção, devidamente compreendidas. Com base nesse contexto, o presente artigo busca responder as seguintes questões de pesquisa: a. Quais motivos, de fato, levam hotéis a adotarem um Sistema de Gestão de Sustentabilidade Certificado?; b. Quais os fatores que facilitaram ou dificultaram a implantação deste Sistema pelos hotéis?; c. Os resultados obtidos foram satisfatórios e estão alinhados com as estratégias desses hotéis?

Com base nessas questões, os objetivos gerais da pesquisa são: expor o processo que dá início à implantação de um sistema de gestão de sustentabilidade em empresas da indústria hoteleira; explicitar as respectivas motivações para a implantação da sustentabilidade; e identificar e evidenciar os fatores estratégicos que favoreceram ou dificultaram a viabilização dos hotéis.

Este estudo se delimita ao período a partir de 2012, quando se dá início a adoção da sustentabilidade por um dos hotéis objetos de análise. Foram realizadas pesquisas com dois hotéis, sendo um localizado na região Sul e outro na região Centro-Oeste do Brasil e que de alguma forma empreguem elementos de sustentabilidade em sua operação.

O presente artigo busca também preencher a aparente carência de pesquisas nacionais sobre a relação entre sistemas de gestão de sustentabilidade e a sua respectiva inserção na estratégia de empresas do segmento hoteleiro.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Meios de Hospedagem**

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

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

Visando elevar a competitividade do segmento hoteleiro no Brasil, o Ministério do Turismo instituiu um sistema de classificação segundo os padrões internacionais de classificação. No Brasil, o sistema se denomina Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) e é de adesão e adoção voluntárias. Os meios de hospedagem estão divididos em sete tipos, conforme estabelecimento de regra por parte do SBClass. São eles: hotel, resort, hotel fazenda, cama & café, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel. Estes utilizam como forma de diferenciação a simbologia de estrelas para distinguir as categorias (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010). Não serão citadas as categorias dos hotéis analisados. O intuito é preservar a confidencialidade das empresas, a pedido das mesmas.

## 2.2. Sustentabilidade em Hotelaria

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

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

Segundo Ayuso (2006), as empresas de turismo, especialmente os hotéis, realizaram desde o início da década de 1990 diferentes iniciativas voluntárias a título de evidenciação de seu compromisso com o turismo sustentável. Ainda, de acordo com Deraman *et al* (2017), vem se empregando um esforço considerável em conscientização, com o intuito de aumentar o número de estabelecimentos com práticas verdes na indústria hoteleira, visto que a indústria pode afetar o meio ambiente de algumas formas, e dentre elas, tem-se a utilização excessiva de recursos naturais. Segundo os autores, a participação dos hotéis em práticas verdes ainda é baixa devido a vários fatores que influenciaram os hotéis a implementar as práticas verdes ou permanecer com as práticas operacionais atuais. Dentre os fatores que mais influenciaram a adoção de práticas sustentáveis estão: custo, apoio dos consumidores e apoio dos funcionários. O apoio dos consumidores acabou sendo identificado como o fator mais influenciador para a implementação de práticas verdes no hotel.

O conceito verde no segmento de hospitalidade teve início em meados da década de 1990, por iniciativa de redes de hotéis e resorts (MELISSEN; ROEVENS, 2007). Melissen e Roevens (2007) questionam se o conceito de oferecimento de hospitalidade aos hóspedes, e a sustentabilidade, podem ser considerados mutuamente exclusivos. Porém, uma exploração da indústria hoteleira dos anos 2000 revela imediatamente uma série de exemplos de empresas neste segmento que não estão certas dessa não conciliação. Muitos hotéis e resorts já começaram a considerar requisitos ambientais como objetivos integrantes de seus negócios e aplicaram práticas conscientes do meio ambiente. De acordo com Deraman *et al* (2017), desde então, existem muitos estudos relacionados que estão sendo realizados e vários benefícios foram descobertos com os resultados da implementação.

### 2.2.1 O triple Bottom Line (TBL) e a Hotelaria

Segundo Cvelbar e Dwyer (2012), a indústria do turismo parece ser pouco consciente da existência de TBL ou sua relevância para a consecução do desenvolvimento sustentável. Boa parte dos artigos da literatura sobre hotelaria, ao focar na questão da sustentabilidade, aproximou-se de forma mais específica dos impactos ambientais gerados pela indústria e das eventuais consequências correlatas, como por exemplo, redução de custo operacional advindo

de economia com energia e comercialização voltada ao público atento aos respectivos impactos do ambiente (BOHDANOWICZ, 2005).

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

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

Assaf, Josiassen e Cvelbar (2012), realizaram um estudo sobre o impacto do relatório do TBL sobre o desempenho de hotéis utilizando o método de Análise por Envoltória de Dados (DEA). Os resultados, com base em uma amostra de hotéis situados na Eslovênia, apoiaram as hipóteses declaradas de que um aumento nos relatórios ambientais, sociais e financeiros tem um impacto significativo no desempenho do hotel.

