

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC-SP

Lindinalva Pereira

**Oportunidades e desafios da prática do Marketing Verde no
setor hoteleiro de pequeno porte**

Mestrado em Administração

São Paulo

2016

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC-SP

Lindinalva Pereira

**Oportunidades e desafios da prática do Marketing Verde no
setor hoteleiro de pequeno porte**

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas, sob a orientação do(a) Prof.(a) Dr.(a) Alexandre Luzzi Las Casas

São Paulo

2016

Banca Examinadora

Agradecimento CAPES

Na condição de bolsista da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – venho agradecer todo o apoio e a bolsa de estudos concedida o que tornou possível o desenvolvimento dos meus estudos e a conclusão do curso de Mestrado em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP.

Agradecimentos

Agradecimento especial ao Professor, e meu orientador Alexandre Luzzi Las Casas, pelos meses de orientação, paciência e profunda dedicação na condução do melhor caminho a seguir.

Agradecimentos aos Professores e Mestres do curso de Pós Graduação da PUC-SP Belmiro João, Luciano Junqueira, Fábio Gallo e Arnaldo Junqueira pelos ensinamentos nas disciplinas, cuja sabedoria compartilhada tanto contribuíram para o enriquecimento de minha formação e constituíram fonte de inspiração para seguir a jornada.

A CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela bolsa de estudos concedida.

A minha família amada, Adrian, Mariana e Louie, cuja extrema paciência, habilidade em compartilhar o tempo, apoio e motivação tanto contribuíram para que este trabalho pudesse avançar.

Ao Pai todo poderoso por me permitir a dádiva da força e persistência em conciliar tantas atividades e por ter o privilégio de obter esta titulação.

Resumo

A base do desenvolvimento sustentável é formada pelo abandono da predominância da clássica teoria econômica. O estímulo requerido em nosso mundo atual tem seu princípio mais básico apoiado no conceito onde social, ambiental e econômico estão intrinsecamente ligados. O impacto do tema, a paixão por turismo e a relativa atualização do assunto com a publicação da Agenda 30 pela ONU, deram origem à esta dissertação cujo foco fora nos questionamentos sobre a contribuição dos meios de hospedagem de pequeno porte para questões socioambientais, explorando a aplicação prática das ações, projetos e estratégias de negócios próprias do mercado hoteleiro. À este produto associou-se uma avaliação crítica de como o Marketing Verde poderia contribuir para agregar valor ao negócio, gerando diferencial competitivo e melhor posicionamento para empresas do setor. E é com base nas teorias de Marketing de Serviços, Marketing Verde, Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Turismo que se instrumentalizou uma concepção mais abrangente do tema e se desenvolveu uma maturidade em relação à representatividade do assunto para os mais diferentes *stakeholders* envolvidos. Dotado desta importante base, o trabalho foi desenvolvido tendo como foco o empreendimento hoteleiro de pequeno porte Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos localizado em Socorro, no estado de São Paulo. Observar. Explorar. Entrevistar. A premissa básica era que as práticas socioambientais do estabelecimento estivessem operantes e reconhecidas por órgãos competentes em alguma de suas formas. A ampla reflexão em busca de iniciativas líderes ou inovadoras nos permitiu inferir algumas diretrizes que podem ser determinantes para a implementação das estratégias de Marketing Verde em estabelecimento hoteleiros de pequeno porte: o empreendedorismo do proprietário e a os benefícios de processos de certificação socioambientais. A revisão de processos gerada, permite uma otimização de toda a cadeia e redução de custos, além de uma exposição espontânea da empresa para seus grupos de interesse.

Palavras-chaves:

Marketing Verde, Hotéis de pequeno porte, Hotéis Sustentáveis, Certificação e Selos de Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Acessibilidade

Abstract

The basis of sustainable development is formed by the abandonment of the predominance of classical economic theory. The stimulus required in our present world has its most basic principle based on the concept where social, environmental and economic are intrinsically linked. The impact of the theme, the passion for tourism and the relative updating of the subject with the publication of Agenda 30 by the UN, gave rise to this work whose focus was on the questioning about the contribution of small lodging facilities to social and environmental issues, exploring the practical application of the hotel actions, projects and business strategies. This work was associated with a critical evaluation of how the Green Marketing could contribute to add value to the business, generating competitive differential and better positioning for companies in the sector. It is based on the theories of Service Marketing, Green Marketing, Social Responsibility, Sustainable Development and Tourism. I developed a more comprehensive conception of the theme and a maturity in relation to the representativeness of the subject for the different stakeholders involved. Endowed with this important base, the work was developed focusing on the small lodging called Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos located in the city of Socorro, in the state of São Paulo, Brazil. To Observe. To explore. To interview. The basic premise was that the socio-environmental practices of the establishment were operative and recognized by any competent institutions. The broad reflection in search of leading or innovative initiatives allowed us to infer some guidelines that may be decisive for the implementation of Green Marketing strategies in small lodgings: the entrepreneurship of the owner and the benefits of social and environmental certification processes. The necessary process review allows optimization of the whole chain and the cost reduction, as well as a spontaneous exposure of the company to its stakeholders.

Keywords:

Green Marketing, Small Hotels, Sustainable Hotels, Sustainability Certification & Ecolabel, Social Responsibility, Accessibility

Sumário

1.0 Introdução	1
1.1 Problema de Pesquisa.....	3
1.1.1 Pergunta de Pesquisa.....	6
1.1.2 Objetivo Geral	6
1.1.3 Objetivos Específicos	6
1.2 Justificativa da escolha do tema e considerações	7
1.3 Metodologia de Pesquisa.....	10
1.3.1 Visão geral do estudo de caso.....	12
1.3.2 Procedimento de coleta de Dados	14
1.3.3 Questões de Estudo de Caso	15
1.3.4 Guia para o relatório de estudo de caso	17
2.0 Revisão da Teoria	18
2.1 Marketing de Serviços.....	19
2.2 Marketing Verde	22
2.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social.....	25
2.3.1 Ferramentas e Frameworks – Reportes de Sustentabilidade e Ações Socioambientais	31
2.4 Turismo e Turismo Sustentável	37
2.4.1 Mercado Hoteleiro no Brasil	40
2.4.2 Mercado Hoteleiro Sustentável - Certificações e Selos de Sustentabilidade	46
3.0 Estudo de Caso: Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos	52
3.1 Descrição do Estabelecimento Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos	52
3.2 Descrição do Plano de Sustentabilidade do Estabelecimento	54
3.3 Descrição das certificações e prêmios obtidos pelo estabelecimento	55
3.4 Discussão do Caso	57
3.4.1 Discussão Decisão Estratégica em Sustentabilidade (P1)	57
3.4.2 Vantagem Competitiva com a Sustentabilidade (P2).....	60
3.4.3 Responsabilidade Social – Funcionários e Comunidade Local (P3).....	64
3.4.4 Responsabilidade Social – Fornecedores (P4).....	66
3.4.5 Ferramentas e Frameworks de Sustentabilidade e Responsabilidade Social - Comunicação (P5 e P6).....	68

3.4.6 Indicadores (P7).....	71
3.4.7 Certificações e selos de sustentabilidade - Governos (P8).....	72
3.4.8 Certificações e selos de sustentabilidade - Diferencial competitivo (P9)	75
3.4.9 Marketing de Serviços (P10).....	77
4.0 Considerações Finais	81
5.0 Referências Bibliográficas	85
Anexos I – Lista dos hotéis Selo Platina pelo site TripAdvisor	92

Listas de abreviaturas

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CADASTUR	Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no setor do turismo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEBDS	Conselho Nacional Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento ou Comissão <i>Brundtland</i>
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBH	Instituto Brasileiro de Hospedagem
IH	Instituto de Hospitalidade
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISO	<i>Internacional Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Normalização)
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (Liderança em Energia e Desenho Ambiental)
MTUR	Ministério do Turismo

NBR	Norma Brasileira Registrada
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNT	Plano Nacional do Turismo
RIO/92	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
RIO+20	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UH	Unidade Habitacional
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environmental and Development
WTTC	World Travel and Tourism Council (conselho Mundial de viagens e turismo)

Lista de Ilustrações (quadros, tabelas e gráficos)

Quadro 1 - Questões direcionadoras do estudo de caso versus referencial teórico.....	15
Gráfico 2 - Estudo IPEA – A empresa realiza ações sociais para a comunidade?.....	32
Tabela 3 – Porte das Empresas Associadas ao Instituto Ethos.....	34
Gráfico 4 - Participação do Turismo na Economia Brasileira (em U\$\$ bilhões).....	40
Tabela 5 – Total de Hotéis e Flats no Brasil	41
Gráfico 6 - Hotéis Urbanos Performance	45
Tabela 7 - Quantidade de estabelecimentos hoteleiros com algum tipo de certificação sustentável no Brasil.....	48
Tabela 8 - Tabela dos ganhos medidos pelo empreendimento com as ações de sustentabilidade.....	62
Gráfico 9 - Motivo de escolha dos hotéis Campo/Parque dos Sonhos.....	78
Gráfico 10 - Índice Anual de Satisfação do Cliente 2015.....	79

1.0 Introdução

Há um aumento de estudos que tratam o tema do meio ambiente e uma crescente demanda à governos, empresas e sociedade para endereçar os vários desafios existentes em nossa sociedade em relação ao meio ambiente. Há um número elevado de diversas disciplinas que tratam o tema que vão de aspectos relacionados ao crescimento da população, problemas causados pela industrialização, escassez de recursos, espécies ameaçadas e uma sociedade composta de inúmeros *stakeholders* com seus papéis e desafios. O desafio para empresas tem sido desenvolver conhecimentos, capacidades e formas de se manter competitiva, ao mesmo tempo atender aos requisitos impostos na era voltada ao “verde” (MENGUC; OZANNE, 2005). A disciplina de Marketing tem desenvolvido os estudos relacionados ao meio ambiente em linhas de pesquisa específicas que tem recebido várias nomenclaturas ao longo das recentes décadas. Chamorro et al. (2007) relaciona em seu artigo *Characteristics of research on Green Marketing* os nomes mais usuais para se referir ao termo que tem o meio ambiente como seu elemento principal: *Ecological Marketing, Green Orientation, Green Marketing ou Marketing Verde, Enviropreneurial Marketing, Greener Marketing, Ecomarketing Orientation, Sustainable Marketing e Corporate Environmentalism/Enviromental Orientation*. O termo mais comum utilizado é o termo *Marketing Verde* e este será o termo utilizado ao longo deste trabalho. *Marketing Verde*, tem como objetivo efetuar a análise de como as atividades de Marketing impactam o meio ambiente e como a variável meio ambiente pode ser incorporada dentro das várias decisões do Marketing Corporativo.

Segundo Prahalad (2005) a descontinuidade e a inovação são as chaves do sucesso para as empresas. Dentro das oito descontinuidades citadas por Prahalad (2005), a sensibilidade ecológica é uma delas - as empresas teriam de abandonar uma perspectiva que se limita a cumprir a lei e adotar um ponto de vista voltado para os desafios e as oportunidades na área do meio ambiente.

Embora nas últimas décadas, tenhamos vários eventos que traduzem essa nova era, o grande marco que visava alertar a sociedade, governo e as empresas foi a Conferência Mundial realizada pelas Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento em 1992,

também chamada de *Earth Summit* Rio 92 ou Rio 92. Este evento ressaltou a importância da questão ambiental para o futuro do planeta e inseriu a sustentabilidade na pauta de prioridades econômicas, políticas e sociais da sociedade, alertando às ameaças ao futuro da humanidade devido ao ritmo da degradação ambiental do Planeta. Os documentos oficiais aprovados foram a declaração do Rio de Janeiro sobre meio ambiente e desenvolvimento, a Convenção sobre mudanças climáticas, a declaração de princípios sobre florestas, a Convenção sobre a biodiversidade e a Agenda 21. A Agenda 21, um dos principais resultados da conferência ECO-92, consolidou a ideia de que os modelos tradicionais de crescimento devem ser modificados com o intuito de reconduzir a sociedade industrial aos princípios do desenvolvimento sustentável, de modo a garantir o direito ao desenvolvimento, principalmente em países com níveis insatisfatórios de renda e riqueza, e o direito das futuras gerações a um ambiente mais saudável.

De acordo com Moura (1994, p.50), a partir de então o ser humano:

Começa a sentir, de fato, uma terrível ameaça, que o obriga a descobrir que ele é parte da natureza, está indissoluvelmente ligado a ela, e que, portanto, se destruir o meio que o circunda, estará destruindo a si mesmo.

E iniciou-se um processo de criação de conscientização das necessidades de preservação no contexto de exigências cada vez maiores por parte da sociedade e dos consumidores. As empresas são agentes na promoção do desenvolvimento econômico e junto com a sociedade e o Estado; as empresas possuem papel fundamental na construção de um mundo melhor – socialmente, ambientalmente e economicamente. Neste contexto, Polonsky (1994) ressaltava que o Marketing Verde compreende todas as atividades planejadas para gerar e facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos, de modo que a satisfação dessas necessidades e desejos, ocorram com o mínimo de impacto sobre o meio ambiente. O Marketing Verde será objeto central deste trabalho, onde será efetuado uma avaliação da aplicação de suas estratégias no setor hoteleiro de pequeno porte detentores de selos ou certificações relacionados à sustentabilidade, buscando trazer à tona relações entre performance e diferencial competitivo, bem como contribuições relevantes sobre o papel

desses hotéis e sua relação com a comunidade local, colaboradores e órgãos oficiais e governos do local.

1.1 Problema de Pesquisa

Muitos trabalhos têm sido desenvolvidos no campo da sustentabilidade e tratam dos desafios que empresas, governos e sociedade de um modo geral possuem em relação ao meio ambiente. Como conciliar estes desafios relacionados ao meio ambiente de forma a atender consumidores cada vez mais exigentes com os demais desafios da empresa como competitividade e lucratividade? Como as empresas utilizam ou pode vir a utilizar as estratégias de Marketing Verde para melhorar seu desempenho e competitividade e ao mesmo tempo sensibilizar, educar ou comunicar de maneira efetiva clientes, fornecedores, comunidades e demais *stakeholders* sobre a importância e o diferencial de suas ações relacionadas ao meio ambiente? Ainda em número não expressivo, encontramos estudos que já contribuem com avanços significativos na relação tangível entre a adoção as práticas relacionadas ao verde e a performance das organizações. Entre eles podemos destacar o estudo *Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation—business performance relationship* efetuado com indústrias australianas nas quais os autores Menguc and Ozanne (2005) testam o impacto de um modelo de orientação ambiental no desempenho das empresas pesquisadas e revela a existência de uma relação positiva e significativa das dimensões relacionadas ao meio ambiente, o lucro e ao *market share* da empresa.

O Marketing Verde tem desempenhado papel importante na definição e implementação das estratégias necessárias para atender à demanda ambiental, direcionando empresas e sociedades e organizações. Avaliando a produção acadêmica existente, as pesquisas bibliométricas sobre as produções do tema de sustentabilidade, gestão ambiental, desenvolvimento sustentável, Marketing Verde e termos relacionados à sustentabilidade nos faz entender a posição que estamos. O artigo *Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração* faz uma pesquisa que resume bem a situação atual: os autores Souza e Ribeiro (2013) investigaram a produção acadêmica brasileira em revistas *Qualis* de Administração de A1 a B2, entre os anos 1992 a

2011 e concluíram entre outros, que se trata de uma área recente, que ainda não atingiu a maturidade nas publicações e o número de artigos mostra tendência de crescimento, o que detona uma área ainda com muitas oportunidades e espaço; o estudo também conclui que há uma predominância de autores estrangeiros nas citações e com número de autores que se sobressaem entre os que mais publicam e os mais citados. Já outros estudos apontam e desafiam a exploração de temáticas diversas, onde podemos destacar àquela que está relacionada e que direciona este trabalho. A temática aqui tratada tange à compreensão do Marketing Verde e sua relação, focando o entendimento da aplicação de suas práticas na indústria hoteleira de pequeno porte e investigando qual a influência deste para o posicionamento e diferencial competitivo. Desta forma, elegeu-se um mercado específico – a hotelaria - para a realização deste trabalho, o que futuramente criará base conhecimento para novas avaliações, estudos quantitativos e conclusões sobre similaridades da aplicação do Marketing Verde em outros mercados, trazendo à tona aspectos importantes não só para o meio acadêmico, mas para empresas do mercado interessadas em aprimorar ou implementar seus conceitos e estratégias de Marketing Verde.

