

SUSTENTABILIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: aprendizado do setor hoteleiro com a pandemia de COVID-19

1 INTRODUÇÃO

A relevância da Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS) no contexto teórico e empírico justifica-se pela abrangência que a perspectiva da Cadeia de Suprimentos (CS) agrega no desenvolvimento de produtos e serviços. A CS envolve todas as ações relacionadas ao fluxo e a transformação de recursos até chegar ao cliente final, com as informações ligadas a essas atividades (UYSAL, 2012). A literatura também destaca o papel da sustentabilidade para as CS, bem como possibilidades de obter vantagem competitiva advinda de uma CS Sustentável (CSS) (SEURING; MÜLLER, 2008; LUZZINI et al., 2015; UDDIN et al 2023).

A perspectiva de aprimoramento e manutenção da CSS é corroborada em pesquisas (SILVA; FRITZ; NUNES, 2017). Para Dzhengiz (2020), as organizações absorvem o conhecimento de fontes externas e internas e transferem esse conhecimento entre seus participantes e, dessa forma, aprendem a mudar seus comportamentos, desenvolver novas capacidades e até mesmo alterar a cognição coletiva embutida e, como resultado, geram mudanças para novos modelos mentais, ajustando ao ambiente. Esse fluxo de transferência acontece por meio do Aprendizado Organizacional (AO).

A pandemia da COVID-19 foi um evento sem precedentes e afetou de forma agressiva todos os elementos da CS, inclusive causando interrupções significativas nos fluxos de abastecimento (KARUPPIAH *et al.*, 2021). Para o segmento de hotelaria, as consequências da pandemia causaram danos financeiros agressivos, em decorrência da impossibilidade de hospedagem e fechamento total em alguns casos (CARDOSO; TRISTÃO, 2021). A pandemia impactou a sustentabilidade no setor hoteleiro. Para Ferreira, Pereira e Simões (2021), ocorreu um retrocesso do desempenho ambiental em alguns hotéis, mas em contrapartida houve tempo para sensibilização dos colaboradores para a aplicação de novas medidas ambientais.

É neste contexto que esta pesquisa se insere, buscando analisar, por meio de um estudo de caso exploratório, os processos envolvidos na CSS por meio da AO e as mudanças adotadas durante a pandemia do COVID-19 no setor hoteleiro. Nesse contexto, questiona-se: Como organizações do setor hoteleiro, frente aos desafios impostos pela COVID-19, lidaram para implementar iniciativas sustentáveis em suas cadeias de suprimentos?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Assim como os indivíduos, as organizações aprendem e evoluem por meio de experiências, atividades e estudos, que possibilitam o aprimoramento das ações realizadas no passado, a aplicação adequada no presente e a prevenção de erros no futuro (GAVRONSKI *et al.*, 2012). A Aprendizagem Organizacional (AO) apresenta uma estrutura de aprendizado em formatos simples e múltiplos. Van Hoof (2014) descreve o ciclo simples como uma resposta adaptativa, que não afeta valores ou estruturas implícitas. No âmbito da Cadeia de Suprimentos (CS), pode levar à conformidade da CS em relação aos códigos de conduta, a alcançar resultados e a identificar oportunidades de melhoria contínua (DZHENGIZ, 2020). No ciclo múltiplo, possibilita que uma situação seja avaliada por meio de novas perspectivas, pois os membros começam a ver novas formas e possibilidades para a resolução de problemas, bem como o desenvolvimento de novas abordagens (VAN HOOFF, 2014).

Na CS pode ocorrer em ciclo duplo, no qual acontecem as correções de erros, examinando valores e políticas ou refletindo sobre as hipóteses das ações desenvolvidas na organização. Quando ocorre em ciclo triplo tem como característica idealizar normas e protocolos de governança para melhorar a capacidade de uma organização no envolvimento na aprendizagem de ciclo único ou duplo, ou participar em um processo de aprendizagem de

autogestão de CS (DZHENGIZ, 2020). Conceitos importantes para AO são os de capacidade *exploratory*, baseada na descoberta de novos princípios, processos, produtos e serviços, diferentes do conhecimento existente e capacidade *exploitive*, que é capacidade de melhorar continuamente recursos e processos existentes, a partir do reconhecimento de gargalos e oportunidades, aumentando a realização de tarefas rotineiras e reduzindo custos (DZHENGIZ, 2020; CORMACK; THOMÉ; SILVESTRE, 2021).