De acordo com Stoddard, Pollard e Evans (2010), sob a ótica do marketing, as organizações de desenvolvimento turístico (o que inclui os hotéis) podem se beneficiar da adoção da abordagem TBL através de melhor posicionamento no mercado, trazendo efeitos positivos para imagem da marca, além de maior diferenciação competitiva

## **2.2. Normalização e Certificação para Sustentabilidade**

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

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

No ano de 2006, é publicada a norma ABNT NBR 15401:2006, cujo surgimento se dá a partir da necessidade de normalização da sustentabilidade no âmbito do turismo (ABNT, 2006). De acordo com a ABNT a norma NBR 15401 foi contemplada no Comitê Brasileiro de Turismo (ABNT/CB-54), pela Comissão de Estudo de Turismo Sustentável (CE-54:004.01).

Segundo a ABNT, no caso da NBR 15401, além de controle dos impactos ambientais, a norma tenderá a gerar resultados como:

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

Neste contexto, a Norma acaba por emergir como um instrumento de auto avaliação por parte de empresas do segmento hoteleiro, não se restringindo apenas à finalidade de certificação. De acordo com o guia de implementação do sistema de gestão de

sustentabilidade em meios de hospedagem (ABNT, 2012), o Brasil é pioneiro na publicação de uma técnica que evidencia referências objetivas para utilização responsável dos recursos naturais por parte dos meios de hospedagem.

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

Na categoria de hospitalidade, puderam ser identificados 12 empresas com a certificação B Corps, dentre hotéis, resorts e agências de viagem (B CORPORATION, 2018). Na América Latina o Sistema B foi fundado em 2011. A fundação sem fins lucrativos, também apresenta a função de desenvolver um movimento pioneiro para construção de uma economia pautada no compartilhamento e prosperidades.

De acordo com a página brasileira da instituição na internet, o Sistema B promove as empresas B, isto é, aquelas que assumem forte compromisso com a medição e melhoria de seu impacto econômico, social e ambiental. Possui foco em agentes de mercado e articula dimensões como políticas públicas, academia e pessoas. Além disso, o Sistema B ambiciona a criação de valor integral para o mundo, por meio da economia, proporcionando a medição das organizações a partir do bem-estar das pessoas, sociedades e Terra, simultaneamente e com considerações de curto e longo prazo. As empresas B passam por um processo de certificação que avalia os processos, políticas e modelo de negócios, tudo demonstrado de forma transparente.

### **2.3. Levantamento de estudos comparativos**

Para este tópico, foram selecionados seis estudos comparativos de hotéis localizados no Brasil e em outras partes do mundo. A partir da figura 1, são evidenciadas as principais categorias teóricas da pesquisa, ou seja, as motivações que influenciam a adoção de iniciativas sustentáveis por parte dos hotéis, bem como, as barreiras, facilitadores e os respectivos resultados. Mais adiante, na seção 4, será realizada uma comparação entre os estudos já publicados e os dois estudos de caso realizados.

**Figura 1: Estudos comparativos encontrados na Literatura**

	ESTUDO 1: Implementing Environmental Management Systems In Small- and Medium-Sized Hotels: Obstacles	ESTUDO 2: Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices	ESTUDO 3: Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil
	AUTOR	AUTOR	AUTOR
	ANO	ANO	ANO
	Eric S. W. Chan	Sacha Reid Nicole Johnston Anoop Patiar	Claudio A. de Souza Rafaella C. S. Alvares
	2011	2017	2014
<b>Hotéis Citados ou número de hotéis</b>	48 hotéis enquadrados como pequenos e médios (até 250 quartos)	Aplicantes de programas de certificação e premiação em sustentabilidade. 64 Hotéis	3 Hotéis de pequeno porte
<b>Local da análise (região/país)</b>	Hong Kong	Ásia Pacífico (conjunto de 15 países, dentre eles: Austrália, China, Japão e Singapura)	Estados da Bahia e Rio de Janeiro / Brasil
<b>Motivação</b>	Razões Ambientais ou outras	Embora não tenha sido explicitamente evidente, a sensibilidade dos locais costeiros e, muitas vezes, o seu afastamento, foi um fator chave na motivação de um maior número de práticas de sustentabilidade.	Interesse na certificação NBR ABNT 15401. Visava-se subsidiar tal ação com apoio financeiro e operacional para a concretização do processo e como forma de obter melhorias organizacionais
<b>Barreiras</b>	Falta de conhecimento e habilidades; Custo de implementação e manutenção; Falta de pessoal / consultores qualificados; Incerteza quanto aos resultados;	Os hotéis componentes do estudo já adotavam práticas sustentáveis ou possuíam certificação. Não houve menção a barreiras	Ausência de histórico de registro dos processos operacionais e administrativos; falta de compreensão em função da complexidade das normas; aumento do número de funcionários.
<b>Facilitadores</b>	Trabalhar com outros hotéis de mesmo porte e categoria com barreiras semelhantes; Possibilidade de compartilhamento de custos; parcerias consistentes com organismos externos; Apoio governamental	A localização do hotel: o ambiente sustentável do site e a ecologia do uso da terra contribuíram para a certificação da sustentabilidade; Acordos colaborativos e relacionamentos com os departamentos estaduais de vida selvagem, organizações não governamentais e agências especializadas.	Gestores de dois dos hotéis já realizavam ações de boas práticas ambientais de forma altruística; Domínio por parte dos responsáveis e gestores dos hotéis pesquisados em relação às ações desenvolvidas em suas empresas; Comprometimento dos responsáveis com a sustentabilidade
<b>Resultados:</b>			
<b>Hotel</b>	Melhora da imagem	Maior relação com práticas de sustentabilidade ligadas aos recursos naturais (hotéis urbanos) e desenvolvimento da região (hotéis costeiros); Redução nos custos;	Implantação de uma cultura de orientação e treinamentos; Não foi identificado retorno financeiro e aumento de demanda em decorrência da adoção da Certificação;
<b>Stakeholders</b>	Não mencionado	Educar os hóspedes quanto a importância da conservação da água; Resultados apoiam as agendas de sustentabilidade dos governos internacionais e organizações não governamentais;	A certificação possibilitou a sensibilização de todos os envolvidos interna e externamente ao hotel, em relação a aspectos ligados à sustentabilidade; Ausência de sistemas aplicados de coleta de dados, dificultando a interpretação de impactos junto aos <i>stakeholders</i> ;