A presente pesquisa partiu de uma seleção de hotéis de pequeno porte que atendessem aos requisitos necessários para a avaliação proposta. Entre os requisitos fundamentais, os empreendimentos hoteleiros candidatos deveriam ser de pequeno porte e obrigatoriamente terem suas práticas reconhecidas por órgãos governamentais (preferencialmente) ou órgãos não governamentais reconhecidos no mercado brasileiro através de certificados ou selo de sustentabilidade - característica fundamental para seleção pois caracterizava que a empresa envolvida faz-se valer da conduta considerada verde pelas empresas certificadoras, permitindo desta forma uma avaliação real da aplicação das estratégias de Marketing Verde. Vale destacar que neste panorama, o Brasil tem processos ainda recentes, não uniformes e de pouco domínio do público ou de pouco interesse do empresariado brasileiro. No Brasil, existe uma normatização que também certifica e é específica no tema - a ABNT NBR 15401 - que especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem mas conta com um número ainda reduzido de empreendimentos certificados. Já iniciativas de certificação independentes nacionais, como o caso do selo sustentabilidade do Guia 4 Rodas, guia de turismo nacional também ainda é representado por números tímidos de estabelecimentos credenciados. Vale destacar que o Guia 4 Rodas, teve em 2015 sua tradicional edição impressa interrompida e passa agora a disponibilizar apenas informações

on line. Certificadoras de abrangência mundial não foram consideradas no estudo pois são praticamente desconhecidas no país. É o caso da *Green Globe* – classificada como a primeira certificação sustentável mundial para a indústria de viagem e turismo, disponível no Brasil desde 2010 ou *Travelife*, também um importante certificador mundial de sustentabilidade no setor de turismo global.

Desta forma, como tema central, essa pesquisa propõe uma pesquisa qualitativa avaliando as aplicações do Marketing Verde em um estabelecimento portador de selo ou certificação e reconhecimentos de instituições acreditadas relacionados ao meio ambiente – o que denota que o Marketing Verde tem importante papel no plano estratégico de Marketing da empresa. Os estabelecimentos hoteleiros de pequeno porte, como pousadas e hotéis, geralmente com localizações em meio à natureza, comunidades menores e dependentes economicamente, vêm crescendo significativamente no Brasil nos últimos anos - o cenário econômico e acesso às viagens nacionais nas últimas décadas impulsionaram o crescimento do setor, que conforme pesquisas ainda apresenta muito espaço para crescimento. Desta forma, o estudo torna-se importante na compreensão e entendimento de como as estratégias de Marketing Verde adotadas e suas práticas, podem ou não trazer diferencial competitivo e melhor performance para essas empresas – em especial àquelas já certificadas- e construir uma relação diferenciada com funcionários desenvolvendo e gerando desenvolvimento consciente da comunidade local, suas gerações atuais e futuras, bem como, e dos clientes do estabelecimento, gerando benefícios positivos para a sociedade de uma forma geral e gerando estímulo e demanda para a certificação e reconhecimento das empresas não certificadas. O resultado obtido também busca trazer oportunidades futuras para pesquisas mais amplas de avaliação da relação da adoção das estratégias de Marketing Verde, destacadamente experiências mais avançadas com outros mercados ou mesmo estudos quantitativos no setor hoteleiro. Este estudo também visa gerar valor e reflexão das práticas à estabelecimentos não certificados, com referências e boas práticas. Também pode suscitar questões relevantes de interesse de órgãos públicos, entidades reguladoras e governos, identificando ou resgatando necessidades intrínsecas de criação de uma legislação ampla e especializada no setor, trazendo à tona necessidades de maior controle e fiscalização dos temas ligados ao meio ambiente. O estudo também pode clarificar questões a serem consideradas pela sociedade e consumidores em sua relação com os estabelecimentos, seja

na relação com a comunidade local ou no processo de avaliação de compra ou consumo dos serviços oferecidos.

Desta forma, a análise da aplicação das estratégias de Marketing Verde, torna-se a questão central deste estudo de caso.

1.1.1 Pergunta de Pesquisa

No desenvolvimento do trabalho, procurou-se responder a seguinte pergunta: quais as oportunidades e desafios possui o Marketing Verde no setor Hoteleiro de pequeno porte que pode agregar valor ao negócio, gerando diferencial competitivo e melhor posicionamento para empresas do setor?

Portanto como objetivo geral desta dissertação, tem-se:

1.1.2 Objetivo Geral

Avaliar a prática de Marketing Verde em empresa do setor hoteleiro de pequeno porte portadora de reconhecimento das práticas sustentáveis através de certificações ou selos.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Avaliar como as empresas do setor hoteleiro de pequeno porte portadoras de selo de sustentabilidade ou certificações relacionadas aplicam as estratégias de Marketing Verde
- Avaliar a relação do estabelecimento com comunidade, fornecedores, funcionários e governos/instituições locais de forma a identificar a aplicação das estratégias de Marketing Verde nestas relações

- Identificar, por fim, quais oportunidades e desafios das táticas do Marketing Verde podem construir diferencial competitivo e de posicionamento para empresas do setor

1.2 Justificativa da escolha do tema e considerações

O crescimento da população nos leva à reflexão que variáveis como o desflorestamento, o uso inadequado do solo, o esgotamento das fontes de água, a poluição do ar e a falta de controle do crescimento de doenças são certamente novos desafios que os negócios terão que lidar para atender com as demandas futuras dos consumidores.

No cenário atual, onde o público de uma forma geral tem acesso instantâneo e facilitado à informação, bem como estão inseridos em tendências contemporâneas relacionadas à vida saudável, preservação dos recursos naturais e preocupação com a preservação do meio ambiente e com o legado a ser deixado às novas gerações, as empresas devem adotar as estratégias corretas para atender à esse público e acompanhar a evolução de sua maturidade em relação à estes temas. Essas estratégias podem significar o diferencial competitivo e posicionamento em relação aos seus concorrentes.

Segundo Barbieri (2003) a preocupação do desenvolvimento sustentável vai além das preocupações ambientais e trata-se de um caminho para endereçar as soluções para os problemas globais em suas várias dimensões, tais como social, cultural e política, tendo como foco preocupações como erradicação da pobreza e exclusão social. Aderente ao pensamento de Barbieri, podemos destacar ações atuais como o estabelecimento da Agenda 2030 em 2015 pela *United Nations*. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável estabelece metas para áreas críticas de importância para humanidade e o planeta para os próximos 15 anos, tendo justamente como foco principal a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões.

Há pouco mais de uma década a responsabilidade social era o diferencial de algumas organizações; hoje responsabilidade social faz parte do dia-a-dia nas organizações e o mesmo deve acontecer com a responsabilidade ambiental. Muitas empresas estão sendo pressionadas a rever e desenvolver seus processos, produtos e sua relação com a colaboradores, fornecedores e comunidade de modo que atenda à esta nova demanda. Nos

Estados Unidos, os *Socially Responsible Funds* existem há mais de duas décadas. Em sinergia com esta tendência e com iniciativa pioneira na América Latina, em novembro de 2005, a Bovespa Bolsa de Valores do Estado de São Paulo criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE. O índice amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. (BMFBOVESPA, 2016). O conceito do ISE é o do *triple bottom line*: econômico, social e ambiental, constituindo-se em uma ferramenta de análise comparativa da performance das empresas listadas na Bolsa, buscando criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das organizações (BMFBOVESPA, 2016).

Segundo Dias (2007), a perspectiva atual exige um papel diferenciado do Marketing - que por muito tempo foi considerado vilão pois é visto como intensificador do consumo - de modo que busque soluções e estratégias para as mudanças de comportamento dos consumidores e procure satisfazer as necessidades assumindo uma perspectiva socioambiental. Neste contexto se insere o Marketing Verde. Dias (2007) ressalta cinco razões para as empresas adotarem essa nova perspectiva do marketing:

- Perceber que o marketing para produtos verdes pode ser uma oportunidade única de realização de seus objetivos
- Empresas acreditam que tem obrigação moral de ser socialmente responsáveis
- O governo força as empresas a serem socialmente responsáveis
- A responsabilidade ambiental dos concorrentes pressiona as empresas
- Fatores de custos associados a eliminação de resíduos a redução dos materiais utilizados na produção forcem mudanças de comportamento

Um aspecto importante sobre as estratégias de Marketing Verde e que vem ocorrendo com frequência nas organizações é a injustificada apropriação de virtudes ligadas ao meio-ambiente. Este comportamento tem despertado a atenção para o que caracteriza divulgações

sem base ou mesmo antiéticas em uma dissimulação da aplicação do Marketing Verde. Este termo, é cunhado de *Greenwashing*, onde “muitas empresas atendem à consumidores que há pouco se tornaram conscientes da importância de proteger o ambiente, lançando produtos e serviços que podem, intencionalmente ou não, não ser exatamente o que dizem” (OTTMAN, 2012, p. 181). Caso comum de hotéis que incentivam os hóspedes à não requisitarem a troca de suas toalhas com um apelo ambientalista, mas que na verdade pouco ou nada fazem em outras iniciativas consideradas elementares para sustentar qualquer iniciativa verde. Contra o *Greenwashing* hoje, podemos contar com consumidores através das redes sociais, organizações, imprensa, concorrentes e ativistas que podem trazer à tona práticas inadequadas e acabar por prejudicar a marca. Na mesma linha há também o processo conhecido como *Greenhushing* - neste caso a empresa com temor às críticas, não comunica suas ações relacionadas à sustentabilidade ou as comunica parcialmente. (FONT et al., 2016a). Em seu estudo, Font et al. (2016a) pesquisa 31 pequenas empresas de turismo rural no *Peak District National Park* (Reino Unido) e conclui que as empresas só comunicam 30% de todas as ações de sustentabilidade praticadas. Neste cenário, a importância da correta estratégia de Marketing Verde torna-se ainda mais fundamental não só para o fortalecimento das marcas, mas como instrumento de uma comunicação adequada e conforme com todos os *stakeholders*.

No contexto geral, a indústria hoteleira compreende uma fonte de estudos ainda com relevantes oportunidades de estudo, pois notadamente - considerando o cenário que muitas instalações situam-se em lugares naturais – lida diretamente com desafios ligados ao meio ambiente, que vão desde a ausência de saneamento básico, o fornecimento de água tratada, o tratamento adequado de resíduos sólido, o aproveitamento de energia e recursos naturais para redução dos impactos no sistema, bem como uma relação com a comunidade local, demandando uma preocupação para tratamento destes temas. Além disso, a hotelaria também representa uma indústria de muitas oportunidades para redução de impactos ambientais, uma vez que muitas das práticas estão associadas à redução de custos ou uma melhor experiência dos clientes. Portanto, este estudo tende a contribuir com uma ampla visão sobre as práticas de Marketing Verde para empresas relacionadas à meios de hospedagem. Além disso poderá haver contribuições para a academia, uma vez que não há numerosos estudos que tratam do assunto de forma específica.

1.3 Metodologia de Pesquisa

Para responder às questões-problema desta pesquisa foi utilizado abordagem da Pesquisa Qualitativa que segundo Minayo (2016) trabalha com o universo dos significados, das atitudes, das crenças, dos motivos, das aspirações, que são características que não são ou não podem ser medidas através de métodos quantitativos.

Sobre a pesquisa qualitativa, Vieira e Zouain (2004, p. 17)

[...] a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

Segundo Yin (2015) estudos de caso são investigações empíricas amplamente utilizados nas ciências sociais contribuindo de forma inigualável para compreensão de fenômenos individuais organizacionais, gerenciais, sociais e políticos quando a fronteira entre os fenômenos estudados e o contexto não são bem definidos. Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. A proposta para este trabalho compreende uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso único. Como o presente estudo está envolvido na descrição de um fenômeno contextual de carácter exploratório em um mercado específico, cujo foco é a interpretação e leitura de seus significados ao invés da generalização e determinou-se a coleta de dados qualitativos realizando-se pesquisa empírica pautada no protocolo de Estudo de Caso de Yin (2015). Será efetuada a aplicação de questionário estruturado e realizada pesquisa *in loco* onde se buscará averiguar as práticas e condições pesquisadas.

Ainda segundo Yin (2015) existe vários caminhos para realização de pesquisas nas ciências sociais. O estudo de caso seria um dos métodos preferenciais quando o pesquisador lida com questões nas quais a maioria delas são do tipo “como” ou “por quê”; sugere também a preferência quando se trata de um tema de estudo ou fenômeno contemporâneo. Essas características atendem plenamente à busca por uma descrição ampla e profunda dos objetivos gerais e específicos desta dissertação.

Yin (2015) também ressalta que em situações que o assunto precisa ser mais claramente definido ou compreendido, a pesquisa qualitativa pode significar uma etapa anterior à uma pesquisa estatística. Neste caso, o presente trabalho também tem o objetivo de clarificar os aspectos de aplicação do Marketing Verde no setor de meios de hospedagem, o que pode futuramente contribuir com a identificação de proposições importantes para a aplicação de pesquisas quantitativas em um maior extensão de empreendimentos, permitindo reflexões mais amplas.

É de conhecimento comum que estudos de caso fornecem pouca base para generalizações científicas, embora sua base respaldada em várias fontes de evidências possa servir de âncora para pesquisas futuras dentro do contexto pesquisado (YIN, 2015).

Para realização do trabalho torna-se imprescindível a aplicação de uma metodologia que neste projeto se pautará no Protocolo de Estudos de Casos de Yin. Segundo Yin (2015), a utilização do protocolo mantém o alvo sobre o tópico do estudo de caso, além de aumentar a confiabilidade da pesquisa, bem como orientar o pesquisador com suas regras e procedimentos. O protocolo de estudo de caso está estruturado em quatro sessões, a saber:

- **Visão geral do estudo de caso:** tem como objetivo demonstrar o panorama geral do estudo de caso e suas oportunidades, detalhando o método e motivações da seleção de dados a ser estudada.
- **Procedimentos de coleta de dados:** descreve os procedimentos utilizados para obtenção dos dados e informações a serem utilizados no estudo de caso.
- **Questões de coleta de dados:** detalha os direcionadores a serem realizados na pesquisa qualitativa devidamente alinhados com os referenciais teóricos.
- **Guia para relatório de estudo de caso:** embora o protocolo não apresente modelo pré-estabelecido, busca-se a triangulação dos dados coletados em suas diferentes formas previstas na metodologia e será apresentado na sessão de conclusão desta dissertação, intitulada “Discussão do Caso”.

1.3.1 Visão geral do estudo de caso

Como problema estabelecido, busca-se a visão detalhada sobre as oportunidades e desafios das estratégias de Marketing Verde no setor hoteleiro, cujo processo de identificação e seleção dos participantes é fundamental para atendimento amplo e pleno dos objetivos específicos propostos. Segundo Creswell (2007), o estudo de caso é uma boa abordagem quando o pesquisador possui caso ou casos claramente identificados, que visa proporcionar uma visão detalhada do problema estabelecido. Desta forma, para a seleção dos empreendimentos base de estudo desta dissertação concentrou-se a pesquisa em bases do território nacional. Fora descartada bases de informações de certificadoras mundiais especializadas no setor de turismo como *Green Globe* ou *Travel Life*. Desta forma, a busca por empreendimentos fora concentrada nas bases de dados da ABNT através dos estabelecimentos certificados pela ABNT NBR 15.401 - certificação específica para meios de hospedagem sustentáveis, no site mundial de viagens *TripAdvisor* - com certificados aplicados aos estabelecimentos com práticas sustentáveis e Guia 4 rodas - guia de turismo amplamente utilizado no país até 2015, com processo de aplicação de selo sustentável, quando teve sua versão impressa descontinuada e segue com informações disponíveis no *website* da Editora Abril, ainda oferecendo um amplo cadastro dos empreendimentos hoteleiros de todos os portes. A ABNT conta com um conjunto de normas que produzem certificados e podem ser aplicadas ao setor de hotelaria, tais como ABNT NBR 15.401 - que especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, a ABNT NBR 9050 - norma esta que rege a acessibilidade em edificações, equipamentos, mobiliários e atividades com objetivo de garantia da inclusão social e também ABNT NBR ISO 21101 ligada ao setor de turismo, uma vez que rege as normas de segurança para atividades de turismo de aventura.