Pereira, Silva e Hendry (2021) declaram que é essencial associar AO às iniciativas de sustentabilidade, considerando interações em diferentes níveis, conforme apresentado no Quadro 1, que categoriza os níveis em que podem ocorrer interações em AO em CSS.

Quadro 1 - Níveis do processo de aprendizagem de sustentabilidade da CS

| Nível | Descrição |
|------------------------------|--|
| Individual | O processo vivenciado por funcionários e gerentes aumenta informações e conscientização sobre sustentabilidade. Inclui representações de aprendizagem, como novos comportamentos, conhecimentos e valores incorporados, por exemplo, por um processo de liderança. |
| Organizacional | Envolve o conhecimento de sustentabilidade relacionado à função que pode ocorrer em partes específicas da organização. Refere-se tanto à melhoria contínua quanto às mudanças em direção às metas de sustentabilidade, incluindo: estratégias, cultura e práticas. |
| Cadeia de Suprimentos | Ocorre quando há conhecimento de sustentabilidade que cruza as fronteiras do nível da empresa, de modo que a informação seja transferida, adquirida, assimilada e explorada para aumentar a sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos. |

Fonte: Adaptado de Pereira, Silva e Hendry 2021, p. 717

Cormack, Thomé e Silvestre (2021) apresentam as fases do processo de aprendizagem em uma CSS, que acontecem em ciclos, capacidades e níveis adequados para cada momento no desenvolvimento AO, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases do Aprendizado de Sustentabilidade

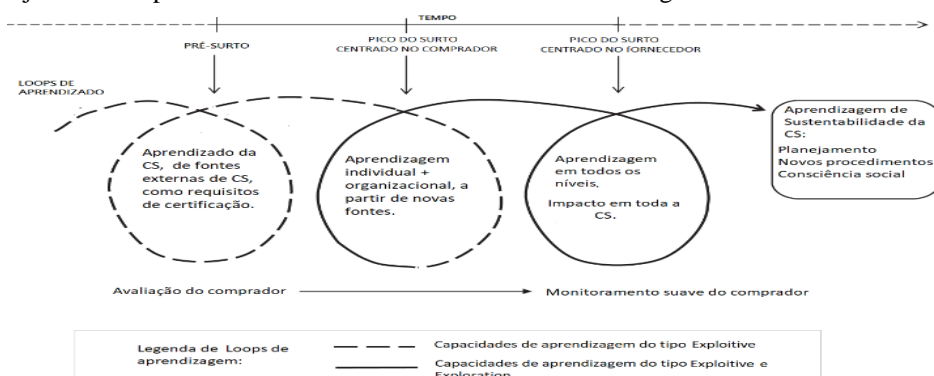
| Processos | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Fase 1 Configuração | Esta fase acontece dentro de uma organização (muitas vezes a empresa focal) ou através de esforços colaborativos entre dois ou alguns atores da CS e partes interessadas associadas. |
| Fase 2 Operacional | Esta fase acontece no nível do CS, onde os atores e <i>stakeholders</i> interagem e compartilham experiências, avaliam seu desempenho e reorientam o curso de ação, conforme necessário. |
| Fase 3 Sustentação | Esta fase acontece no nível CS, onde os atores e <i>stakeholders</i> racionalizam coletivamente os aspectos de governança, resultados e lições aprendidas durante as fases anteriores. |
| Fase 4 Atualizando | Esta fase acontece no nível da CS, no qual atores e <i>stakeholders</i> avaliam coletivamente as iniciativas implementadas (e.g., estratégia de sustentabilidade, mecanismos de governança, liderança, tipos de aprendizado e desafios) para refinar e melhorar as iniciativas de CSS. |

Fonte: Adaptado de Cormack, Thomé e Silvestre, 2021, p. 8

O estudo desenvolvido por Pereira, Silva e Hendry (2021) investigou o impacto da pandemia na aprendizagem de sustentabilidade CS, conforme ilustrado na Figura 1, que descreve como os recursos de aprendizado evoluem em três ciclos de aprendizado, cada um representa um dos cenários de coleta de dados, com suas características de desenvolvimento em um segmento antes e durante a pandemia da COVID-19.