**Figura 1 – Estudos comparativos encontrados na Literatura (cont.)**

	<b>ESTUDO 4: Gestão Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros: Análise de Práticas e de Resultados em um Estudo de Casos Múltiplos</b>	<b>ESTUDO 5: Going green: Decisional factors in small hospitality operations</b>	<b>ESTUDO 6: A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte</b>
	<b>AUTOR</b> <b>ANO</b>	<b>AUTOR</b> <b>ANO</b>	<b>AUTOR</b> <b>ANO</b>
	Cleide B. N. dos Santos Maria Tereza S. de Souza Ricardo J. Barbosa	Nadia A. Tzschenke David Kirka Paul A. Lynch	Murilo de A. S. Oliveira Adriana M. Rossetto
	2006	2008	2014
<b>Hotéis Citados ou número de hotéis</b>	48 Hotéis. Todos no Brasil, incluindo 28 Hotéis pertencentes a Rede Accor e 4 Hotéis com a Certificação ISO 14001	30 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte	9 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte
<b>Local da análise (região/país)</b>	Brasil	Sudoeste e Norte da Escócia	Estados da Bahia, Espírito Santo e Rio de Janeiro / Brasil
<b>Motivação</b>	Principais: Senso de responsabilidade ambiental e oportunidade de mercado. Outros fatores: Imposição da matriz e posição de liderança (Rede Accor); Conscientização da alta administração; Compromisso com a educação ambiental e responsabilidade social	Forma de aumentar eficiência operacional; Resposta a crescente preocupação ambiental; Ética ambiental; Crenças e valores pessoais;	Conscientização dos proprietários em relação à sustentabilidade; Uso como ferramenta de marketing; geração de retorno econômico (diferenciação).
<b>Barreiras</b>	Altas somas de investimento; Resistência dos funcionários e dos clientes em colaborar com as ações ambientais; Dificuldade em encontrar parceiros e fornecedores;	Consciência limitadas de pequenas empresas; Falta de planejamento formal; Ausência de políticas por parte das pequenas empresas	Falta de profissionais capacitados e conscientes em sustentabilidade; A falta de interesse e participação por parte de alguns sócios; Custos requeridos para o processo de certificação; Burocracia.
<b>Facilitadores</b>	Ter a certificação ISO 14001, dado o rígido controle das auditorias realizadas periodicamente; Envolvimento da alta administração; No caso da rede Accor, posição de liderança e a existência de uma política ambiental da rede no Mundo; Postura positiva em relação ao meio ambiente;	Presença e desenvolvimento de uma consciência ambiental; Cultura local do não desperdício; Exposição a iniciativas ambientais locais; Pró atividade por parte dos hotéis	Interesse e capacitação dos proprietários; Apoio dos programas governamentais; Existência de profissionais especializados e aprendizagem das equipes de trabalho; Localização em destinos comprometidos com a sustentabilidade; Redução de custos; Conscientização dos hóspedes.
<b>Resultados:</b>			
<b>Hotel</b>	Redução no consumo de energia; Os hotéis com certificação ISO apresentaram aumento das despesas, aumento de trabalho, redução de custos e resultados mais consistentes em diversas ações; Redução do volume de resíduos; Melhoria de imagem institucional.	A opção pelo alinhamento a iniciativas sustentáveis não foi uma decisão tomada em um único ponto no tempo, mas pôde ser visto como uma jornada que reflete uma série de opções pessoais de estilo de vida.	Não ocorreu impacto no valor da diária; Não houve possibilidade de auferir se a elevação da taxa de ocupação teve relação com a adoção de práticas sustentáveis; Redução no consumo de água e energia; Aumento no custo com funcionários
<b>Stakeholders</b>	Os hotéis com a certificação ISO 14001 destacaram como resultado a imagem positiva perante aos clientes; Conscientização dos colaboradores; Envolvimento dos hóspedes considerado alto para os hotéis do Roteiro de Charme e os certificados pela ISO 14001, e médio para os da Rede Accor	Não mencionado	Na Bahia houve mobilização por parte de pequenas pousadas para uma gestão sustentável mais profissional; Impacto positivo junto à população e aos órgãos públicos locais

**Fonte: Elaborado pelos autores**



### **3. Metodologia**

Para esse estudo, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca aprofundar a compreensão de um grupo social, organização, etc. A estratégia de investigação selecionada foi o estudo de caso múltiplo.