As bases de dados pesquisadas, além de administrarem informações e dados de hotéis, pousadas e outros meios de hospedagem, possuem métodos e procedimentos diferentes que reconhecem os empreendimentos que possuem práticas socioambientais. Desta forma, em uma primeira etapa, as informações pesquisadas contabilizavam o total de empreendimentos certificados distintos em cada uma das bases, sendo que o Guia 4 rodas edição de 2015 contava com 109 empreendimentos que possuíam o chamado “selo verde” – símbolo para identificação dos estabelecimentos ambientalmente responsáveis, o site de viagens *TripAdvisor* listou (base 2015) 52 empreendimentos com o selo conhecido como

“EcoLíderes” e a ABNT trouxe como resultado da pesquisa 10 empreendimentos certificados até 2014.

Em uma segunda etapa, foram avaliados os tipos e níveis de certificação atualmente concedidos e identificou-se que o programa “EcoLíderes” apresentava níveis diferenciados de certificação de acordo com a aderência e a rigidez do atendimento às condutas definidas como condutas sustentáveis. Estes níveis de classificação – que variam da certificação bronze, prata, ouro e platina – permitiam identificar os players de mercado que já estão em práticas mais avançadas e poderiam caracterizar um público mais adequado para o presente estudo. Desta forma, fora concentrada a pesquisa dos estabelecimentos certificados com o nível Platina – que contabilizado segundo o MTUR - Ministério do Turismo (2015), contava com 10 estabelecimentos no Brasil em 2015. O pesquisador também efetuou a checagem dos 10 estabelecimentos para averiguar sua certificação na base do Guia 4 Rodas, e constatou a certificação equivalente, o que ratifica uma certa homogeneidade nos processos de certificação, dado que são empresas e processos totalmente independentes. O que chama a atenção é o reduzido número de estabelecimentos que possuem o certificado em seu nível máximo, significando que o caminho a ser percorrido no Brasil é bastante amplo.

Deste ponto, partiu-se para uma terceira etapa: a escolha de apenas uma empresa para aprofundamento da pesquisa e realização do estudo de caso único. Utilizou-se 2 variáveis principais entre os finalistas: (1) localização física razoavelmente próxima à capital de São Paulo, uma vez que se tratava de um facilitador para a etapa de observação *in loco* e (2) quantidade de certificados e selos de reconhecimento: a empresa selecionada é portadora dos certificados do *TripAdvisor*, do selo do Guia 4 Rodas e está em processo para certificação da ABNT NBR 15.401, além de uma série de outros prêmios e reconhecimentos de atuação ética, ambiental e inclusiva, permitindo assim uma vasta representatividade de diferentes processos e metodologia, respaldando de forma mais abrangente as conclusões deste trabalho.

1.3.2 Procedimento de coleta de Dados

Segundo Creswell (2007), menciona que usualmente nos estudos de casos se utiliza múltiplas fontes de informação, como observação, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais.

Segundo Yin (2015), são recomendados 6 tipos de informações para coleta de dados: documentos, material de arquivos, entrevistas, observações diretas, observações dos participantes e artefatos físicos.

A realização da pesquisa se dará em estudo de caso único, cujo empreendimento Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos localizado na cidade de Socorro S.P. será o empreendimento pesquisado. A coleta de dados teve início em meados do ano de 2016 com a seleção do estabelecimento conforme os critérios discutidos no capítulo anterior e a etapa de pesquisa documental e no *website* da empresa, bem como em *websites* especializados no setor de turismo e informações públicas em redes sociais e afins. Após análise de informações e conclusão da aderência do estabelecimento eleito com os objetivos propostos pelo pesquisador, o empreendimento fora contatado através do Departamento de Marketing. Os seguintes documentos foram concedidos pelo hotel em agosto de 2016 possibilitando um aprofundamento da pesquisa com acessos aos dados da empresa: (1) Release de Sustentabilidade – 2015 (2) documentos de exposição do empreendimento na mídia sobre a obtenção de prêmios relacionados à ações socioambientais, tais como (2.1) Parque dos Sonhos e Campo dos Sonhos foram eleitas empresas cidadãs do ano e (2.3) Campo dos Sonhos e Parque dos Sonhos ganham prêmio mundial na WTM em Londres. No final do ano de 2016 foi realizada entrevista em profundidade com o gerente de Marketing, bem como o proprietário do empreendimento nas instalações do hotel, presencialmente na cidade de Socorro a fim de se ampliar o alcance dos referenciais teóricos estudados. A observação direta do pesquisador foi efetuada através de visita física ao empreendimento como visitante comum em janeiro de 2017 de modo que permitisse uma coleta independente, sem tratamento exclusivo, permitindo assim a triangulação das ações descritas no plano de sustentabilidade com as informações obtidas no processo de entrevista e àquelas observadas na análise exploratória *in loco*.

1.3.3 Questões de Estudo de Caso

Segundo Lakatos e Marconi (2005) a pesquisa é um instrumento primário de coleta de dados e ela pode ser estruturada ou não estruturada. Ela é estruturada quando existe um roteiro previamente estabelecido, sendo a entrevista não estruturada onde o entrevistador usufrui de uma certa liberdade para o entrevistador direcionar a pesquisa conforme julgar mais adequado.

Segundo Yin (2015), a principal finalidade das questões planejadas no protocolo é manter o pesquisador no caminho correto. As questões estruturadas para este trabalho, foram desenvolvidas de acordo com as teorias discutidas no capítulo “2.0 Revisão da Teoria”, a saber: (2.1) Marketing de Serviços, (2.2) Marketing Verde, (2.3) Sustentabilidade e Responsabilidade Social, (2.3.1) Ferramentas e Frameworks – Reportes de Sustentabilidade e Ações Socioambientais e (2.4) Turismo e Turismo Sustentável com 2 subcapítulos (2.4.1) Mercado Hoteleiro no Brasil e (2.4.2) Certificações e Selos de Sustentabilidade na qual se buscou proporcionar uma ampla coleta de informações de modo que permitam um estudo abrangente de acordo com os objetivos propostos. O conjunto de perguntas fora agrupado de acordo com as proposições identificados ao longo da descrição da teoria e organizados conforme o tópico da teoria e detalhada no quadro 1 abaixo de forma a facilitar a organização da aplicação do roteiro.

Quadro 1

Questões direcionadoras do estudo de caso versus referencial teórico

#	Tópico Revisão Teórica	Questões direcionadoras a serem aplicadas no estudo de caso
P1	Decisão Estratégica em Sustentabilidade	A empresa tem um plano de sustentabilidade. 1) Quais as motivações de adesão à causa sustentável? 2) O negócio foi concebido como sendo sustentável ?

P2	Sustentabilidade Vantagem Competitiva	<p>1) Quais são as medidas sustentáveis tomadas que geraram redução de custos para a empresa?</p> <p>2) Alguma medida foi descontinuada por ser inviável economicamente ?</p> <p>3) Na sua opinião, as empresas adotam medidas "sustentáveis" porque há redução de custos?</p>
P3	Responsabilidade Social Colaboradores e Comunidade	<p>1) Como a empresa contribui para o desenvolvimento de seus colaboradores e seus familiares ? Existe algum indicador ou exemplos de oportunidades reais geradas ou melhora do poder aquisitivo dos colaboradores ?</p> <p>2) Há projeto(s) que envolvam a comunidade local ? Descreva-os.</p> <p>1) Há projetos que incentivem a divulgação e a manutenção da cultura local ?</p>
P4	Responsabilidade Social Fornecedores	<p>1) Na release de sustentabilidade, é destacado que a certificação leva em conta toda a cadeia produtiva - de agências operadoras à equipamentos. Descreva o os critérios que utiliza para seleção de prestadores de serviço e fornecedores.</p>
P5	Ferramentas e Frameworks de Sustentabilidade e Responsabilidade Social - Comunicação	<p>1) Quais os canais a empresa utiliza para comunicação, interna (colaboradores e hóspedes) e externa (clientes, fornecedores, comunidade local, governos, etc) de suas publicações acerca das práticas sustentáveis?</p> <p>2) Qual a razão de escolha destes canais ?</p>
P6	Ferramentas e Frameworks de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Adesão	<p>1) A empresa está associada à institutos ou órgãos de sustentabilidade como o Instituto Ethos ou o CEBDS ?</p> <p>2) A empresa gera o Balanço Social, relatório de sustentabilidade ou similar?</p> <p>3) Como seu empreendimento pode gerar incentivos à outras empresas do ramo à aderirem à causas sustentáveis?</p>

- P7 Hotéis
Desempenho (RevPar)
- 1) Qual a taxa de ocupação, diária média e o RevPAR do empreendimento?
 - 2) A Taxa de ocupação do hotel é maior que a média apurada pelos setor. Ao que atribui esta performance?
 - 2) Fatores de sustentabilidade em sua opinião contribuem para um melhor desempenho do estabelecimento ?
-

- P8 Certificações e selos de sustentabilidade -
Benefícios
- 1) Para obtenção das certificações existentes, o empreendimento fez ou faz uso de algum incentivo governamental ou de organizações? Facilidade ao crédito, à consultoria, etc?
 - 3) Há algum incentivo do governo, local ou global para o incentivo a adesão à práticas sustentáveis no setor hoteleiro?
-

- P9 Certificações e selos de sustentabilidade -
Diferencial competitivo
- 1) Qual diferencial competitivo percebido pós obtenção das certificações ou prêmios de sustentabilidade obtidos?
 - 2) Quais estratégias de Marketing a empresa utiliza para fazer valer de suas certificações, prêmios e afins ?
-

- P10 Marketing de Serviços
- 1) Como o hotel as concilia a variável sustentabilidade com outras variáveis importantes para o consumidor como atendimento, qualidade e preço ?
 - 2) As ações de sustentabilidade tem algum poder de decisão na compra do cliente ou estamos falando de um comportamento social requerido ?
 - 3) Se percebe algum preocupação dos clientes em relação às ações sustentáveis do hotel ?
-

Fonte: Produzido pelo autor

1.3.4 Guia para o relatório de estudo de caso

Com base nas teorias estudadas, análise das respostas efetuadas na etapa de coleta de dados, bem como nas observações efetuadas na visita *in loco*, é efetuada uma reflexão em busca de conceber uma ampla visão da práticas socioambientais do estabelecimento, respaldado pela

teoria, de forma a endereçar as proposições do trabalho e dialogar com as oportunidades e desafios que tem o Marketing Verde no estabelecimento hoteleiro estudado. O público-alvo do relatório está concentrado em empresas similares do mercado, hotéis, pousadas e empreendimentos hoteleiros que tenham interesse nos processos estudados, bem como a comunidade acadêmica interessada nos aspectos intrínsecos ao mercado hoteleiro sustentável de pequeno porte e o Marketing Verde. O relatório aparece estruturado no capítulo “3.4-Discussão do Caso”.

2.0 Revisão da Teoria

Cada vez mais é esperado que as ações de caráter socioambiental sejam incorporadas por empresas, organizações e governos de forma a conciliar o crescimento econômico minimizando os efeitos aos recursos limitados do planeta. Para o setor de turismo, em especial os meios de hospedagem, o tema requer uma atenção específica pelas suas características: (1) mercado em expansão - motivada pela busca dos seres por lazer e distanciamento dos grandes centros em seus tempos de ócio, (2) características dos meios de hospedagem – cuja tendência é de estabelecer refúgios e paraísos em meio à natureza, em localizações que exigem uma atenção redobrada em relação ao meio ambiente. A atual estrutura de normas, procedimentos e certificações que visam apoiar, orientar e fiscalizar processos de adesão à sustentabilidade nos meios de hospedagem ainda se mostra em etapa embrionária, o que requer uma atenção maior da sociedade como um todo. Para avaliar este cenário, bem como orientar as questões a serem direcionadas ao empreendimento hoteleiro objeto deste estudo de caso, será utilizada a seguinte estrutura teórica:

2.1 Marketing de Serviços: a primeira sessão contextualiza o Marketing de Serviços pela relação direta dos serviços em estudo nesta dissertação e respalda alguns aspectos conceituais importantes, como a qualidade, preço e atendimento que é o alicerce dos serviços.

2.2 Marketing Verde: a segunda sessão explora o Marketing na sua especialidade aplicada ao verde, objeto central do trabalho e busca explicitar através de seus conceitos, como o Marketing Verde pode contribuir para o setor de meios de hospedagem.

2.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social: a terceira sessão traz o desenvolvimento dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, indispensável no contexto contemporâneo para o entendimento das exigências atuais das organizações, sociedade e governos.

2.3.1 Ferramentas e Frameworks: Reportes de Sustentabilidade e Ações Socioambientais: este sub item mostra um panorama do comprometimento das empresas com ações socioambientais e com institutos, organizações e afins existentes, bem como, ferramentas de reporte dessas ações sendo este panorama de suma importância para avaliação da transparência e comprometimento das organizações.

2.4 Turismo e Turismo Sustentável: contextualiza conceitos importantes sobre o turismo e o turismo sustentável, além de detalhar:

2.4.1 Mercado Hoteleiro no Brasil: este subcapítulo foca especificamente na compreensão do mercado hoteleiro, através da pesquisa exaustiva em sites de organizações e consultorias especializadas no setor para o traçar um panorama atualizado do mercado hoteleiro com seus desafios e oportunidades.

2.4.2 Certificações e Selos de Sustentabilidade na Hotelaria: este subcapítulo pesquisa as ferramentas e procedimentos atualmente aplicadas no setor de hotelaria e seus números, que resultam em processos de certificação e selos que permitem identificar os empreendimentos hoteleiros aderentes às causas socioambientais.

2.1 Marketing de Serviços

O interesse pelo Marketing de Serviços encontra-se ligado à importância econômica desenvolvida dos serviços nas economias pós industriais. Segundo a literatura, Kotler (1995) atribui a Shostack a responsabilidade de "alterar o curso do nosso pensamento sobre marketing de serviços senão do próprio marketing em geral" (KOTLER, 1995, p. 13) com a publicação de um artigo no *Journal of Marketing*, intitulado "*Breaking free from product marketing*". Para Kotler (1995) , este artigo foi um demarcador de fronteiras, pois a partir dele - onde se questionava a aplicabilidade do marketing de produtos aos serviços - que a

academia, seus pesquisadores e estudiosos desenvolveram os fundamentos do que viria a ser o embrião da teoria de Marketing aplicada à serviços.

“Os serviços se tornaram o setor de ponta da indústria nesta década”, essa citação do ex-CEO da IBM, Gerstner, reflete o caminho seguido pelos serviços com as mudanças que se espalharam em todos os setores industriais no século XXI.

O setor de serviços representa hoje um dos setores que mais cresce na economia, representando grande parte do PIB dos países, bem como predominância da mão-de-obra empregada.

Para Gronroos (2004), serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. É do pensamento de Gronroos que se difundiram os conceitos iniciais de qualidade percebida dos serviços em suas diferentes vertentes: a qualidade técnica e a qualidade funcional.

Outra conceituação muito usada - serviço é "uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes" (COBRA, 1987, p.3)

Para Kotler (1995), por sua vez, o termo serviço significa qualquer atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer a outra não resultando na posse de algo.

Zeithaml (2011, p.39) define serviços como “atos, processos e atuações oferecidos ou co-produzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Quinn (apud Zeithaml, 2011, p.39), afirma que serviço é tudo que “inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire (como conveniência, diversão, geração em hora oportuna, conforto ou saúde)”.

Segundo Parasuraman (1991), a essência do marketing de serviços é o serviço e a qualidade do serviço é o alicerce do marketing de serviços. O autor discute em seu livro *Marketing Services*, que a maioria dos livros estressam os 4Ps (produto, praça, promoção e preço) e ressalta que para Marketing de Serviços nenhuma dessas variáveis funcionam bem sem ter o "Q" de qualidade. A qualidade do serviço é o alicerce para o marketing de serviços porque o produto principal que está sendo ofertado é a performance. A performance é o produto e desta forma é a performance que os consumidores compram. Um conceito forte de serviços dá à companhia a oportunidade de competir pelos clientes; uma performance forte do serviço constrói a competitividade ganhando dos consumidores confiança e reforçando a marca, a publicidade, vendas e preço.

A teoria de Marketing de serviços destaca quatro características principais dos serviços:

1. **Intangibilidade:** não podem ser vistos nem sentidos antes de serem comprados.
2. **Variabilidade:** são altamente variáveis, a medida que depende de quem os executa e de quando e onde são executados.
3. **Inseparabilidade:** são tipicamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo, com a participação do cliente no processo
4. **Perecibilidade:** não é possível estocar o serviços

“Existem vários tipos, várias categorias de serviço, sendo alguns mais intangíveis que os outros. Independente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere” (LAS CASAS, 2012, p. 07) . Empresas atuantes em setores de serviços, como hotelaria, consultoria, saúde, telecomunicações e serviços financeiros já conhecem o marketing e a gestão de serviços de forma bem distinta do marketing e da gestão de bens de consumo e produtos manufaturados.