Ao analisar os três cenários pode-se contextualizar sobre a estrutura de aprendizagem, as capacidades desenvolvidas e a fase de aprendizagem de sustentabilidade de CS. No cenário pré-surto são desenvolvidos ciclos únicos de aprendizagem e a capacidade empregada foi a *exploitive*, quando a fase de aprendizagem de sustentabilidade de CS identificada foi a configuração. No cenário do pico do surto, centrado no comprador, são desenvolvidos ciclos únicos e múltiplos de aprendizagem e a capacidade empregada foi *exploitive* e *exploratory*, quando a fase de aprendizagem de sustentabilidade de CS passou para a segunda fase, operacional. No cenário do pico, centrado no fornecedor, são desenvolvidos ciclos múltiplos de aprendizagem e a capacidade passa ser somente *exploratory* e permanece na operacional da aprendizagem de sustentabilidade de CS (PEREIRA; SILVA; HENDRY, 2021).

Figura 1 - Trajetórias de aprendizado de fornecedores de economias emergentes durante o COVID-19



Fonte: Pereira, Silva e Hendry, 2021, p. 727

A continuidade de tais fases segue como lacuna para análise, compondo uma das justificativas para investigação do presente trabalho. Além de aplicar em setor diferente ao qual foi desenvolvido inicialmente, assim pode-se identificar singularidades do setor hoteleiro no desenvolvimento da AO na CSS no período da pandemia.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Em busca de responder à pergunta de pesquisa “Como organizações do setor hoteleiro, frente aos desafios impostos pela pandemia, lidaram para implementar iniciativas sustentáveis em suas cadeias de suprimentos?”, o presente estudo adota uma abordagem exploratória e qualitativa. A pesquisa investigou a associação hoteleira Resorts Brasil, que foi fundada em dezembro de 2001, por um grupo de hoteleiros de 12 resorts brasileiros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS – RESORTS BRASIL, 2021). A escolha do tipo de hospedagem resort considerou sua estrutura de grandes dimensões, a diversidade de processos na sua CS, o grande número de funcionários, prestadores de serviços.

O estudo contou com a coleta de dados primários e secundários: (i) realizou entrevistas, com base em um roteiro prévio, com dois atores chave no tema, sendo a primeira entrevistada especialista em sustentabilidade, com experiência em turismo, ênfase em hospitalidade, e a segunda com especialista em hospitalidade e sustentabilidade, ambas atuam no setor corporativo e na docência em instituição especializada em turismo e hospitalidade, além de participar de eventos sobre sustentabilidade, realizados pela referida associação. E (ii) coletou relatórios do setor, da associação, além de analisar sites e notícias. Como as fontes de dados são de diferentes tipos foi aplicado o procedimento de triangulação. Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 241) descreve a triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos, para consolidar conclusões sobre o fenômeno investigado. As informações coletadas foram divididas em quatro ciclos, respeitando a passagem de tempo a qual corresponde cada ciclo, relacionando-os com as características estudadas do referido setor e tipo de negócio.

3 RESULTADOS

A Resorts Brasil foi constituída em dezembro de 2001 por 12 resorts brasileiros, surgiu com o intuito de reforçar a representatividade e promoção dos resorts brasileiros frente aos desafios enfrentados (RESORTS BRASIL, 2021). Atualmente 68 resorts são associados a Resorts Brasil, distribuídos em 14 estados de todas as regiões do território brasileiro, empregando em média 20 mil pessoas de forma direta (RESORTS BRASIL, 2024).

No Quadro 3 são sintetizadas algumas das práticas sustentáveis relatadas pelos empreendimentos associados a Resorts Brasil até 2020, a fim de exemplificar esta abordagem, neste período 53 estabelecimentos eram associados (RESORTS BRASIL, 2021).