Procedeu-se com a geração de questionários e *check list* que dariam suporte a parte da coleta de dados necessária. Ambos documentos foram criados com base em aspectos que convergem com ações relacionadas ao contexto de normalização ou certificação e com os preceitos atuais do *Triple Bottom Line*. Através de pesquisas realizadas via Internet e de periódicos do segmento hoteleiro, buscaram-se hotéis que tivessem, historicamente, adotado iniciativas sustentáveis ou possuíssem alguma certificação. Foram selecionados 12 hotéis e os convites para participar do presente estudo foram formalizados através de e-mail. Aqueles que retornaram com alguma resposta, foram posteriormente abordados via contato telefônico. Ao final, apenas 2 hotéis aceitaram participar da pesquisa. Um deles localizado na região Sul do Brasil, aqui denominado hotel “X” e certificado pela ABNT NBR 15401. O outro na Região Centro-Oeste com a certificação B e denominado hotel “Y”. Ambos, não serão nominalmente citados por motivações éticas e comum acordo entre as partes.

A obtenção de dados através de procedimentos variados possibilita a triangulação, que vem a ser um dos procedimentos indicados para validar um fenômeno (YIN, 2010). A corroboração deste procedimento ocorreu mediante convergência de ao menos duas fontes de informação, dentre três diferentes fontes. Segundo Yin (2010) o benefício mais significativo na utilização de fontes múltiplas de evidências é o desdobramento de linhas convergentes de investigação, ou melhor, um processo de triangulação. Para tanto, os dados foram coletados através de fontes diversas, como: observação direta, onde foram realizadas anotações de campo semiestruturadas; entrevistas: semiestruturadas, gravadas ou por e-mail e transcritas; e de documentos públicos e privados.

Ainda no âmbito da coleta de dados, para as entrevistas foi utilizado o questionário aberto onde o entrevistado respondeu livremente o que foi questionado e um dos autores anotou, gravou e transcreveu as informações. Para o hotel X, foi conduzida uma entrevista presencial junto ao seu gerente operacional e responsável pelo programa de sustentabilidade. Já no caso do hotel Y foi realizada, inicialmente, uma entrevista através de e-mail, e posteriormente, via Skype junto à consultoria que conduz o programa de sustentabilidade do hotel. Os principais documentos públicos e privados analisados foram: manuais de normalização, manuais de classificação de meios de hospedagem do Ministério do Turismo, relatórios de sustentabilidade dos hotéis, políticas corporativas e dados sobre campanhas sociais disponibilizados pelos entrevistados. Posteriormente, procedeu-se com a análise e interpretação dos dados e as respectivas conclusões onde será exposta uma síntese dos dados pesquisados e o atingimento do objetivo do estudo.

### **4. Análise e Interpretação dos Casos**

#### **4.1. Empresa X**

O hotel X está localizado na Região Sul do Brasil. É um dos hotéis componentes de uma rede com mais hotéis e possui uma vasta área com ampla disponibilidade de recursos hídricos. O hotel X criou e mantém desde 2012 uma política de gestão de sustentabilidade, que converge com os princípios do turismo sustentável e visa à melhoria sustentada de seus resultados. Além disso, o hotel possui a certificação ABNT NBR 15401.

O hotel publicou o primeiro relatório de sustentabilidade no ano de 2017, referente ao ano de 2016. Dentre as diretrizes da política de sustentabilidade da empresa, conforme relatório de sustentabilidade, tem-se:

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

#### **4.2. Empresa “Y”**

O hotel Y está sediado na região Centro-Oeste do Brasil. Tem como missão proporcionar experiências em turismo através de hospitalidade e entretenimento com excelência. Em 2017, o hotel celebrou a certificação “Sistema B”, cujo processo durou oito meses e teve como principais objetivos adequar as atividades do hotel e de seu respectivo *Master Plan* aos preceitos de sustentabilidade, empreender ações e mais alinhadas aos preceitos da sustentabilidade e não restringir o resultado da empresa ao lucro econômico, incluindo resultados ambientais e sociais como balizador de decisão.

O hotel possui política corporativa de sustentabilidade desde 2015, onde o grupo se compromete a contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas onde atua e das comunidades de convivência, bem como a investir em ações ambiental e socialmente responsáveis. Esta política está alicerçada no TBL e elenca uma série de eixos vocacionais que alçam a empresa às iniciativas sustentáveis. De forma concreta, o hotel possui os seguintes programas sociais e ambientais:

- Conferir às escolas municipais acesso ao lazer, cultura e conscientização ambiental através de visitas guiadas;
- Fomento à sustentabilidade na cadeia de valor;
- Campanhas conscientização acerca dos recursos naturais e econômicos;
- Programa de voluntariado;
- Programa de consumo consciente
- Horta orgânica e compostagem;

#### **4.3. Análise Comparativa dos dois Casos:**

##### **4.3.1. Motivação e Ações sustentáveis**

Os fatores motivadores de adoção de práticas sustentáveis nos dois hotéis foram distintos. No caso do hotel X, a motivação foi financeira. A empresa necessitava de recursos de terceiros para expandir sua operação, e para isso, recorreu a uma linha de crédito disponibilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Para ter acesso a este crédito, foi necessário que a empresa se alinhasse a vários aspectos relacionados à sustentabilidade, sendo o principal deles a obtenção da certificação ABNT NBR 15401. A motivação do hotel X apesar de ter sido em grande parte financeira, converge com as motivações dos hotéis relacionados no estudo de Souza e Alvares (2014) e certificados pela norma ABNT NBR 15401, cujo fator motivador foi o interesse na certificação como forma de subsídio ao processo de melhoria organizacional.