Associando os conceitos à hotelaria, Medlik e Ingram (2002) destacam o conceito total de hotel para explicar a inter relação de subprodutos oferecidos na hotelaria como partes componentes de um produto maior: o hotel. Com isso, essa interface envolve fatores como localização, instalações e a acomodação, serviço, imagem e preço, formando, todos eles, um produto único decomposto cada um em produtos isolados e analisados pelo pretendo comprador como itens importantes de sua decisão final de compra juntamente com critérios individuais de escolha.

Para Zenone (2007, p.132), “não basta uma empresa desenvolver um bom produto ou serviço, determinar o seu preço e torná-lo acessível aos clientes. É preciso desenvolver um efetivo programa de comunicação”. A comunicação visa, portanto, informar os consumidores a respeito da qualidade dos produtos e serviços, destacando os seus diferenciais, preço, localização, e variedades da oferta.

No Marketing de Serviços torna-se imperativo buscar a relação de suas variáveis mais importantes, nas quais consumidores e o mercado baseiam-se seus processos de escolha: qualidade, preço e bom atendimento. No cenário atual, onde crise econômica e desemprego são predominantes, surge plausível analisar como a variável sustentabilidade é avaliada por clientes em seus processos de escolha, se assim o procederem. Uma proposição que se busca auferir com a teoria de Serviços é que variáveis qualidade, preço e atendimento, por exemplo, possuem um peso mais significativo para consumidores, sendo sustentabilidade uma variável adicional, não de caráter decisório em um processo de aquisição de serviços; desta forma é possível que consumidores não sejam *stakeholders* principais que impulsionariam ações sustentáveis por priorizarem outras variáveis distintas de sustentabilidade em seus processos de compra. (P10)

2.2 Marketing Verde

Com a evolução das discussões sobre meio ambiente que vem ocorrendo desde as décadas de 80 e 90, temos desenvolvido uma sociedade e consumidores com maior discernimento sobre as questões relacionadas ao meio ambiente, pressionando empresas a definirem estratégias que atendam à esta nova demanda. Muitas disciplinas têm estudado os temas relacionados ao meio ambiente e suas relações, mas é no termo Marketing Verde ou *Green Marketing*, que a disciplina trata o assunto. É a prática de Marketing de Serviços com ênfase em sustentabilidade desenvolvida em um campo de estudos próprios; no desenvolvimento deste trabalho, será utilizado o termo Marketing Verde, por ser o termo mais comumente empregado na disciplina.

Marketing Verde tem seu significado voltado ao processo de venda de produtos e serviços baseados nos seus benefícios ao meio ambiente, vinculando a marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente.

Segundo Polonsky (1994), infelizmente a maioria das pessoas acreditam que o Marketing Verde tem como foco somente a promoção e ou propaganda de produtos com apelos relacionados ao meio ambiente. Termos como Reciclável, Retornável, Livre de Fosfato, *Ozone Friendly* são exemplos de expressões mais frequentemente relacionadas pelos consumidores à Marketing Verde e que não necessariamente referem-se à produtos ecologicamente amigáveis e sim à produtos “ambientalmente menos nocivos” ao meio ambiente. Mas em geral, o conceito é muito mais amplo e pode ser aplicado tanto para bens de consumo como bens industriais e também serviços abrangendo um amplo leque de atividades.

Embora o termo de Marketing Verde tenha vindo à tona em finais dos anos 80 e princípios dos anos 90, este é um tema que vem sendo discutido anterior à esta época, onde podemos remontar que o tema teve seu marco inicial em um workshop realizado pela American Marketing Association (AMA) em 1975, cujo resultado foi um dos primeiros livros lançados na área denominado "*Ecological Marketing*" (HENION e KINNEAR, 1976a)

Definição de Marketing Verde segundo Polonsky (1994) é ampla e diz que consiste de todas as atividades designadas para girar e facilitar qualquer troca para satisfazer as necessidades e os desejos humanos cuja satisfação dessas necessidades e desejos ocorram com mínimo de impacto no meio ambiente. Essa definição incorpora muito da definição do Marketing tradicional.

Segundo Peattie&Charter (2003), Marketing Verde pode ser definido como aquele que lida com os processos responsáveis por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade de uma forma lucrativa e sustentável.

O foco do Marketing Verde, portanto, está na minimização dos danos ao meio ambiente não necessariamente eliminar, ou seja, buscar causar mínimo impacto ambiental que as trocas entre as partes possam vir a causar.

Ainda segundo Polonsky (1994), o Marketing Verde está vinculado ao processo de venda de produtos e serviços baseados nos seus benefícios no meio ambiente, vinculando a marca ou

produto ou serviço uma imagem ecologicamente correta. Um grande desafio das organizações que optam pelo caminho da sustentabilidade consiste em agregar um comprometimento real as suas marcas, produtos e os serviços que sejam percebidos e aceitos pelos consumidores e que esses consumidores se sintam de fato participantes da melhoria da qualidade do meio ambiente a partir do momento que decidem comprar produtos e serviços classificados como ecologicamente corretos.

Como as empresas estão lidando com questões como recursos naturais limitados, elas devem desenvolver novos caminhos para satisfazer as vontades ilimitadas e os desejos dos clientes. Desta forma, comportamento de clientes e empresas tem-se transformado ao longo do tempo e muitas empresas entendem e tratam essas mudanças como oportunidades a serem exploradas. Atualmente há um grande número de empresas que se esforçam para ficar ecologicamente responsável em uma tentativa de melhor satisfazer as necessidades de seus consumidores, mas isso não implica que todas as empresas têm tomado as atividades adequadas. Em alguns casos, as empresas adotam práticas superficiais ou enganosas, mas efetivamente utilizam o Marketing Verde como uma tentativa de ganhar *market share*. Em outros casos, as empresas tem feito propagandas sem considerar a acurácia do seu comportamento, suas reivindicações e suas ações da efetividade dos seus produtos, caracterizando desta forma a prática de *greenwashing*.

As razões para os quais as empresas utilizam o Marketing Verde, segundo Polonsky (1994) associa em primeiro lugar a obrigação moral que as empresas devem possuir de serem responsáveis socialmente; em segundo lugar, destaca a pressão dos concorrentes com suas iniciativas e programas ambientais que podem gerar o impulso necessário para que a empresa passe a trabalhar iniciativas relacionadas ao meio ambiente e desenvolva seu planejamento para tal; discute também que essa pressão também ser gerada por órgãos governamentais, ONGs, institutos e como veremos mais adiante, em tempos mais modernos pelos próprios consumidores através das ferramentas de *feedback* nas redes sociais ou sites dedicados à este tipo de serviço. O autor faz referência também à redução de custos com iniciativas que geram economia, gerando assim oportunidades que podem também ser utilizadas para atendimento das próprias metas das empresas.

Em um estudo de 1992 envolvendo 16 países foi identificado que mais de 50% dos consumidores de cada país estavam preocupados com o meio ambiente. Já uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup (1991) revelou que 90% dos americanos consideravam-se ambientalistas e a maioria dos consumidores afirmava que a preocupação com o meio ambiente afetava sua escolha de produtos mesmo que tivessem que pagar a mais por eles (FREEMAN, 1989)

Segundo Ottman (2012) o Marketing Verde deve ter como objetivo criar uma imagem diferenciada da empresa incluindo maior sensibilidade ambiental quanto aos atributos do produto e o posicionamento da empresa com relação a seu respeito ao meio ambiente. Em seu livro Marketing Verde, Ottman (2012) trabalha casos de marcas com produtos sustentáveis e ressalta que as pessoas estão propensas a pagar mais por essas marcas. Entre as elas, cita marcas americanas de sucesso como *Aveda*, *Burt's Bee*, *Method*, *Stonyfield Farm* e *Toyota Prius*.

Com esse foco, a teoria de Marketing Verde nos permite uma ampla reflexão de como as empresas utilizam ou podem utilizar as estratégias apropriadas para alavancar seus negócios, gerando uma imagem positiva e valor agregado, bem como relacionar a adesão de clientes propensos a pagar mais por marcas verdes, instigando àquelas organizações que não adotam as práticas a refletirem sobre futuros projetos. Desta forma, neste trabalho buscar-se-á entendimento da aplicação das estratégias de Marketing Verde de forma ampla, permitindo avaliar e conduzir uma reflexão que agregue conhecimento, valor, uma experiência prática do Marketing Verde na gestão de um estabelecimento hoteleiro de pequeno porte e o apontamento de variáveis que podem basear pesquisas futuras e reflexões mais profundas sobre o tema.

2.3 Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Almeida (2002) relata no prefácio de seu livro que buscava um termo que traduzisse em uma única palavra um significado abrangente para o termo sustentabilidade e que fosse compreendido por todos os níveis sociais, do homem comum aos mais esclarecidos e eis que conclui relatando que cada vez mais se convence que a palavra “sobrevivência” seria esta palavra-chave.

Embora as discussões acerca do que viria a constituir as primeiras definições de sustentabilidade remonte a década de 60, onde iniciaram-se os debates e as reflexões sobre crescimento econômico e os limites do crescimento frente disponibilidade limitada dos recursos naturais, o termo tornou-se mundialmente conhecido a partir de 1987 quando foi utilizado pela Comissão Mundial Sobre o Meio-Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas no relatório BRUNDTLAND (WCED, 1987) que define que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Embora existam várias definições para o termo sustentabilidade esta é a definição mais aceita e difundida sobre o termo. "O processo de mudança do antigo paradigma para o novo - o da sustentabilidade - está em andamento e envolve literalmente todas as áreas do pensamento e da ação do homem". (ALMEIDA, 2002, p.28). O antigo paradigma baseado na predominância dos princípios econômicos, focados unicamente na obtenção de lucros e maximização do retorno ao acionista, vem passando por um processo de transformação, onde as empresas adotam uma nova postura inserindo em seus processos decisórios as diferentes partes que afetam ou que são afetadas por suas atividades, entre elas o meio-ambiente. Ainda segundo Almeida (2002), os desequilíbrios socioambientais são resultados de uma visão fragmentada de um mundo onde as partes eram vistas de forma isolada. O novo paradigma – o da sustentabilidade - justamente tem essa visão mais integrada e uma relação de interação, onde em um mundo sustentável não é possível pensar em uma atividade sem pensar em suas inter-relações. “Sustentabilidade transforma-se no carro-chefe do paradigma de desenvolvimento dos anos de 1990”. (JACOBI, 2005, p.236)

Desta forma, a sustentabilidade não deve ser pensada apenas como algo restrito ao meio ambiente. Uma empresa que pretenda garantir o sucesso do seu negócio deverá adotar uma estratégia que contemple o conceito conhecido como *triple bottom line*, ou seja, geração de valor nas dimensões ambiental, econômica e social. Embora autores como Sachs (2007) considere a relevância de várias outras dimensões, as 3 dimensões ambiental, econômica e social são consensualmente aceitas. Na **dimensão econômica**, segundo Almeida (2002), é compreendido não só a economia formal, mas também todas as atividades que gerem renda para os indivíduos, inclusive as informais. Essa dimensão propõe um aumento da eficiência da produção e do consumo focando a economia de recursos naturais e explorando fontes alternativas como fontes fósseis de energia. Já a **dimensão ambiental ou ecológica**, o

conceito discutido por Almeida (2002), é aquele que busca estimular as empresas a considerarem os impactos ambientais de suas atividades sobre o meio-ambiente e refletirem sobre a incorporação de processos da administração ambiental em sua operação. Portanto, esta dimensão trata do modelo de produção e consumo de forma a garantir a reparação dos ecossistemas. Já na **dimensão social**, Almeida (2002) ressalta a relação dos seres humanos tanto no ambiente interno quanto o ambiente externo da empresa considerando várias dimensões dos seres humanos com habilidades e experiências. Esta dimensão trata que seres humanos deve possuir o mínimo para uma sobrevivência digna.

As 3 dimensões estão intrinsecamente ligadas, embora muitas organizações tenham dificuldades de dirigir o seu discurso integrando questões ambientais, questões sociais e questões econômicas. Geralmente as empresas buscam associar uma imagem positiva com o tema sustentabilidade, mas acaba deixando de lado alguma das dimensões.

Alguns estudos acerca de Sustentabilidade e propostas de aplicação de seus conceitos fundamentais também construíram frameworks muito próximos do *triple bottom line*, com o incremento de uma ou outra dimensão. Um estudo efetuado por Menguc e Ozzane (2005) baseia-se nas três dimensões conhecidas e através conceituação do framework conceitual de Hart, 1995 - inclui uma nova dimensão – o empreendedorismo. O empreendedorismo na visão destes autores é um diferencial competitivo que pode levar as empresas a ter uma vantagem competitiva em relação às demais. O Empreendedorismo pode trazer diferenciais que são difíceis de imitar. Nas demais dimensões, como da responsabilidade social e ambiental os autores discutem além dos pontos já tratados neste texto, algumas linhas de pensamento importantes entre as quais podemos destacar a performance, pois na visão as empresas com comprometimento com o meio ambiente tratam interesses que vão muito de resguardar os aspectos naturais do local, eliminar lixos, efetuar a conservação dos recursos naturais do local e informar os consumidores sobre o ciclo de produção dos produtos, e sim adequar todos os seus processos e práticas e corrigir as situações em que se possa existir prejuízos ao meio ambiente (SHARMA, 1998). Situações como a redução física do lixo ou do descarte correto de sólidos estão diretamente associadas à performance porque elas podem reduzir custos e isso afeta positivamente o desempenho da empresa. Já processos que estão diretamente relacionados com o uso sustentável, como a utilização de recursos naturais - por exemplo a energia solar - pode representar tanto uma redução de custos no longo prazo e também pode aumentar a reputação do estabelecimento.

Desta forma, com a adoção de ações e práticas de sustentabilidade, há estudos que certas medidas tomadas evitam desperdícios, seja no curto ou no longo prazo – principalmente no setor de hotelaria, onde o exemplo clássico do “deixe as toalhas penduradas caso queira contribuir com o meio ambiente” divide opiniões, uma vez que muitos pesquisadores e críticos apontam mais como uma medida econômica - e tem resultados significativos na produtividade, traduzindo-se em economia com conseqüente aumento da lucratividade para empresas. Neste cenário, onde o fator econômico tem um grande peso, a proposição que se faz é que a empresa adota prioritariamente práticas sustentáveis focadas em uma estratégia econômica, gerando valor agregado tanto economicamente como ambientalmente. (P2)

Em um sentido mais abrangente, “... a noção de desenvolvimento sustentável remete à necessária redefinição das relações entre sociedade humana e natureza, e, portanto, a uma mudança substancial do próprio processo civilizatório”. (JACOBI, 2005, p. 238)

Embora haja uma crescente valorização das questões ligadas ao desenvolvimento sustentável da empresa, existe uma série de profissionais e autores que defendem linhas de pensamento bastante distintas para o assunto e constitui 2 das linhas teóricas que desenvolvem o tema: teoria dos *stockholders* e teoria dos *stakeholders*. Segundo Oliveira (2008), a teoria dos *stockholders* (acionista, em inglês) é baseada na visão tradicional da empresa do século XX que tem como principal defensor Milton Friedman e defende que a empresa deve se concentrar na maximização dos lucros, garantindo assim os retornos econômico-financeiros para seus sócios e acionistas. De acordo com Friedman (1970), o desempenho econômico é a única responsabilidade da empresa e qualquer posição diferente dessa enfraqueceria o sistema capitalista. Essa linha de pensamento, inclusive, correspondia aos princípios da economia tradicional. Já a teoria dos *stakeholders* passa a incorporar a linha de defesa que todas as decisões das empresas devem levar em consideração todos os grupos envolvidos, seja eles afetados ou que afetem as decisões. Freeman (1984), um dos defensores desta teoria, afirma que a gestão da empresa deve envolver em suas decisões recursos organizacionais, avaliando quais os impactos deste envolvimento nos vários grupos de interesse, seja ele interno ou externo à organização. Com a crescente valorização desta visão integrada e ampla surge o conceito de responsabilidade social de empresas (RSE) que é parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável. Segundo Melo Neto (1999) a RSE

pode ser considerada uma das bases para o alcance da sustentabilidade, em sua dimensão social.