Quadro 3 - Práticas de Sustentabilidade Mapeadas

| Dimensão | | |
|-----------|---|--|
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão do lixo e tratamento de resíduos - Parceria com projetos ambientais - Consumo racional de água - Reutilização de material reciclável - Adoção de energia limpa de usinas eólicas - Piscinas tratadas com ozônio | <ul style="list-style-type: none"> - Parceria com empresa de reciclagem de óleo de cozinha para transformar em sabão - Utilização de produtos e equipamentos sustentáveis e biodegradáveis - Redução/eliminação da utilização de produtos plásticos |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da comunidade local em projetos, com apoio de políticas públicas socioeducativas e ambientais. - Doação de roupas e enxoval para asilos e creches da região - Musicalização de jovens e crianças dos bairros de Porto Seguro. | <ul style="list-style-type: none"> - Parceria com escolas, para desenvolvimento de crianças e adolescentes quanto à responsabilidade e conscientização ambiental. - Capacitação de mão de obra local. - Contratação de refugiados venezuelanos - Apoio a ONGs e associações locais. - Apoio a crianças vulneráveis. |

Fonte: Associação Brasileira de Resorts, 2021, p. 35

No cenário Pré-Surto as ações de sustentabilidade desenvolvidas atenderam as demandas e característica da região e do empreendimento. A AO na CSS era lenta no seu progresso, em razão de erros nas ações desenvolvida nas unidades e seu entorno. O que causou baixo comprometimento por seus funcionários no desenvolvimento das ações da CSS.

No cenário do Pico do Surto Centrado no Comprador o foco em atender o protocolo sanitário e permitir a reabertura gradativa dos hotéis. As implantações de novos procedimentos, bem como as adaptações dos procedimentos existentes de forma ágil e rápida que acelerou o processo de aprendizagem nas CS, neste momento foram mantidas e desenvolvidas ações sustentáveis, em sua maioria foram no âmbito ambiental.

No cenário do Pico do Surto Centrado no Fornecedor, foi uma sequência de aprimoramento do cenário anterior. Foram desenvolvidas atualizações para gerar máxima segurança e atrair os consumidores. Diversas ações para promover os aprendizados em todos os níveis da CSS e de forma constante, o que acelerou o progresso em processos de aprendizagem na CSS. As ações sustentáveis desenvolvidas em sua maioria no âmbito ambiental. A governança teve papel essencial para a eficiência das atividades executadas.

No cenário do Pós-Surto onde as interações desenvolvidas no processo de aprendizagem ocorrem em todos os níveis da CS e fora da CS, que geraram atualização e inserção contínua de novas ações de todos os segmentos. Com as atividades caminhando para normalidade das operações, as práticas de ESG demonstraram sua importância em diversos eventos no setor hoteleiro, com destaque para o segmento de governança.

Nos dois cenários do Pico do Surto ocorrem no auge da pandemia, que gerou nos resorts um ambiente propenso a mudanças o que permitiu acelerar e aprimorar os processos da AO em uma CSS de forma mais ágil e dinâmica. Este ambiente que pode desenvolver a autogestão dos procedimentos de aprendizagem nas CSS se for mantida o comportamento proativo com a volta da normalidade das operações no setor hoteleiro. Nos cenários de Pico de Surto as ações que foram mantidas em sua grande maioria eram no aspecto ambiental.

Quadro 4 – Coleta simplificado de dados para cada fase do surto

| Fase | Recortes de Fontes |
|---------------|--|
| Pré-surto | “Essa iniciativa é um programa de certificação de turismo sustentável realizado pelo Ministério do Turismo em parceria com o Instituto de Hospitalidade, em 2002 até 2007 e os hotéis foram certificados em 2014. Então aí a gente vê que é um processo Moroso, é um processo complexo.” |
| Pico do Surto | “Nesse momento o mais importante é que a partir da publicação de protocolos, é a disseminação |