Já o hotel Y foi motivado por uma vocação natural do grupo proprietário da empresa. A política de sustentabilidade da empresa deixa claro o objetivo de contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das áreas onde se atua e das comunidades de convivência, através do investimento em ações ambientais. A motivação para investir em iniciativas sustentáveis por parte do hotel Y, convergiu parcialmente com os fatores motivadores de hotéis relacionados nos estudos de Santos, Souza e Barbosa (2006) e Oliveira e Rossetto (2014), realizados com meios de hospedagem no Brasil, e Tzschentke, Kirka e Lynch (2008),

realizado com hotéis na Escócia. Como elemento que impulsionou tais investimentos e que é comum ao hotel Y e aos estudos citados, temos o senso de responsabilidade ambiental. No caso das motivações relacionadas ao estudo de Tzschentke, Kirka e Lynch (2008) ainda houve convergência de fatores motivacionais de elementos como ética, crenças e valores pessoais, que são vocações naturais do hotel Y.

Tanto o hotel X como o hotel Y inserem a questão da sustentabilidade no contexto do planejamento estratégico da empresa. A inserção dos aspectos de sustentabilidade na estratégia dos dois hotéis corrobora a afirmação de Deraman et al (2017) de que hotéis e resorts já consideram requisitos ambientais como parte integrante dos objetivos de negócio e aplicação de práticas conscientes é uma realidade. O objetivo do hotel X ao adotar práticas de sustentabilidade, segundo o entrevistado, foi o de expandir a capacidade hoteleira. O hotel Y visava obter a certificação do Sistema B, melhor posicionamento do hotel no contexto da Nova Economia e redução na utilização de materiais e recursos, segundo o entrevistado. Estes resultados se assemelham às motivações apresentadas por Tzschentke, Kirka e Lynch (2008) e Oliveira e Rossetto (2014), onde os hotéis buscavam através das práticas sustentáveis, aumentar a eficiência operacional e gerar retorno econômico, respectivamente.

O processo de implantação das práticas sustentáveis no hotel X já se encontra concluída e no hotel Y possui ações tanto no estágio de “já implementadas” como no de “a implementar”.

#### **4.3.2. Fatores Facilitadores e Barreiras à implantação das ações**

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

O hotel X alegou ter sido necessário um grande investimento para implementar política e prática de sustentabilidade em um empreendimento de porte considerável. Foi necessário contratar uma consultoria de qualidade, cujo custo foi significativo. O hotel Y também fez uso de uma consultoria em seu processo de alinhamento às práticas sustentáveis, tendo sido este, o maior investimento do grupo. A referida consultoria tem suas práticas alicerçadas no capitalismo saudável. Nos estudos de Oliveira e Rossetto (2014) e Souza e Alvares (2014), onde se aborda a certificação da norma ABNT NBR 15401, é possível identificar que a complexidade dos termos de adoção acaba por ser um dificultador.

O hotel X também apontou como uma importante barreira o estabelecimento de uma cadeia de distribuidores e fornecedores comprometidos com as questões de sustentabilidade. Sendo o fator econômico um fator crítico, ponderou-se junto aos entrevistados dos dois hotéis a demanda por investimento financeiro e em capital humano, especificamente, treinamento. No hotel X foi necessário investir em treinamentos, porém não houve demanda de investimento em novos funcionários. Após a obtenção da certificação, as políticas de sustentabilidade passaram a ser conduzidas pelo gerente geral operacional e parte de seu quadro de coordenadores. Ou seja, ocorreu um acúmulo de função por parte destes funcionários. Já no hotel Y os investimentos foram, de certa forma, pontuais e em ações específicas. Os maiores investimentos foram em infraestrutura e organização de eventos.

Outras barreiras comuns identificadas na literatura foram:

- Qualificação de funcionários e empresários ou resistência dos mesmos (CHAN, 2011; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014);
- Custos de implantação, manutenção e somas dos investimentos (CHAN, 2011; SANTOS; SOUZA; BARBOSA, 2006; OLIVEIRA; ROSSETTO, 2014);
- Falta de conhecimento ou consciência limitada (CHAN, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014; TZSCHENTKE; KIRKA; LYNCH, 2008);
- Suporte, políticas e controles (CHAN, 2011; SOUZA; ALVARES, 2014; TZSCHENTKE; KIRKA; LYNCH, 2008).

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

O hotel X encontrou no recurso financeiro a principal ferramenta facilitadora para implantação da sustentabilidade. O programa de eficiência energética proporcionou retorno imediato nas faturas de energia elétrica. Os ganhos econômicos também foram resultados de programas de incentivo ao hóspede a não substituírem as toalhas, o que reduz o despejo de resíduos no meio ambiente. A política interna de gestão foi outro ponto favorável citado pelo entrevistado. As questões relacionadas às políticas e governança, atuando como facilitadoras para os processos de implantação de iniciativas sustentáveis, convergem para as conclusões dos estudos de Souza e Alvares (2014) e de Santos, Souza e Barbosa (2006). No caso do hotel Y, o principal facilitador foi a participação de *stakeholders* como fornecedores, colaboradores e parceiros no processo de implantação. De acordo com o entrevistado, a implantação dos programas e ações ligados à sustentabilidade não seriam possíveis sem o engajamento das pessoas.