Desta forma, é importante destacar o conceito de responsabilidade social, uma vez que é uma das expressões recorrentes no mundo corporativo. Embora exista uma vasta literatura sobre o tema, Ashley (2000) ressalta que a conceituação de RSE tem sido apresentada de forma confusa. Também Oliveira (2008) corrobora com esta observação e destaca que não existe um consenso para definição responsabilidade social de empresas (RSE). O conceito de responsabilidade social nas empresas vem sendo bastante difundido, principalmente nos países mais desenvolvidos. As organizações vêm enfrentando novos desafios impostos pelas exigências de consumidores ambientalmente mais maduros, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva.

Para Tinoco (2009), a RSE é o exercício da consciência das empresas em relação ao seu papel no desenvolvimento da sociedade, bem como, de sua responsabilidade pública no cumprimento e superação das suas obrigações legais, reconhecendo a comunidade e a sociedade como partes integrantes de seus negócios.

Já Oliveira (2008) destaca, em meio aos argumentos sobre as várias definições sobre RSE, que a empresa socialmente responsável tem pontos fundamentais a seguir, tais como a legislação em todas as suas áreas, um desempenho responsável na área ambiental e “consideração à comunidades que são impactadas pelas atividades empresariais, respeito aos empregados e seus familiares e transparências na ações”. (OLIVEIRA, 2008, p.70)

Já o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), definiu em 1998, responsabilidade social corporativa como o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. A responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a esta nova demanda da sociedade, na qual o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em

particular o meio ambiente e a comunidade, seus próprios funcionários e o restante da sociedade, respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente. O exemplo dos “Tigres Asiáticos” – conhecido plano de desenvolvimento econômico lançado nos anos 80 por países Asiáticos – ilustra muito bem a necessidade da pauta sustentável, meio ambiente e a responsabilidade social. Avaliando hoje, 20 anos depois de apresentarem seu plano, o resultado do plano de desenvolvimento dos “Tigres Asiáticos” contabiliza uma série de problemas ambientais, bem como um cenário de baixa renda que não erradicou a miséria, maximizando a concentração do poder. O plano provou-se totalmente pautado nas erradicadas dimensões que somente visam lucro e poderio econômico.

A responsabilidade social corporativa inclui direitos humanos, direitos trabalhistas, proteção ambiental, relações com os fornecedores e o monitoramento dos direitos dos *stakeholders*. “É o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando seus funcionários e suas famílias, a comunidade local e a sociedade para melhorar sua qualidade de vida”. (ALMEIDA, 2002).

Há ainda de se ressaltar que a teoria discute sobre a comum confusão entre responsabilidade social e filantropia ou ação social. “ A responsabilidade social das empresas envolve atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas (*stakeholders*) como consumidores, fornecedores, sindicatos e governo”. (OLIVEIRA, 2008, pg.66). O autor ainda ressalta que a filantropia pode constituir em doações ou projetos sociais que tem ações pontuais para resolver problemas sociais emergenciais e que podem até compor uma parte de um plano de responsabilidade social, não sendo ela por si só considerada responsabilidade social.

Desta forma, no pilar dos conceitos de Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável buscar-se-á compreender a dimensão da prática pelo empreendimento objeto deste estudo, avaliando a existência de ações e projetos estruturados em relação aos seus colaboradores e comunidade. Uma das proposições é que projetos desta natureza podem contribuir de fato para a formação, a melhora econômica e oportunidades reais para o desenvolvimento dos colaboradores, bem como para a comunidade local. (P3) Neste pilar encontra-se também a relação da empresa e seus fornecedores e prestadores de serviço. No caso dos meios de hospedagem, geralmente localizados em cidades menores e mais distantes

dos centros mais desenvolvidos, a situação é mais peculiar pela sua localização, uma vez que nas regiões mais afastadas, a existência de fornecedores que estejam compatíveis com as exigências e padrões de sustentabilidade podem ser reduzidos ou inexistirem. A implantação de programas de sustentabilidade deve considerar as práticas sustentáveis em toda cadeia de valor de seus fornecedores e prestadores de serviços. Desta forma, os estabelecimentos fornecedores e prestadores de serviços de empreendimentos sustentáveis devem introduzir uma série de novos processos, ajustes em processos já existentes e rotinas que caracterizam sua aderência ao sustentável, de forma a estar aderente às políticas de seus compradores. Desta forma, a proposição deste tópico busca ratificar que os requerimentos de sustentabilidade do estabelecimento passam a funcionar em rede, pois fornecedores também serão obrigados a efetuar uma revisão completa em sua cadeia de valores. (P4)

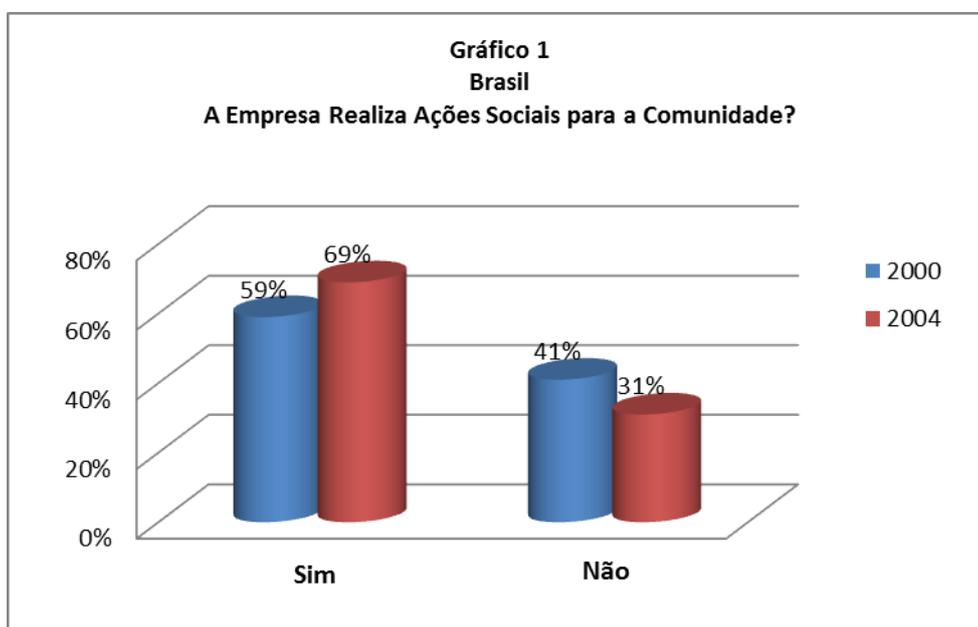
2.3.1 Ferramentas e Frameworks – Reportes de Sustentabilidade e Ações Socioambientais

No cenário da competitividade empresarial, a qualidade do produto, atendimento, logística e cumprimento de prazos são variáveis que já não oferecem isoladamente o destaque competitivo necessário no mercado. Maior atuação da mídia, a crescente velocidade e abrangência da comunicação através em redes sociais, a diminuição do papel do Estado e a maior conscientização da sociedade são variáveis que também pressionam as empresas a repensar suas relações com o meio, a sociedade e os *stakeholders* com os quais se relaciona. Desta forma, as empresas buscam acrescentar outros referenciais que lhes tragam um diferencial em seu posicionamento e uma maior vantagem competitiva. Entre estas estratégias, a construção de uma imagem ética, socialmente e ambientalmente responsável é uma das grandes preocupações. Este comportamento podemos encontrar refletidos em pesquisas de órgãos oficiais, que podem muito contribuir para uma maior sensibilização das empresas, bem como desenvolvimento de ações, institucionalização de comportamentos e uma mobilização pelo envolvimento com as estratégias ligadas ao social e ambiental. Focado no mundo empresarial, o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - realiza a pesquisa chamada "Ação Social das Empresas do Brasil" que tem como objetivo levantar as ações sociais realizadas voluntariamente pelas empresas nas áreas de saúde, educação, alimentação, assistência social e esporte. Constituído de empresas privadas nacionais com um ou mais funcionários, o público da pesquisa permitiu ao órgão constatar em sua última

edição o crescimento da preocupação com as questões sociais no meio empresarial. Conforme mostrado no Gráfico 2.3.1.1 abaixo, a pesquisa apurou que a participação empresarial na área social passou de 59% (apurado no relatório de 2000) para 69% em 2004. Isso significa aproximadamente 600.000 empresas que de alguma forma, contribuem com ações sociais em prol das comunidades; por ação social a pesquisa considera toda e qualquer ação voltada ao bem comum, que pode incluir desde pequenas doações à pessoas e/ou instituições até projetos de maior abrangência e mais estruturados. A pesquisa não considera doações de obrigação legal ou contribuições compulsórias ao sistema " S " (SESC, SESI, SENAI, etc). Embora não haja uma edição mais recente e a pesquisa no IPEA não considere os conceitos de responsabilidade social e filantropia (claramente incluída nesta pesquisa), os números corroboram com o comportamento evolutivo do interesse das empresas nos aspectos socioambientais conforme mostram os números no gráfico 2.

Gráfico 2

Estudo IPEA – A empresa realiza ações sociais para a comunidade ?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006)

O número de institutos, ferramentas e frameworks surgidos nas últimas décadas ratificam a crescente preocupação acerca do tema pelo empresariado; muitos buscam auxiliar as empresas com as questões sociais, ambientais e éticas seja apoiando, estimulando e disseminando boas práticas, direcionando, estabelecendo indicadores e modelos ou

influenciando a implementação de planos estratégicos que contemplem as variáveis social, ética e ambiental, com atuação local e global. Em um estudo efetuado pela empresa de consultoria Deloitte - a Nova Agenda da Sustentabilidade Global - publicado em 2016, embora tenha caráter mercadológico, corrobora a importante e crescente existência de uma série de ferramentas e *frameworks* cujo objetivo é reportar questões de sustentabilidade e mensuração de impactos socioambientais no Brasil e no mundo. São citados no estudo: GRI (*Global Reporting Initiative*), ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), CDP (*Carbon Disclosure Project*), SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), SA8000 (*Social Accountability International*), Indicadores Ethos, *Dow Jones Sustainability Index*, Princípios do Pacto Global, *Balance Scorecard*, SROI (Retorno Social do Capital Investido), ferramentas de análise de pegada ecológica tais como *water footprint*, *carbon footprint*, *social footprint* e o guia dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) para as Empresas - principal plataforma de ações e metas da nova agenda da sustentabilidade global, a Agenda 2030. Vale destacar que a Agenda 2030, estabelecida em 2015 pela *United Nations*, estabelece 17 objetivos de desenvolvimento sustentável com 169 metas para os próximos 15 anos e busca estimular ações para os próximos 15 anos em áreas críticas de importância para humanidade e o planeta.

No mercado brasileiro, de atuação abrangente no mundo empresarial, podemos destacar o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) que se trata de uma organização sem fins lucrativos surgida em 1997 e conta com a associação dos 70 dos maiores grupos empresariais do país, sendo o representante no Brasil da rede *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Com papel semelhante, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, conhecido como Instituto Ethos, nasceu em 1998 e foi criado com a missão de auxiliar as empresas a gerirem, mobilizarem e sensibilizarem as empresas na gestão de seus negócios de forma ética, socialmente responsável e com desenvolvimento sustentável. Conforme informações do Instituto na Tabela 3 é notória uma evolução de associados nos últimos anos, totalizando 534 empresas associadas.

Tabela 3
Porte das Empresas Associadas ao Instituto Ethos*

Porte	Total	%
Não informado	36	6.74
Microempresa	56	10.49
Pequena empresa	103	19.29
Média empresa	99	18.54
Grande Empresa	240	44.94

*Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2016.

Neste contexto de crescente engajamento de empresas à causa sustentável, discussões sobre como a sociedade e os diversos *stakeholders* acompanham as ações desenvolvidas pelas empresas se tornam imprescindíveis. Neste aspecto, Monteiro e Ferreira (2007) destacam que diversas áreas do conhecimento se mobilizaram de forma a gerar mecanismos que possam de certa forma evidenciar e incentivar a preservação do meio ambiente e as ações sociais desenvolvidas pelas empresas. Desta forma, desenvolveu-se uma série de instrumentos através de instituições e/ou revistas especializadas, certificações e selos emitidos por instituições governamentais e não-governamentais, relatórios de sustentabilidade e inclusive instrumentos em área de conhecimento tradicionais como a contabilidade. Esta última, com importantes instrumentos como Balanço Social, Demonstrativo de Valor Adicionado (DVA) e relatórios de sustentabilidade. O DVA, após se tornar obrigatório para empresas de capital aberto após a Lei 11.638/07 traz informações de natureza social, onde demonstra informações sobre a riqueza gerada pela empresa e sua distribuição entre os elementos da sociedade. O DVA compõe as informações do balanço social. Consenza (2003) destaca que o DVA mostra a capacidade da empresa na geração da riqueza e a forma de distribuição entre os diversos agentes econômicos, entre eles governos, colaboradores, acionistas e financiadores.

Já segundo Oliveira (2008) há uma série de nomenclaturas para designar o material informativo em relação às questões socioambientais da empresa: balanço social, relatório de sustentabilidade empresarial, balanço social corporativo, relatório social e relatório social-ambiental.

“... o conceito básico do balanço social é difundir informações que interessem a outros *stakeholders* além dos acionistas, como sindicatos, empregados e seus familiares, comunidades afetadas pela empresa, mídia e organizações não-governamentais (ONGs) com determinados interesses na empresa (ambientalistas, por exemplo)” (OLIVEIRA, 2008, p.179).

Para Tinoco (2009), um Balanço Social é um instrumento de gestão e de informação que visa reportar, de forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais, do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, dentre estes os trabalhadores (TINOCO, 2009, p.04)

Embora praticado em países como EUA, Canadá e Europa desde a década de 70, com formatos e tendências sociais específicas para a época, no Brasil a consolidação do balanço social ganhou força através da iniciativa do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), através de seu líder Herbert de Souza (Betinho) na década de 80. Em 1997, Betinho inicia a definição de um modelo e uma campanha para que empresas passassem a divulgar seus balanços sociais. Desta forma, nasce o modelo conhecido como modelo IBASE. O modelo IBASE hoje é referência tanto nacionalmente como internacionalmente e publicado por várias empresas no país. As empresas que publicam no modelo sugerido recebem o selo conhecido como “Selo Balanço Social Ibase/Betinho” que tem como função atestar as empresas engajadas no modelo. No Balanço as empresas divulgam suas informações socioambientais e as disponibilizam para todos seus *stakeholders*, desde o acionista até a comunidade na qual a empresa está instalada. Todo esse movimento resultou o projeto de lei 3116/97 da bancada do PT, coordenado pela deputada federal Martha Suplicy, que propunha a publicação do Balanço Social como compulsória para empresas com 100 ou mais empregados.

As empresas estão buscando engajar seus *stakeholders* com processos de decisão mais democráticos, estimular a expansão de mercados consumidores de forma consciente, estimular e atrair investimentos, criar e manter uma imagem social e ambientalmente correta

através da transparência e meios adequados. Desta forma, as ferramentas e *frameworks* são veículos direcionadores que atestam o importante papel das organizações frente aos maiores desafios globais, que hoje vão muito além de ações filantrópicas ou contribuições para parcerias público privada. O amplo número de institutos, organizações, ferramentas e framework, nos permite inferir a importância do envolvimento das empresas com estes institutos, bem como, a comunicação e transparência de indicadores, relatórios e sistemas de avaliação que permitem às empresas verificar e posicionar a sociedade sobre o seu nível de envolvimento com as questões socioambientais. Conforme prática de muitos grupos empresariais, podemos afirmar que a identificação do envolvimento do estabelecimento objeto deste estudo, bem como uma avaliação da geração de seus relatórios ou indicadores é uma análise aderente e de relevância para conclusões.

Segundo Menguc e Ozzane (2005), o compromisso com o meio ambiente tem muita relação com o que a empresa está fazendo ou já fez em relação aos problemas com o meio ambiente e isso inclui desde relações com consumidores, empregados, comunidade, governos e demais interessados, recompensando situações, comitês para desenvolver planos formais e endereçar os problemas ambientais existentes, elaboração de manuais detalhados sobre os procedimentos de meio-ambiente e programas de treinamento de funcionários.