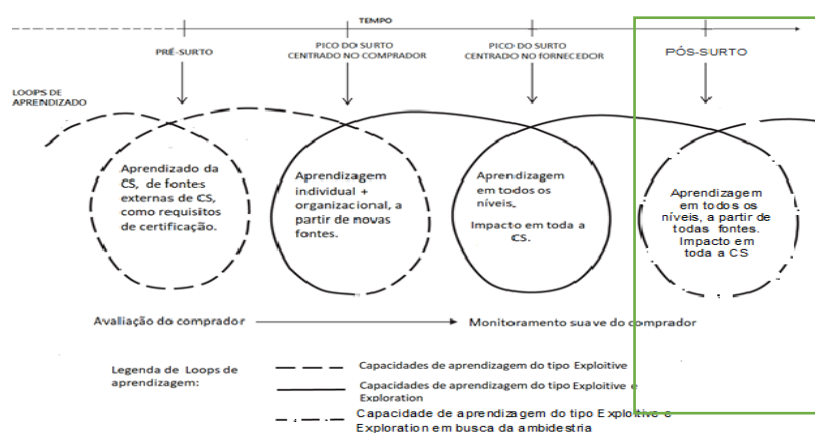
| | |
|-----------------------------|--|
| no Comprador | do conteúdo e o treinamento e a qualificação dessas informações, que o consumidor entenda de que forma que aquele protocolo foi adaptado. Que pode ser adaptado à pequenos empreendimentos e outros empreendimentos presente de natureza e urbanos.” |
| Pico do Surto no Fornecedor | “Todas as entidades da hotelaria do Brasil começaram a construção de seus protocolos, primeiro por meio de pesquisa de documentos que já existem, alguns documentos da Anvisa. Então fazer aí um primeiro primeiros corpo bibliográfico, depois a ser revisado por especialista” |
| Pós-Surto | “Antes um hotel atuava de forma muito solitária para inovar. Hoje em dia, com o apoio de associações como a Resorts Brasil, ALAGEV, FOHB, os meios de hospedagem têm condições de avançar com mais apoio técnico e trocar experiência” |

Fonte: Autor

O trabalho original de Pereira, Silva e Hendry (2021) possui somente três ciclos, na Figura 2 inserimos um novo ciclo levando em consideração que ocorre uma passagem de tempo de 2 anos na coleta das informações entre a obra original este trabalho.

O primeiro ciclo corresponde fase antes da pandemia, o segundo e terceiro ciclo refere-se ao período durante a pandemia, o quarto ciclo corresponde o fim da pandemia da COVID-19. O trabalho identifica em cada ciclo a estrutura de aprendizagem, as capacidades desenvolvidas e em qual fase de aprendizagem de sustentabilidade de CSS o ciclo se encontra.

Figura 2 - Trajetórias de aprendizado de fornecedores de economias emergentes durante o COVID-19 Atualizada



Fonte: Adaptado de Pereira, Silva e Hendry, 2021, p. 727

O Quadro 3, identifica o ciclo da Pandemia da Covid-19 e na sequência identifica o tipo de estrutura de aprendizagem, as capacidades desenvolvidas e em qual fase de aprendizagem de sustentabilidade de CSS o ciclo se encontra

Quadro 3 - Características de AO em uma CSS em cada Fase da Pandemia de COVID-19

| Fase | Estrutura de aprendizagem | Capacidades desenvolvidas | Tipo de interação Na CSS | Fase de Aprendizagem em CSS |
|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|
| Pré-surto | -Ciclos simples | -Exploitive | -Nível Individual | -Configuração |
| Surto Centrado no Comprador | -Ciclos simples -Ciclos múltiplos | -Exploitive -Exploratory | -Individual -Organizacional | -Operacional |
| Surto Centrado no Fornecedor | -Ciclos simples -Ciclos múltiplos | -Exploitive -Exploratory | -Em todos os níveis da CS | -Operacional |
| Pós-Surto | -Ciclos simples -Ciclos múltiplos | -Exploitive -Exploratory | -Em todos os níveis da CS -Fora da CS | -Sustentação -Atualização |