A parceria com *stakeholders* também foi um fator facilitador identificado no estudo de Chan (2011). O autor sugere que um dos facilitadores no processo de implantação é o estabelecimento de parcerias consistentes com organismos externos, como associações verdes, departamentos governamentais, conselhos da indústria e instituições educacionais. Acordos colaborativos e relacionamentos com os departamentos estaduais de vida selvagem, organizações não governamentais e agências especializadas também atuam como fatores facilitadores (REID; JOHNSTON; PATIAR, 2017).

O principal fator externo, apontado pelo entrevistado do hotel Y, que facilitou a implantação da sustentabilidade foi a adesão da Secretaria Municipal de Educação, através do engajamento ao projeto por parte das escolas parceiras. No caso do hotel X, o papel mais significativo por parte de *stakeholder* externo foi do fornecedor de energia elétrica. O hotel realiza a compra de energia através do mercado livre, que usa fontes de energia renováveis. O hotel usa fontes de energia eólica e outras fontes renováveis através do mercado livre que apresentaram reduções significativas de custo.

A redução dos custos, também figurou como sendo um dos facilitadores à implantação da sustentabilidade nos estudos de Oliveira e Rossetto (2014). A variável investimentos e os esforços de recursos humanos são tratadas por Ayuso (2006) como questões percebidas como facilitadores ou barreiras de implementação de ferramentas ambientais. Em si, estas duas questões percebidas se traduzem em custos e conforme mencionado poderão tanto agir como uma barreira como um facilitador.

#### **4.3.3. Decisão Estratégica e Desempenho dos Hotéis**

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

O entrevistado do hotel X entende que pelo fato do hotel ter recebido uma premiação de sustentabilidade de renome no meio turístico, pelo segundo ano consecutivo, a percepção do mercado é bastante favorável e positiva. O hotel ainda conta com uma percepção positiva por parte das comunidades beneficiadas pelas políticas do hotel sociais do hotel, segundo o entrevistado. Internamente, o hotel X conta com uma percepção positiva por parte dos funcionários, dado o volume de treinamentos em sustentabilidade que são ministrados em decorrência de obrigações relacionadas a Norma ABNT NBR 15401.

Segundo Chan (2011), melhorar a imagem da empresa para atrair viajantes ecologicamente conscientes pode ser um dos motivos para um hotel explorar um sistema de gerenciamento ambiental. Santos, Souza e Barbosa (2006) destacam a imagem positiva

perante aos clientes, funcionários e demais partes interessadas dentre as consequências percebidas na implantação de práticas de sustentabilidade. Em contrapartida, segundo o entrevistado do hotel X a adoção de práticas sustentáveis não surtiu qualquer efeito perante a concorrência. Quanto ao hotel Y, esta seção foi a que apresentou a maior limitação de respostas. O entrevistado alegou não possuir dados levantados para a percepção, por parte dos *stakeholders*, de práticas sustentáveis adotadas pelo hotel, a respectiva influência na reputação e na imagem do hotel, bem como, o quanto tais práticas influenciam as decisões dos hóspedes. Contudo, ao acessar o relatório de sustentabilidade publicado pela empresa foi possível observar a relação das ações socioambientais com o respectivo impacto na marca da empresa.

Oliveira e Rossetto (2014) também evidenciam a dificuldade de mensurar o nível de percepção dos hóspedes acerca das práticas de sustentabilidade. Questionado se o hotel se tornou mais competitivo após a implantação da sustentabilidade ou obtenção da certificação, o hotel X entendeu que sim. A partir da obtenção da certificação, o hotel teve acesso a linha de crédito esperada, e com isso, empreendeu a expansão hoteleira contemplada em seu planejamento. Além disso, a certificação ABNT NBR 15401 forçou o hotel a adotar ferramentas de gestão que até então não tinham sido implementadas. O hotel Y entende que ainda é cedo confirmar um aumento da competitividade do hotel em virtude da implantação da sustentabilidade, pois este ainda não seria um fator de decisão de compra, dentre os consumidores brasileiros. De acordo com Santos, Souza e Barbosa (2006) o ganho de imagem obtido a partir da implantação da sustentabilidade diferencia o hotel dos demais e estabelece um diferencial competitivo.

Os principais benefícios concretos para o hotel X advindos da implantação da sustentabilidade foram a redução no consumo de energia elétrica, no consumo de água dos poços e no consumo de gás. Segundo o entrevistado, todas essas economias impactaram positivamente no lucro operacional do hotel. A forma de acompanhamento dessas métricas de consumo se dá a partir de compilação manual em relatório em Excel e o gestor responsável relaciona estes dados com os níveis de satisfação dos hóspedes cuja meta é 90%.

Segundo o entrevistado, o hotel Y tangibiliza os benefícios concretos de suas iniciativas sustentáveis a partir do Programa de Consumo Consciente (PCC), que visa estabelecer padrões de manejo e controle dos elementos físicos, insumos do processo produtivo, boas práticas energéticas e de resíduos sólidos.