Desta forma, buscar-se-á identificar qual o nível de envolvimento da organização pesquisada com organizações governamentais locais, institutos ou similares globais ou locais, bem como, se a mesma efetua a elaboração de instrumentos como Balanço Social, DVA, relatórios sociais ou possui algum sistema de medida de indicadores cujo objetivo seja a divulgação da empresa à seus *stakeholders* a respeito de suas ações, projetos e números a respeito das ações na área social e ambiental. A proposição deste tema busca, através da identificação do engajamento e da motivação para evidenciar suas ações, auferir que organizações engajadas, motivadas e propensas a comunicar suas ações podem ser agentes influenciadores, motivando empresas e organizações semelhantes a participarem em iniciativas similares contribuindo assim para o aumento da adesão às causas sustentáveis.
(P6)

Outra importante reflexão complementar é a compreensão de outras formas de comunicação utilizada pelas organizações para que as informações cheguem ao destino e cumpram seu

objetivo e papel informativo, de transparência empresarial, de engajamento da sociedade e de fornecer aos seus consumidores insumos para avaliação e tomadas de decisão. As empresas hoje abrem mão da mídia convencional e lançam mão das mídias alternativas, redes sociais, eventos externos e websites para que a informação chegue com a rapidez exigida na sociedade atual e atinja de fato seu público alvo. Segundo Ottman (2012), “as marcas que os consumidores compram e nas quais confiam, hoje os educam e os colocam em conversas importantes por meio de diversas opções de mídia, principalmente os sites e as redes sociais”. As empresas devem suportar informações relacionadas ao meio ambiente nas suas comunicações internas e externas. Para explorar este tema torna-se imperativo identificar quais são canais de comunicação interno e externo que são utilizados pelo estabelecimento para a comunicação de suas ações e projetos de sustentabilidade e qual a razão da escolha destes canais identificando as estratégias de comunicação do estabelecimento. A proposição deste tópico busca auferir como e por qual caminho o Marketing Verde pode auxiliar no desenvolvimento da comunicação das estratégias verdes com o objetivo de atingir e sensibilizar clientes, sociedade e governos de forma eficaz, gerando resultados positivos para a organização e para todos os *stakeholders* envolvidos. (P5)

2.4 Turismo e Turismo Sustentável

Este capítulo busca o entendimento dos conceitos e teorias discutidos anteriormente com o desenvolvimento da área de turismo. Por muitos anos, os ideais de desenvolvimento e crescimento foram considerados sinônimos do crescimento quantitativo. É imprescindível entender que enquanto o crescimento é quantitativo, o desenvolvimento deve ser qualitativo e ambos deve caminhar conjuntamente; o desenvolvimento qualitativo ganha cada vez mais espaço no mundo contemporâneo. (VEIGA, 2008).

Esse conceito tem reflexo no histórico do desenvolvimento da área de turismo. Segundo ressalta Cooper (2001) embora a atividade turística seja uma atividade recente, a importância econômica da indústria do turismo e todos os seus impactos tem merecido destaque em projetos empresariais, governos, estudos acadêmicos com a proliferação de institutos, órgãos e centros dedicados ao tema. O setor de turismo é atualmente um dos mais impactantes e importantes setores socioeconômicos da nossa atualidade e por essa razão, a OMT declarou

2017 como o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento. Segundo Taleb Rifai, atual secretário da OMT, o turismo reúne todos os dias pessoas de diferentes culturas, origem e continentes e ressalta “através de viagens, ganhamos compreensão, tolerância e empatia pelo próximo - essencial na era da globalização, onde nossa aldeia global só pode prosperar através de uma vida harmoniosa.”

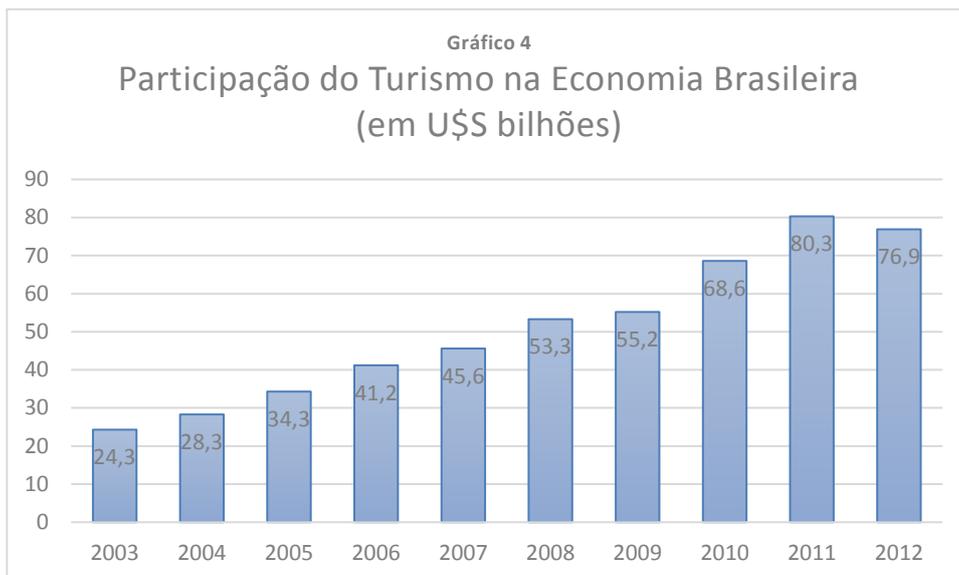
A consolidação do setor de turismo e seu crescimento traz consigo a responsabilidade de colaborar com o desenvolvimento sustentável, mediante práticas que reduzam os impactos ambientais negativos e incentivem ações que tragam melhorias para o nosso planeta (OMT, 2014). O protagonismo do desenvolvimento sustentável trouxe para as discussões e para as políticas de turismo uma reavaliação do seu papel contemporâneo: obrigatoriedade de desenvolvimento de um turismo, conservando os recursos naturais por ele utilizados, bem como respeito aos povos e culturas locais do destino.

Essas preocupações com o meio ambiente no setor de turismo remontam as décadas de 60 e 70 quando surgiram movimentos alternativos ou contracultura como os surgidos na Alemanha e na região oeste dos Estados Unidos que rejeitavam a ideia de uma sociedade consumista (Knowles e al., 1999). O cenário também contava com a predominância de um turismo massificado e diversos estudos surgidos sobre os impactos, as consequências e os efeitos causados por esse tipo de turismo fizeram surgir na década de 80 uma demanda por um tipo de turismo alternativo com práticas sustentáveis e em contraposição a esse turismo massificado (Saarinen, 2006). Neste contexto emerge o conceito de turismo sustentável, cuja perspectiva era alinhar o conceito de sustentabilidade respeitando-se a proteção à natureza, à cultura e à qualidade da vida humana.

Desta forma, o modelo de turismo que tinha como base um modelo de preços baixos, de grandes números, sol e praia começa a ser gradualmente substituído por outros modelos e práticas como modelo de turismo ecológico, turismo de aventura, turismo cultural e outros que têm como meta uma melhor relação com o meio ambiente. (OMT, 2001)

Conforme mostra o gráfico 2.4.1 - Participação do turismo na economia brasileira - o mercado do turismo tem crescido no país nos últimos anos e ratifica a necessidade de foco do crescimento com desenvolvimento sustentável e torna latente a participação do governo, entidades e órgãos governamentais com agentes reguladores e direcionadores do mercado. Com este propósito, em 2003, foi criado o Ministério do Turismo (MTUR) e com ele a criação de planos, projetos e estratégias para o direcionamento do setor. Podemos destacar a criação dos processos de normatização através da ISO e Planos Nacionais de Turismo (PNT), cuja versão mais atual é 2013-2016 e tem como objetivo determinar as orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade. O Ministério do Turismo também comandou a criação do CADASTUR, que torna obrigatório o cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo em agências de turismo, meios de hospedagem, transportadoras turísticas, acampamentos turísticos, organizadoras de eventos e parques temáticas; com este cadastro regulador governo tem centralizado os prestadores do setor e pode atuar diretamente com políticas de incentivo, programas especiais, acesso facilitado a financiamentos e outros benefícios. Outra revisão efetuada pelo Ministério do Turismo foi o SBClass - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem - e segundo o MTUR, o sistema tem como meta uma comunicação clara e objetiva ao mercado, gerando informação comparável para que turistas possam efetuar suas escolhas de forma consciente, gerando desta forma maior competitividade no setor. Também foram lançados programas específicos sobre sustentabilidade como o Programa Bem Receber e o PCTS – Programa de Certificação do Turismo Sustentável - que hoje se encontram desativados - salientando uma necessidade de maior atenção pelo governo perante seu importante papel no desenvolvimento do cenário socioeconômico nacional.

Segundo o Plano Nacional de Turismo (PNT) de 2013, a participação do turismo na economia brasileira já representava 3,7% do PIB no país. Evidenciado pelo gráfico abaixo e ressaltado no PNT de 2013, durante o intervalo de 2003 a 2009, o setor cresceu 32,4%, enquanto a economia brasileira apresentou expansão de 24,6% (MTUR, 2013) o que ratifica o importante papel do turismo na economia do país.



Fonte: Plano Nacional de Turismo (Fonte: World Travel & Tourism Council (2013))

Neste cenário, onde tem-se um mercado em crescimento e uma demanda global pelo desenvolvimento sustentável, torna-se imprescindível colocar uma proposição sobre a ausência de iniciativas governamentais de porte significativo e de domínio do mercado no que tange o incentivo do desenvolvimento sustentável no setor hoteleiro. Buscar-se-á desta forma, inferir a importância do papel dos governos e organizações não-governamentais no desenvolvimento de iniciativas sustentáveis, seja através de regulamentos, normas e fiscalizações, uma vez que não foi detectado através dos estudos, programas governamentais expressivos em andamento no país. (P8).

No capítulo a seguir, será apresentado um panorama da indústria hoteleira e no país e de processos de certificação ou selos de sustentabilidade específicos para o mercado hoteleiro, assunto base para amparar as proposições sobre o tema objeto deste estudo de caso.

2.4.1 Mercado Hoteleiro no Brasil

Embora não exista uma base de dados oficial sobre o número de hotéis no Brasil, a empresa JLL realiza a pesquisa “Hotelaria em Números – Brasil 2016” com o auxílio do FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), que aplica um conjunto de questões à uma média de 500 empreendimentos hoteleiros com o objetivo de avaliar sobre a performance de

hotéis, resorts e flats. Segundo o relatório, existe uma tendência de queda no nível de ocupação da rede hoteleira no país, que pode ser associada ao fraco desempenho da economia agravada pelo cenário de incerteza política predominante em 2015. Na versão do relatório de performance, ano base 2015, a taxa de ocupação atingiu um nível de queda de 8%, levando a taxa média de ocupação para 60%, a mais baixa desde 2006.

Para a elaboração das informações apresentadas na tabela 5, a JLL baseou-se em bases de dados próprias, informações de *websites* especializados e informações de mercado. Os hotéis independentes – aqueles que na sua maioria são administrados pelos seus próprios donos ou em alguns casos por terceiros - são estimados, após a classificação dos hotéis afiliados das cadeias nacionais e internacionais.

Tabela 5
Total de hotéis e flats no Brasil*

	Hotéis	%	Quartos	%
Hotéis e flats de marcas nacionais	509	5,0%	82.251	15,8%
Hotéis e flats de marcas internacionais	535	5,2%	93.633	18,0%
Hotéis independentes com até 20 qtos	3.707	36,3%	41.206	7,9%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos	5.455	53,4%	304.495	58,4%
Total de hotéis e flats no Brasil*	10.206	100,0%	521.585	100,0%

*Inclui hotéis e flats inaugurados até junho/julho de 2016

Fonte: JLL (2016)

O número de hotéis independentes no Brasil totaliza uma média de 90% do número absoluto de estabelecimentos, representando mais de 66% do número de quartos disponíveis. Há análises importantes independentes sobre o panorama da indústria hoteleira no país, como o relatório supracitado da consultoria JLL e análise de órgãos governamentais como BNDES que nos permite fazer uma análise ampla sobre o mercado. No relatório do BNDES “Perspectivas da Hoteleira no Brasil” (MELLO;GOLDENSTEIN, 2011) são destacadas importantes diferenças entre os hotéis independentes e os hotéis de grandes cadeias, que nos permite uma reflexão específica sobre o mercado. As diferenças têm origem já na etapa de projeto para implementação de um hotel.

Na chamada etapa de implementação, o relatório ressalta que é necessária a mobilização de um número elevado de volume de capital para a implementação de um hotel, bem como a destinação permanente de recursos para manutenção e modernização. Uma das

características apontada no relatório que diferencia o segmento da grande hotelaria dos hotéis independentes são as chamadas operadoras, que geralmente detentoras das marcas, efetuam uma série de exigências ainda em etapa de projeto, e que, em tempo de operação conta com uma vasta experiência que pode ser determinante no desempenho do hotel. As operadoras já efetuam em tempo de projeto, uma série de exigências que se refletem na etapa de operação; desde avaliações em relação ao local da implantação, plantas, mobiliário, planos de pessoas, gestão e sustentabilidade podem ser impostas pelas cadeias. E é na etapa de projeto que são definidas questões arquitetônicas que são fundamentais para que a edificação seja aderente à uma Arquitetura Sustentável. Segundo Gonçalves e Duarte (2006) para que seja construído com o conceito de arquitetura sustentável, que atrele o conforto e à eficiência energética, o projeto deve prever o estudo dos seguintes itens entre outros (1) avaliação da orientação dos ventos e do sol, (2) avaliação das características ambientais do entorno, bem como a vegetação, os cursos de água (3) forma arquitetônica e sua distribuição espacial (4) áreas envidraçadas e de abertura (5) materiais da estrutura, considerando desempenho térmico, inclusive cores (6) tratamento da fachada e da cobertura. Desta forma, o estudo aprofundado do local leva o projeto a aproveitar ao máximo as condicionantes do terreno e do meio ambiente do entorno, levando em consideração a orientação solar, dos ventos, da vegetação, da topografia e dos elementos meteorológicos o que permite direcionar soluções adequadas para o uso racional da água, de fontes alternativas de energia e uma melhor definição da gestão dos resíduos sólidos. Essas medidas proporcionam o uso adequado dos recursos limitados, com um equilíbrio entre o sistema construído e o natural. Vale ressaltar que o material construtivo deve ser regional e medidas de reciclagem de materiais também devem ser incorporadas em tempo de construção.

Muitos empreendimentos hoteleiros são mais antigos e suas estruturas não foram idealizadas através de projetos com arquitetura sustentável, exigindo uma reabilitação tecnológica das instalações existentes. Desta forma, adequações são necessárias para uma adesão do estabelecimento aos conceitos de sustentável. A ABNT 15.401 que especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem prevê adequações nas instalações de forma que o estabelecimento se torne aderente. Desta forma, “o produto final da arquitetura para a sustentabilidade ambiental é a síntese entre conceitos arquitetônicos, fundamentos do conforto ambiental, técnicas construtivas e de operação predial, e a esperada eficiência energética...” (GONÇALVES e DUARTE, 2006, pg. 5).

Observado o desenvolvimento arquitetônico apropriado para uma instalação sustentável - no caso dos hotéis independentes - a responsabilidade do projeto é atribuída ao proprietário ou investidores diferente das grandes cadeias cujos projetos são orientados pela matriz. Outra frente que merece destaque na comparação entre hotéis independentes e grandes cadeias é no processo de instalação que no relatório da JLL descreve que no mercado internacional existe a figura do *developer*, que é um agente que identifica as oportunidades de negócio e mobiliza os investidores – geralmente fundos imobiliários e os fundos de pensão – que viabilizam o empreendimento cujo modelo de implementação se dá através de remunerações sobre os resultados operacionais. No Brasil, predomina os estabelecimentos independentes, onde os próprios proprietários são os empreendedores que na grande maioria administram seus estabelecimentos. Segundo Menzug e Ozzane (2005), destaca que não são todas as empresas que tem os conhecimentos, os recursos e a boa vontade de acertar os riscos apresentados. O empreendedorismo, para esses autores, é assim um diferencial competitivo que pode levar as empresas a ter uma vantagem competitiva em relação às demais. Desta forma, na administração dos empreendimentos independentes o papel do proprietário é reforçado, onde propriedade e gestão se fundem (nas grandes cadeias geralmente existe uma separação da propriedade do imóvel e da gestão do imóvel), e muitas das ações ligadas à sustentabilidade dependem de iniciativa do proprietário, na sua maioria impulsionadas e suportadas pelos mesmos estando diretamente relacionadas à consciência e interesse dos mesmos.