Fonte: Autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa adotou como objetivo analisar como organizações do setor hoteleiro, diante da pandemia da COVID-19, lidaram para implementar iniciativas sustentáveis em suas

cadeias de suprimentos. A pandemia da Covid-19 exigiu a adaptação das condições impostas e a reação com transformações das estratégias e processos operacionais da CSS. Entender como a aprendizagem ocorre na CSS na pandemia da COVID-19 pode ajudar a criar parâmetros de resposta mais eficientes em outros desastres ou crises que possam acontecer no setor hoteleiro. Para pesquisas futuras recomenda-se pesquisar outros tipos de hospedagem no período da pandemia, e após, para comparar a dinâmica das ações executadas, que pode ser efetuada em um tipo ou em vários tipos de hospedagem ao mesmo tempo.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DA BAHIA – ABIH-BA. Apenas 10 hotéis no Brasil conseguiram selo de sustentabilidade. 2014. Disponível em <<https://abihbahia.org.br/noticia/apenas-10-hoteis-no-brasil-conseguiram-o-selo-de-sustentabilidade>>. Acesso em 12/11/2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS – RESORTS BRASIL. Abertura da IV Edição da Jornada Resorts Brasil: Reflexões e Soluções em ESG, 2022a. Disponível em <<https://www.youtube.com/embed/KfkUkwEMcWU>>. Acesso em: 24 de Outubro de 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS – RESORTS BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS – RESORTS BRASIL. Eixo Ambiental - 2º dia da Jornada Resorts Brasil. 2022b. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=DRoKALJkHnI>>. Acesso em: 25/10/ 2022.
- CARDOSO, Rafaela Correia; TRISTÃO, Pâmela Amado. O impacto da pandemia do COVID-19 nos indicadores econômico-financeiros e retorno das ações no setor de hotelaria: estudo de caso na Rede de Hotéis Othon SA. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 1-14, jan./dez. 2021.
- CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SP. **A Administração na reabertura dos hotéis**. 2020b. Disponível <<https://www.youtube.com/watch?v=dvoqSZC8d1I>> Acesso em jan. 2024.
- CORMACK, Allan; THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SILVESTRE, Bruno. An integrative conceptual framework for supply chain sustainability learning: A process-based approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 320, p. 1-14, Oct. 2021.
- DZHENGIZ, Tulin. A literature review of inter-organizational sustainability learning. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 1-52, 2020.
- FERREIRA, Sandra; PEREIRA, Olga; SIMÕES, Cláudia. Sustentabilidade Ambiental na Indústria Hoteleira: Uma perspectiva dos gestores de hotéis ecológicos em Portugal.
- GAVRONSKI, Iuri *et al.* A learning and knowledge approach to sustainable operations. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 183-192, 2012.
- KARUPPIAH, Koppiahraj *et al.* Key challenges to sustainable humanitarian supply chains: lessons from the covid-19 pandemic. **Sustainability**, v. 13, n. 11, p. 1-20, 2021.
- LUZZINI, D. et al. From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **IJPE**, v. 165, p. 51–63, 2015.
- Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas. International Tourism Back to 60% of pre-pandemic levels in January July 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-back-to-60-of-pre-pandemic-levels-in-january-july-2022> Acesso em dez 2023.
- PEREIRA, Michele Morais Oliveira; SILVA, Minelle E.; HENDRY, Linda C. SCS learning: COVID-19 impact on emerging economy suppliers. **Supply Chain Management**, v.26, n.6, p.715-736, 2021
- SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **JCLP**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.
- SILVA, M. E.; FRITZ, M. M. C.; NUNES, B. Scanning insights on sustainability and SCM in Brazil. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 10, n. 1, p. 33, 2017
- UDDIN, Mohammad Hasib; RAZZAK, Mohammad Rezaur; RAHMAN, Azmawani Abd. SSCM practices, dynamic capabilities and competitive advantage: Evidence from Bangladesh ready-made garments industry. **Business Strategy & Development**, v.6, n.2, p.176-188, 2023
- UYVAL, F. An Integrated Model for Sustainable Performance Measurement in Supply Chain. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 62, n. 1995, p. 689–694, 2012.
- VAN HOOFF, Bart. Organizational learning in cleaner production among Mexican supply networks. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 115-124, 2014.
- ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.