A economia total mensal das ações advindas do PCC, de acordo com os estudos da consultoria que dá suporte ao hotel Y nas questões de sustentabilidade, seria em média de R\$ 1.659,13. O lucro, segundo a consultoria, poderá ser investido na implantação de novos sensores de presença e lâmpadas LED em todos os banheiros e áreas comuns do hotel, instalação do sistema ON/OFF em todas as bombas de água quando aplicável. Somente na utilização de imagem digital ao invés de papel impresso nos casos possíveis de implantação, a economia prevista para o hotel Y foi de R\$ 11.974,56. O saldo corresponde a redução de custo com correios e material de escritório (papel).

Contudo, as práticas sustentáveis implantadas apesar de terem impactado positivamente nos custos operacionais, não tiveram qualquer influência nas taxas de ocupação e nos preços praticados tanto pelo hotel X quanto pelo hotel Y.

Segundo Ayuso (2006), é muito difícil se quantificar a eventual melhora na imagem do hotel por se tratar de benefício intangível, e nenhum hotel pode afirmar um aumento de vendas após a implementação de um instrumento ambiental voluntário. Em contrapartida, as melhores práticas voltadas para aumento do valor agregado, bem como a adoção de sistemas de certificação formal, têm um custo tangível para as empresas. Na pesquisa de Oliveira e Rossetto (2014), evidenciou-se que também não houve impacto no valor da diária dos hotéis, com exceção de um único meio de hospedagem dentre 9 pesquisados. Quanto à questão do

crescimento da taxa de ocupação, os autores revelam que não houve possibilidade de auferir-se a elevação das taxas de ocupação resguardou, de fato, relação com a adoção de práticas de sustentabilidade.

Em pesquisa realizada com meios de hospedagem certificados pela Norma ABNT NBR 15401, Souza e Alvares (2014) revelaram que os hotéis pesquisados não tinham como objetivo a busca imediata pelo aumento da demanda. Em ambos os casos analisados neste trabalho, a rentabilidade dos hotéis aumentou, porém graças à redução de custos, através do consumo consciente de recursos e materiais no caso do hotel Y e da redução dos níveis de consumo de água, energia e gás e da redução de tarifas de energia elétrica no caso do hotel X.

A pesquisa de Oliveira e Rossetto (2014) também revelou que a redução de no uso de recursos naturais como água e energia geraram retorno econômico aos empreendimentos. A redução nos custos também foi um resultado apontado no estudo de Chan (2011). Segundo Ayuso (2006) as melhores práticas visando à melhoria e otimização da eficiência operacional dos empreendimentos hoteleiros, como controle e redução do consumo de recursos (energia, água, produtos e materiais), geralmente permitem a minimização de custos e a obtenção de lucros no curto prazo.

## 5. Conclusões

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

A análise dos dados levantados identificou que as motivações dos hotéis X e Y para implantação da sustentabilidade diferenciaram-se entre si. Enquanto o principal motivador do hotel X foi o aspecto econômico, para o hotel Y foi uma questão vocacional e cultural. Ambas as motivações foram identificadas na literatura pesquisada. Porém, outras podem ser as motivações para se implantar sistemas de gestão de sustentabilidade. Tal fato é ratificado por Chan (2011) ao destacar o fator ambiental como principal motivador; Reid; Johnston e Patiar (2017) ao citarem a sensibilidade das regiões costeiras às questões ambientais; e Tzschentke, Kirka e Lynch (2008) que identificaram como uma das motivações a possibilidade de aumentar a eficiência operacional.

Pautado na declaração do entrevistado de que o hotel X não tem a intenção de replicar os adentros e benefícios conferidos pela obtenção da certificação ABNT NBR 15401, e tendo como base que o principal motivador do hotel X para implantação da sustentabilidade foi o aspecto econômico, pode-se fazer uma ilação de que o modelo de sustentabilidade adotado pelo hotel Y possui uma maior maturidade e tende a ser mais duradouro baseado no fator motivador evidenciado acima. O hotel Y apresentou um maior esforço social e ambiental nas práticas adotadas pelo fato da questão de a sustentabilidade fazer parte da cultura da empresa de uma forma mais presente. A relação com os diferentes *stakeholders* acaba por se tornar mais estreita. Por consequência, fatores de competitividade como imagem e força da marca acabaram sendo influenciados de forma positiva. Apesar das motivações distintas, a principal barreira encontrada pelos dois hotéis foi a mesma, o aspecto econômico, devido à demanda por investimento para implantação da sustentabilidade. Problemas com custos e somas a serem investidas foram barreiras comuns aos hotéis brasileiros descritos neste estudo. Santos, Souza e Barbosa (2006) e Oliveira e Rossetto (2014) apontaram tais barreiras em suas respectivas pesquisas.

Ambos os hotéis apresentaram como aspecto comum em termos de fator facilitador no processo de implantação da sustentabilidade a participação dos funcionários. No hotel Y, este elemento foi considerado como facilitador em conjunto com os demais *stakeholders*. Chan (2011) e Oliveira e Rossetto (2014), agregam em seus estudos a influência dos funcionários

como barreiras, porém sob o aspecto da falta de capacitação e qualificação dos mesmos. Oliveira e Rossetto (2014) consideram o funcionário como fator facilitador quando este é especializado e capacitado. Logo, pode-se inferir que treinamento e desenvolvimento de pessoal tende a atuar como aspecto facilitador ao processo de implantação da sustentabilidade, uma vez que os hotéis X e Y possuem programas maduros de treinamento e qualificação.