Um estudo de Font et al. (2016b) realizada com cerca de 900 empresas turísticas em 51 áreas protegidas da Europa revela que muitas das empresas implementam ações de sustentabilidade baseadas em recursos das próprias empresas ou mesmo por altruísmo.

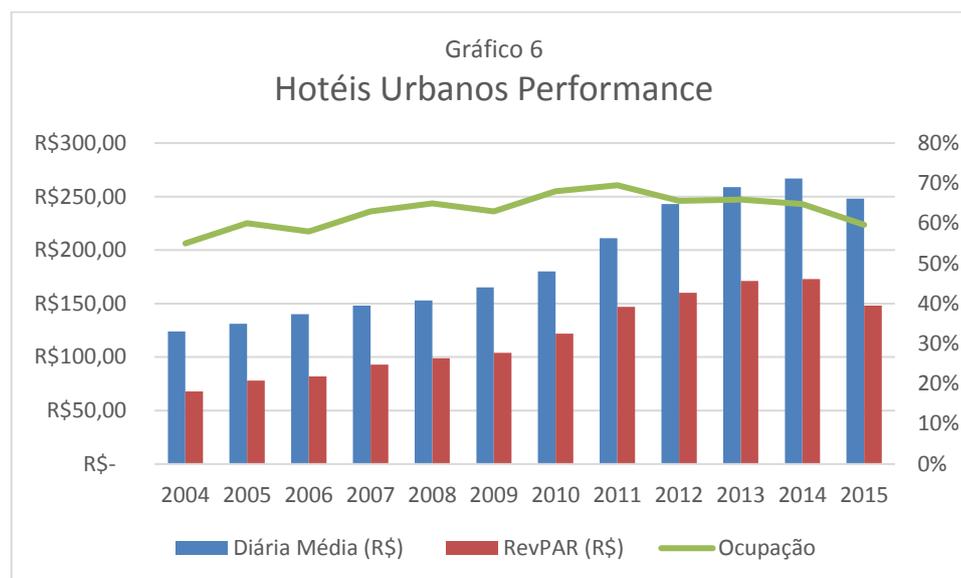
De forma ampla, buscar-se-á identificar para o estabelecimento objeto do estudo qual foi o processo de motivação para a adesão ao sustentável, identificando o(s) ponto(s) de origem para o engajamento às práticas sustentáveis e a elaboração do projeto de desenvolvimento da sustentabilidade no estabelecimento. A proposição é que o empreendedorismo e o papel do proprietário nos hotéis independentes são fundamentais para implementação e gestão de práticas socioambientais (P1).

Outro aspecto destacado no relatório da JLL diz respeito à mão de obra. O relatório ressalta que o setor demanda uma taxa alta de mão-de-obra na etapa de construção, bem como na etapa de operação que geralmente exige qualificação profissional adequada que corresponda à qualidade e à diferenciação dos serviços prestados. Em localizações mais distantes, longe de grandes centros, onde geralmente estão localizados empreendimentos hoteleiros, a questão com a mão de obra é agravada. A disponibilidade de mão de obra qualificada é restrita e exige dos estabelecimentos o treinamento e a preparação dos recursos para que reflitam a qualidade do serviço desejada pelo estabelecimento. Há estudos que destacam que o atendimento é uma das variáveis mais importantes no mundo de serviços.

Desta forma, para refletir um serviço de excelência e a experiência desejada pelo cliente torna-se imprescindível a qualificação e o treinamento de modo a prestar os serviços que muitas vezes caracterizam o hotel. Carvalho (2002) traz à tona um outro tema em relação à mão de obra que discute sobre a maneira como a baixa escolaridade de operadores de serviços afeta o desempenho das empresas que tem na mão de obra o seu negócio, discussão essencial em Marketing de Serviços. Ainda segundo o autor, a baixa qualidade de vida das camadas mais pobres da população brasileira, da qual se originam os operadores de serviços, pode afetar a qualidade e o atendimento das empresas do setor se não tratadas da forma adequada. O estudo das estratégias adotadas em relação à preparação da obra serão objeto de estudo na pesquisa efetuada.

Com o cenário de investimento alto e queda dos indicadores de ocupação, a avaliação da produtividade também é pauta recorrente quando se analisa um estabelecimento hoteleiro. Por produtividade entende-se a diferença entre as entradas e saídas e como a empresa administra seus recursos. Segundo o relatório da JLL, embora a indústria hoteleira utilize outros indicadores, a forma amplamente utilizada para medir a produtividade do mercado hoteleiro é o RevPAR – *revenue per available room* – que é o resultado da taxa de ocupação do hotel pela tarifa média cobrada e representa o faturamento real diário de cada UH (Unidade Habitacional) disponível. Embora o RevPAR carregue críticas por não representar todas as receitas que podem ser geradas por um estabelecimento hoteleiro, este é o indicador de produtividade mais usado globalmente pela indústria. Receitas oriundas de alimentação e bebidas e outros departamentos (ex.: receitas com telecomunicações, locação de espaços, lavanderia, business center, *health club*, estacionamento e outros explorados) não são representadas pelo RevPAR. Abaixo, ainda segundo relatório da JLL, podemos analisar os

indicadores dos últimos 12 anos que mostram o RevPAR, a diária média e a ocupação dos hotéis urbanos no Brasil. Podemos observar que no ano de 2015 temos uma queda nos indicadores, representando uma refração no RevPAR que caiu de 64,8% em 2014 para 59,6% em 2015. Estes números, embora representem a performance de hotéis urbanos, serão apreciados como parâmetros para análise desta dissertação, uma vez que não foi detectado estudos similares para hotéis de pequeno porte, característica do objeto deste estudo.



Fonte: JLL (2016)

Neste contexto, as informações de taxa de ocupação, diária média e o RevPAR do empreendimento hoteleiro objeto de pesquisa desta dissertação tornam-se importantes tanto para uma análise comparativa da média apresentada no gráfico 6 com aquelas geradas pelo estabelecimento permitindo uma avaliação da produtividade de um estabelecimento com práticas ambientais e socialmente responsáveis perante a média nacional de performance dos hotéis urbanos nacionais. Desta forma, a proposição busca auferir que o resultado dos hotéis com medidas socioambientais podem ter uma produtividade e retorno superior à média da performance dos estabelecimentos urbanos. (P7)

A responsabilidade sócio, ética e ambiental pode adicionar maior valor à imagem da empresa, pois essas medidas podem obter maior aprovação pública e diretamente refletir na opinião de analistas financeiros. Isso pode resultar em impacto direto nas ações das empresas.

Outra diferença apontada no relatório da JLL que separa o mundo das grandes cadeias dos hotéis independentes - destacado pelo relatório do BNDES - trata que no mercado de grandes cadeias geralmente há uma associação da marca da cadeia como sendo um referencial do hotel. Consumidores não têm dúvidas em qualquer país do mundo quando optam por determinada cadeia reconhecida globalmente. Desta forma, a construção de uma marca própria atrelada à uma imagem sócio, ética e ambientalmente corretos se mostra de grande importância para os hotéis independentes, na qual se inclui o objeto de estudo desta dissertação. Neste tópico, especificamente o Marketing Verde tem importante papel no desenvolvimento de estratégias adequadas para esculpir a imagem da organização e assim construir uma marca forte e lembrada por suas ações socioambientais.

2.4.2 Mercado Hoteleiro Sustentável - Certificações e Selos de Sustentabilidade

Com o avanço da importância das questões ambientais, o surgimento de normas e certificações tem se desenvolvido, tornando importante falar sobre seus conceitos. “Norma é um documento emitido por uma organização para o estabelecimento de diretrizes, regras e padrões para processos ou produtos” (OLIVEIRA, 2008, pg.157). Algumas normas emitem certificação, o que geralmente gera uma confusão sobre o tema, pois tanto órgãos governamentais como não governamentais podem criar certificações e obviamente a credibilidade do processo está ligada à credibilidade do órgão responsável pelo processo de certificação e da forma como o processo é aplicado.

Segundo a ABNT, a definição de certificação é “um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados.” (ABNT). Algumas normas podem gerar certificação.

A maioria das certificações na área socioambiental é voluntária. Desta forma, muitas vezes é questionada a razão pela qual as empresas buscam a certificação. Oliveira (2008) cita algumas destas razões: melhoria da imagem institucional, possibilidade de redução de desperdícios, marketing verde social, exigência dos clientes, exigências da matriz e assim por diante.

Segundo Holcomb, Upchurch & Okumus (2007) as empresas que buscam a certificação que ateste a sua aderência aos processos sustentáveis demonstram que o meio de hospedagem tem uma iniciativa e busca esse diferencial como organização. Também demonstra que seu corpo diretivo e seus gestores possuem um comprometimento com as questões e ações sustentáveis.

No caso do mercado de hotéis, segundo pesquisa realizada pela OMT, em 2002, existia um número da ordem de 60 tipos de certificações e selo de sustentabilidade distintos no mundo. Neste caso o alto número impõe uma certa falta de clareza e confusão na vida dos consumidores. A falta de um modelo ou padrões de ordem mais global, de certa forma também pode desestimular o consumidor na busca da checagem dos padrões de sustentabilidade. Podemos entender que cada país ou região possui particularidades próprias de sua condição econômica e social a serem consideradas em seus requisitos para um processo de certificação - como por exemplo, países europeus podem estar mais focados em questões ambientais, enquanto no Brasil, questões sociais e éticas tem um peso maior na atualidade - mas é necessário que os requisitos atendam critérios internacionais de forma que o consumidor de forma global consiga identificar em qualquer parte do mundo se o hotel é ou não socioambiental responsável.

Segundo um estudo de Honey (2002), a certificação também pode ser usada como ferramenta de marketing na divulgação de diferencial competitivo, bem como ter como resultado financeiro - através das melhorias e ajustes nos procedimentos operacionais.

Entre uma lista de processos de certificação Global existentes, podemos citar *Biosphere Hotel* – certificação reconhecida pela UNESCO para o turismo responsável, *EarthCheck* – certificado internacional para o setor de turismo, *GreenGlobe* – certificado da administração e operação de empreendimentos do setor turístico, GSTC -*Global Sustainable Tourism Council*, *Sustainable Travel International*, *Green Key* e certificação para o setor de turismo, *Travelife*. Muito pouco divulgadas ou conhecidas no país, algumas já possuem filiados em seus processos ainda que de forma restrita. Para se ter uma ideia, tomando como exemplo a *GreenGlobe* - segundo seu *website* - há apenas 5 empreendimentos hoteleiros certificados no Brasil. Embora uma das pioneiras, a *GreenGlobe*, a primeira empresa certificadora de

empreendimentos turísticos no mundo chegou ao Brasil apenas em 2010. Já a *Travelife*, segundo seu *website* possui hoje uma média 1.300 hotéis membros em todo mundo; na coleção de hotéis certificados disponível no site da empresa não foi encontrado nenhum hotel brasileiro.

Já no Brasil, podemos contar com alguns movimentos similares e independentes, cujos números também mostram que os processos de certificação têm muito potencial para desenvolvimento. Através da tabela 7 é mostrado um resumo da situação atual dos estabelecimentos brasileiros detentores de certificação ou selo sustentável.

Tabela 7

Quantidade de estabelecimentos hoteleiros com algum tipo de certificação sustentável no Brasil

Nome do programa, selo ou certificação sustentável	Quantidade de meios de hospedagem certificados	Empresa Independente/Organização controladora do programa
Hotéis Certificados pela ABNT 15.401*	10	ABNT
Hotéis detentores do Selo Verde**	109	Guia 4 Rodas
Hotéis classificado como Eco-Líderes ***	52	TripAdvisor

* não considera os 4 níveis existentes. Dados obtidos através do site da ABNT

** dados obtidos através do website da Editora Abril

*** dados obtidos através do website da HotelierNews

Fonte: construído pelo autor (2016)

Entre os processos existentes no país, há o Selo Verde – Guia 4 Rodas (em processo de desativação), ISO 14.001 – Certificação Ambiental e a mais específica das normas que certifica os meios de hospedagem no país que é a norma ABNT NBR 15.401; Programa Bem Receber e Bem Receber Copa (desativados); também há a existência de um Código de Conduta Ambiental dos Roteiros de Charme bastante restrito à uma base de afiliados. O mais importante dos processos, pela sua especificidade, a norma ABNT NBR 15.401 é válida desde 30.11.2006 e é a norma que especifica os critérios para que um meio de hospedagem seja classificado como sustentável no Brasil. A norma reuniu as melhores práticas das diversas certificações internacionais existentes na época lançando-se a primeira versão em 2006 com a revisão em 2014. Desta forma, a versão ABNT NBR 15401:2004 pós revisão é reconhecida por ABNT NBR 15401:2014 e é a versão em vigor. Segundo a ABNT, a “norma especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo que um meio de hospedagem formule uma política e objetivos que levem em conta os requisitos

legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos”. Fundada em 1940, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnica - representa vários órgãos internacionais, sendo membro fundador no Brasil da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO). Segundo o *website* da ABNT, desde 1950 atua na avaliação da conformidade e dispõe de programas para certificação de produtos, sistemas e rotulagem ambiental. Para o mercado de meios de hospedagem a norma fora estabelecida e tinha planejado atingir uma média de 600 estabelecimentos certificados. E somente com o programa Bem Receber e Bem Receber Copa, programa desativados atualmente, onde se atrelava benefícios financeiros como financiamentos mais acessíveis é que algumas adesões foram efetuadas. Conforme o site da ABIH Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia apenas 10 estabelecimentos estavam credenciados no país em 2014. O site da ABNT, embora apresente uma pesquisa de estabelecimentos credenciados, não permite facilmente identificar os estabelecimentos atualmente certificados e consultada, a instituição não forneceu a lista atualizada dos estabelecimentos credenciados ou em processo de credenciamento. O número ainda muito insignificante perante o número de estabelecimento existentes no país.

Considerando o número reduzindo de estabelecimentos certificados pela ABNT NBR 15.401 e seu histórico, a ausência de incentivos pode explicar porque as organizações hoteleiras não têm sido motivadas para a adesão das certificações. Desta forma, como se trata de certificação não obrigatória, os processos de certificação podem estar atrelados à benefícios que funcionem como um impulsionador para que as empresas busquem reconhecimento e adequação de seus processos para atender às causas sustentáveis. A proposição deste tópico busca auferir a relação positiva que os incentivos governamentais podem gerar impulsionando empreendimentos a se engajarem, estabelecerem seus planos e a buscarem por fim o reconhecimento de suas práticas sustentáveis. O entendimento de possíveis relações ou benefícios com governos e entidades locais também se faz necessário de forma a dialogar com os papéis e responsabilidades que os mesmos podem exercer no desenvolvimento das práticas sustentáveis localmente. (P8)

Também há programas independentes, como é o caso do Selo Verde - Guia 4 Rodas, que está em processo de descontinuidade. O guia impresso não será mais emitido. O programa existente até 2015 chamado de selo verde, tem a identificação no guia através do símbolo “folha verde” e segundo levantamento no site da Editora Abril, cujos dados mais atualizados

são da Edição Guia 4 Rodas 2015, contemplava aproximadamente 109 estabelecimentos identificados como sustentáveis por adotar medidas de prevenção ambiental e participar de projetos sociais junto à comunidade local. A lista de parâmetros usados para avaliar os estabelecimentos vem de instituições que são referências mundiais na avaliação de empreendimentos sustentáveis como: *Energy Environmental Design* (LEED) dos Estados Unidos e do *Green Star Accreditation*, da Austrália.

Ainda segundo o site da Editora Abril, as principais características de um hotel sustentável e que são avaliadas pelos processos dizem respeito à (a) energia – é avaliada a adoção de sistema de energia alternativo como solar ou eólica, bem como, utilização de lâmpadas fluorescentes ao invés de incandescentes, o uso de equipamentos eletrônicos com consumo baixo de energia e a adoção de sistema de abertura de portas com cartão de desligamento de energia da UH (b) água – chuveiros e vasos sanitários devem possuir funcionamento com baixo fluxo de água, bem como deve existir sistema de reaproveitamento da água da chuva e opção ao hóspede de troca de toalhas periodicamente (c) gestão dos resíduos sólidos – tratamento de esgoto, reaproveitamento do lixo orgânico e reciclagem de lixo – mesmo que terceirizada (d) construção - prevê a máxima utilização da luz e ventilação naturais e utilização de madeira certificada, azulejos ou pisos reciclados (e) funcionários - são contratados na própria comunidade e todos os níveis treinados para práticas das medidas sustentáveis e divulgação entre os hóspedes, sendo parte do lucro do hotel destinada na capacitação dos funcionários (f) comunidade local - incentiva o desenvolvimento da comunidade onde está instalado com projetos sociais e envolve os hóspedes nos projetos (g) alimentação - utiliza produtos regionais e orgânicos (h) outros - substitui as embalagens descartáveis de shampoo, condicionador e sabonetes por recipientes fixos e objetos de decoração devem ser feitos de material descartável.