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

A percepção dos entrevistados sobre a implantação da sustentabilidade é positiva e ambos exaltaram a valorização das ações implantadas pelos hotéis por parte de funcionários e comunidade local, em especial. As barreiras citadas anteriormente não inibiram nem inviabilizam a implantação da sustentabilidade. Pelo contrário, a obtenção de certificação por parte dos dois hotéis é uma prova disso.

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

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

Sob o aspecto acadêmico mais amplo, este estudo objetivou contribuir para o debate concernente à atividade hoteleira e sua respectiva contribuição, ou não, para sustentabilidade. Espera-se que esta pesquisa possa dar subsídios para que empresários e administradores do ramo hoteleiro possam se antecipar às potenciais barreiras do processo de implantação da sustentabilidade em meios de hospedagem. Através dos casos existentes na literatura acadêmica e dos dois casos objetos de análise (hotel X e hotel Y), é possível compreender as ações que facilitaram o processo de implantação da sustentabilidade e as práticas ambientais, sociais e econômicas comumente adotadas em consonância com a temática do TBL.

De uma forma geral, os hotéis poderão se beneficiar desta pesquisa, já que a implantação de uma política de gestão de sustentabilidade contribui diretamente na redução de impactos ao meio-ambiente e às pessoas e para o aumento da sinergia entre empresa, funcionários e comunidade. Como desdobramento futuro, esta abordagem de pesquisa pode ser ampliada por meio de estudo sobre o papel dos *stakeholders* no contexto da implantação

da sustentabilidade em hotéis. No Brasil, a literatura a respeito não apresentou vasta nesse sentido.

Apesar de o estudo ter apresentado uma reduzida amostragem, foi possível observar através das consultas aos sites dos hotéis, cujos convites para participação desta pesquisa foram enviados, porém rejeitados, a existência de ações de sustentabilidade e ações junto às comunidades. Tal fato gera a oportunidade para ampliação desta pesquisa junto aos gestores de hotéis sobre o tema sustentabilidade em meios de hospedagem de maneira mais ampla.

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

## 6. Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/238302666\\_European\\_Hoteliers'\\_Environmental\\_AttitudesGreening\\_the\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/238302666_European_Hoteliers'_Environmental_AttitudesGreening_the_Business)>

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

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

CONSELHO NACIONAL RESERVA DA BIOSFERA DA MATA ATLÂNTICA. **Certificação em Turismo Sustentável. Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade NIH-54 – caderno nº 30**, 2004. Acesso em 28 dez. 2017 [http://www.rbma.org.br/rbma/pdf/caderno\\_30.pdf](http://www.rbma.org.br/rbma/pdf/caderno_30.pdf)

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



- DERAMAN, F.; ISMAIL, N.; ARIFIN, A.; Mostafa, M. Green practices in hotel industry: Factors influencing the implementation. **Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts**, 9(2), 305-316, 2017.
- DWYER, L. Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: a scoping study. **Tourism Review International**, 79-94, 2005.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- KOCH, M. O. P.; JUNQUEIRA, L. D. J. Análise comparativa do turismo sustentável e turismo responsável: semelhanças e diferenças nos destinos turísticos do Brasil. **Caderno de Estudos e Pesquisa do Turismo**. Curitiba, v. 6, n. 9, p. 39-56, jul/dez. 2017.
- MELISSEN, F.; ROEVENS, J. **Greening the hotel industry: impossible, inconvenient, or shrewd?** EuroCHRIE Conference. 2007
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. 2010. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/classificacao.jsp>>. Acesso em: 30 mai. 2017.
- OLIVEIRA, M. A.; ROSSETTO, A. M. A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, Natal, v. 2, n. 1, p. 74-94, jan./jun. 2014.
- REID, S.; JOHNSTON, N.; PATIAR, A. Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. **Journal of Hospitality and Tourism Management** 33, p. 11-22, 2017.
- SANTOS, C. B; SOUZA, M. R.; BARBOSA, R. J. **Gestão Ambiental em Empreendimentos Hoteleiros: Análise de Práticas e de Resultados em um Estudo de Casos Múltiplos**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. p. 1-12, 2006.
- SOUZA, C. A.; ALVARES, R. C. S. **Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil**. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 4, p. 531-545, 2014.
- STODDARD, J.; POLLARD, C.; EVANS, M. The Triple Bottom Line: A Framework for Sustainable Tourism Development. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 13, 233-258, 2012.
- TZSCHENTKE, N.; KIRKA, D.; LYNCH, P. Going green: Decisional factors in small hospitality operations. **International Journal of Hospitality Management**, 27, 126-133, 2008.
- VIEIRA, Aline. **Conheça o Sistema B: um movimento de empresas onde o lucro anda junto com os benefícios sociais**. 2014. Disponível em: < <https://projetodraft.com/conheca-o-sistema-b-um-movimento-de-empresas-onde-o-lucro-anda-junto-com-os-beneficios-sociais/>>. Acesso em 22 jan. 2018.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 4.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.