Há também programas, que embora não seja exclusivamente nacional, atue como uma boa referência pela representatividade da base de dados de hotéis cadastrados que possui. É o caso do site de turismo *TripAdvisor* que se trata de uma base de dados amplamente utilizada e acreditada pelos consumidores de turismo globalmente, considerando especialmente sua capacidade interativa onde consumidores relatam suas experiências nos estabelecimentos contribuindo de forma prática para processos de decisão de compra.

Desta forma, visando associar prestação de serviços para os estabelecimentos, bem como para público e consumidores, acompanhando as tendências de sustentabilidade em hotelaria foi lançado pelo *TripAdvisor* o programa de reconhecimento das práticas sustentáveis dos estabelecimentos e o programa é conhecido pelo nome de “Eco Líderes”. Na listagem dos hotéis, o hotel certificado aparece com a identificação de uma folhinha verde e ao clicar neste ícone podem ser conferidas as práticas sustentáveis do estabelecimento. Por ter característica colaborativa, o site também incentiva a avaliação dos hóspedes, bem como denúncias de quaisquer práticas que não estejam de acordo com a classificação. O programa possui 4 níveis de certificação sendo: bronze, prata, ouro e platina – sendo este último o patamar mais alto. Para obter pelo mesmo 1 nível destas certificações, o estabelecimento deve atender à um conjunto de requisitos mínimos relacionados à (a) água: utilizar-se dos programas de reutilização de roupas de cama (b) energia – rastrear o uso de energia e usar lâmpadas de baixo consumo, (c) tratamento de resíduos sólidos: tratar o esgoto apropriadamente e reciclar (d) funcionários: instrução de funcionários e clientes sobre as práticas sustentáveis. Para obter os demais níveis, um questionário adicional deve ser respondido pelo estabelecimento com suas práticas sustentáveis e quando maior a sua pontuação maior será a qualificação de seu selo. A inscrição deve ser renovada anualmente.

Segundo o site *HotelierNew*, o Brasil possuía em 2015 uma média de 52 estabelecimentos reconhecidos pelo “Eco Líderes”. Dos 52 estabelecimentos, 8 possuem a certificação “Platina” – mais alto nível de compromisso com as práticas socioambientais.

O programa foi criado com o apoio da *United Nations Environment Program* UNEP e da *Rainforest Alliance* e conta com uma empresa de consultoria independente para fiscalização dos estabelecimentos participantes.

Pelos estudos efetuados neste capítulo, processos de certificação no setor de turismo no Brasil ainda se apresentam em pequena escala, mas permitem ao consumidor, governos e sociedade identificar estabelecimentos com práticas e ações sustentáveis. O empreendimento objeto deste estudo é detentor do selo verde da Editora Abril, bem como possui o certificado nível platina do programa do *TripAdvisor* e está em processo de obtenção da ABNT NBR 15.401. A identificação de como o estabelecimento trabalha sua estratégia de Marketing Verde através de sua série de selos, certificação de sustentabilidade buscando a compreensão do valor agregado destes diferenciais é de uma análise necessária para o estudo de caso em

curso. Desta forma, a proposição ligada aos processos de certificação, busca auferir que os procedimentos de certificação agregam valor à estratégia do estabelecimento e se devidamente explorados pelo Marketing Verde podem representar um valor diferencial em relação à outros estabelecimentos não certificados. (P9)

Em uma situação inversa, alguns estudos mostram que muitas empresas praticam ações sustentáveis mas não tem consciência de suas ações. Desta forma, processos de certificação também podem auxiliar essas empresas que possuem ações que são de sustentabilidade mas não têm consciência das ações realizadas a captar seus projetos e endereçar suas vantagens competitivas.

3.0 Estudo de Caso: Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos

Neste capítulo, o estudo de caso do empreendimento selecionado é detalhado em sua extensão compreendendo as ações observadas pelo entrevistador em visita exclusiva, as respostas obtidas no processo de entrevista com o proprietário José Fernandez e a gerente de Marketing do hotel Jaqueline Franco e a teoria estudada. O hotel foi selecionado por possuir como característica comum a preocupação ambiental e por ser atestado por alguns dos mais importantes certificados relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social existentes no mercado. Outros prêmios relacionados ao tema também destacam a atuação do empreendimento.

3.1 Descrição do Estabelecimento Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos

Os hotéis Fazenda Campo dos Sonhos e Parque dos Sonhos são 2 hotéis de um mesmo grupo de empreendedores ligados à prática de ecoturismo, turismo rural e turismo de aventura localizados na cidade de Socorro – estado de São Paulo.

O Hotel Fazenda Campo dos Sonhos, localizado na divisa entre os Estados de São Paulo e Minas Gerais, a seis quilômetros da cidade de Socorro (SP), é uma fazenda que começou a trabalhar com o turismo rural e se transformou em um hotel fazenda. As atividades rurais típicas de agricultores brasileiros, que já existiam na rotina da fazenda, foram incorporadas

aos serviços e passeios oferecidos aos hóspedes e visitantes. O negócio conta com 40 UH (Unidades Habitacionais) sendo 18 apartamentos e 22 chalés. A taxa de ocupação média é de 70%, bem mais alta que a média do mercado nacional, e uma taxa de retorno de 25% muitas vezes superior ao índice considerado satisfatório por muitos hotéis, de 5%.

Do mesmo grupo proprietário, o Hotel Fazenda Parque dos Sonhos “é um complexo de Ecoturismo, Turismo Rural e Turismo de Aventura localizado na mesma região que integra o complexo. Em sua área de 600 mil m² totalmente inserido na natureza, conta com completa infraestrutura incluindo restaurante, lanchonete, piscina coberta aquecida, saunas seca e úmida, salão de jogos, loja, 20 apartamentos e 10 chalés, totalizando 100 leitos, é oferecido um circuito completo de aventura com várias atividades praticadas na natureza, sejam elas na terra ou na água.” (HOTEL FAZENDA PARQUE DOS SONHOS, 2015)

Os hotéis Fazenda Campo dos Sonhos e Fazenda Parque dos Sonhos embora com características, serviços próprios e fisicamente independentes, fazem parte de um único complexo, com gestão, propriedade e planos de sustentabilidade comuns. Desta forma, como o objeto de estudo deste trabalho é a análise das práticas de sustentabilidade e aplicação do Marketing Verde, a aplicabilidade será analisada sob uma ótica unificada, onde ambos empreendimentos passam a partir deste momento a serem referenciados como um único estabelecimento com o nome de Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos. O complexo desenvolve um plano de implementação de ações de sustentabilidade e responsabilidade social desde sua inauguração em 1994 e tem sido reconhecido no mercado por organizações competentes e entidades ligadas ao meio pelas suas práticas. Quando necessário for, por razões específicas, destacar ações que seja de relevante contribuição identificar exatamente qual dos 2 estabelecimentos realiza determinada ação, será efetuada a identificação destacando o nome do estabelecimento.

Segundo documentos de releases de sustentabilidade fornecidos pelo hotel, ambos empreendimentos buscam o conceito de sustentabilidade atuando nos 3 pilares do *triple bottom line*: responsabilidade social, com a implementação de ações de acessibilidade implantadas, na sustentabilidade ambiental, composta das atitudes e práticas que buscam a conservação e educação em relação ao meio ambiente e as práticas de sustentabilidade econômica.

Nesta primeira etapa, será descrito - baseado no plano de sustentabilidade e outros documentos fornecidos pelo estabelecimento hoteleiro - quais as práticas de sustentabilidade constantes do plano, bem como todas as certificações, normatizações, prêmios e selos de sustentabilidade que o complexo obteve com suas ações ao longo destes 23 anos desde a sua fundação.

3.2 Descrição do Plano de Sustentabilidade do Estabelecimento

Conforme descrito no capítulo teórico sobre o procedimento de coleta de dados em uma pesquisa de cunho qualitativo, fora obtido junto ao hotel, documentos e materiais audiovisuais. Entre os documentos fornecidos, está a release oficial do plano de sustentabilidade do hotel. Segundo o plano de sustentabilidade, o empreendimento busca desenvolver uma cultura que promova de forma eficiente uma série de atitudes em favor da sustentabilidade ambiental, tais como:

Energia

- uso de lâmpadas econômicas
- utilização de energia solar para aquecimento de água
- utilização de placas fotovoltaicas para geração de energia
- utilização da biomassa para a caldeira de aquecimento de saunas e piscina

Reciclagem e gestão de resíduos sólidos

- coleta seletiva do lixo
- reutilização de embalagens
- compostagem - reutilização de descartes da cozinha e posterior uso da mesma para o minhocario para produção do húmus para adubar a horta orgânica

O plano também descreve programas de cunho ambiental, tais como:

- **Programa Plante ou Adote uma Árvore:** projeto cujo público são hóspedes e seu objetivo estende-se aos interessados que desejem plantar ou adotar uma muda,

deixando assim sua contribuição de melhoria para um mundo melhor. O programa, segundo documento do hotel, já realizou a plantação de 4 mil mudas por clientes.

- **Projeto educacional “Vivendo a Natureza”**: voltado às escolas, tem como objetivo oferecer um trabalho multidisciplinar, através da observação, da vivência e do contato direto por alunos com os eventos da natureza.

O plano descreve as iniciativas de responsabilidade social que são:

- **Programa de Participação nos Lucros**: visa a distribuição anual de uma fatia do resultado da empresa segundo critérios de avaliação de desempenho aos funcionários.

3.3 Descrição das certificações e prêmios obtidos pelo estabelecimento

Ainda em análise do documento release de sustentabilidade fornecido e neste caso, complementado por pesquisas documentais em *websites* de empresas certificadoras, reportagens das premiações e os próprios canais de comunicação do hotel detectou-se que o complexo é certificado pela norma ABNT NBR ISO 21101 que estabelece os requisitos de segurança para a prática dos esportes de aventura. Segundo o *website* da ABNT, esta norma substitui a NBR 15331:2005 que tratava do mesmo tema; também é ressaltado que a norma é similar à ISO 21101:2014, norma esta internacional, o que facilita sua adaptação e reconhecido em termos globais para parceiros e clientes.

Para o Hotel Fazenda Campo dos Sonhos, a certificação ABNT NBR ISO 21101 contempla as atividades de cavalgada, tirolesa e arvorismo. Já para o complexo Parque dos Sonhos estão contempladas, além dessas atividades, as atividades de rapel e boia cross. Ainda segundo o release fornecido, esse processo de certificação leva em consideração toda a cadeia produtiva que vai das empresas que promovem o esporte de aventura aos fornecedores de equipamentos como capacetes, cordas, caiaques.

O complexo também é certificado pela ABNT NBR 9050 - norma que estabelece os critérios de acessibilidade de edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos, bem como critérios de acessibilidade à prática de atividades. O complexo também é todo adaptado e

está preparado para receber pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Para implantação deste processo, segundo o release de sustentabilidade, o empreendimento contou com o apoio da ONG AVENTURA ESPECIAL – entidade de caráter social, sem fins lucrativos, que visa a inclusão da pessoa com deficiência no ecoturismo e à prática de esportes de natureza. Com incentivos do Ministério do Turismo e o apoio da ONG o Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos são os únicos no Brasil a terem a certificação da ABNT de meio de hospedagem acessível.

Dentre as adaptações de acessibilidade descritas no documento estão:

- sinalização horizontal e vertical como piso tátil
- cardápio em braile
- mapa tátil
- rampa de acesso
- banheiro adaptado
- estacionamento apropriado
- todas as acomodações adaptadas

Com estudo dos processos de certificação, observa-se que a adaptação para receber pessoas com mobilidade reduzida ou a certificação para o esporte de aventura, com implementação da ABNT NBR 9050 e ABNT NBR ISO 21101, o empreendimento contou a assistência técnica, promoção e apoio financeiro do Ministério do Turismo por ser se tratar de um projeto pioneiro. Será explorada a motivação interna e o incentivo externo que estimulou o estabelecimento da obtenção das normas específicas de acessibilidade e de esporte de aventura. O complexo está agora se preparando para a certificação da ABNT 15.401 e tem como meta a certificação até o final do ano de 2017. Atualmente também possui certificações de entidades independentes como:

- Programa Eco-Líderes : Nível Platina
- Selo Verde do Guia 4 rodas da Editora Abril

Além das certificações, o complexo conquistou vários prêmios nos últimos 10 anos:

- Vencedor em 2007, na categoria de Serviços de Turismo da terceira edição do Prêmio Superação Empresarial, promovido em São Paulo pela Gerdau, Sebrae/SP,

Movimento Brasil Competitivo (MBC), Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), Fecomércio, Fiesp, Ipeg e Faesp/Senar.

- 2010 - Prêmio de Sustentabilidade do Guia 4 Rodas
- 2014 - Certificado de Excelência 2014 da *TripAdvisor*
- 2014 - Melhor em Turismo Responsável Mundial e o Melhor para Pessoa com Deficiência pela *Word Responsible Tourism Awards* 2014 em Londres
- 2014 - Prêmio dos Direitos Humanos 2014 - principal prêmio concedido pelo governo federal brasileiro

3.4 Discussão do Caso

3.4.1 Discussão Decisão Estratégica em Sustentabilidade (P1)

As questões formuladas a respeito dos fatores de decisão para adoção da estratégia em sustentabilidade são compostas de duas formulações básicas que permitiram identificar quais foram as motivações de adesão à causa sustentável. Busca-se identificar o papel do empreendedorismo do proprietário, por se tratar de um hotel independente na implementação de práticas socioambientais. O Empreendedorismo constitui conhecimentos tácitos e capacidade de disseminar conceitos através de toda empresa que vão formar valores intangíveis e dificultar outros de imitar (BARNEY, 1991).

A primeira questão faz referência às motivações de adesão à causa sustentável. Os entrevistados descreveram as origens da empresa, relatando que o empreendimento em sua origem se tratava de uma fazenda de uso particular para qual o proprietário buscava formas de rentabilizar a propriedade. Relata o proprietário José Fernandez “trata-se de uma fazenda da família que somente gerava despesas e começamos a buscar alternativas que pudessem ao menos cobrir os custos e porque não ganhar algum dinheiro”. A propriedade com características de cunho rural, tinha um grande potencial para a exploração e desenvolvimento de produtos e atividades ligados à agricultura e pecuária, e despertaram no proprietário o interesse de criar produtos para o consumidor final, de forma a agregar valor às produções já existentes no local e desenvolver atividades ligadas ao turismo rural depois de vivenciarem experiências semelhantes em países da Europa. Desta forma, deu-se início,

em 1992, à um projeto cujo objetivo era revisitar o ciclo de produtos agrícolas e pecuários já explorados pela fazenda e implementar novas formas de exploração na cadeia que agregassem maior valor aos produtos já explorados. Desta forma, (1) as culturas de café existentes destinadas ao comércio do grão *in natura*, deram origem à um projeto onde fora implantado o ciclo completo de produção do café, permitindo que os grãos fossem tratados na própria fazenda passando pelos processos de secagem, torrefação, moagem e empacotamento criando assim o produto final, ou seja o pó de café para comercialização permitindo a geração de maior valor de comercialização que aquele obtido com a venda dos grãos, (2) a produção de leite, cujo objetivo anterior era comercialização do leite, passaram a ser destinadas à elaboração de produtos de maior valor agregado, como doces e derivados do leite (3) a produção de frutas tiveram sua produção destinada à produção de compotas e geleias de maior valor agregado; (4) a existência de alguns lagos e a disponibilidade de abundante e límpida água no local deram origem à um projeto de ampliação dos lagos e criação de peixes, explorando tanto a comercialização como atividades ligadas à pesca amadora para moradores locais com práticas de pescaria, sendo, segundo relata o proprietário José Fernandez com certo orgulho: “temos uma tendência de pioneirismo e fomos o 6º pesqueiro a ser implantado no país”. Com estes produtos organizados, o próprio proprietário iniciou na cidade, uma espécie de campanha de divulgação das atividades até então desenvolvidas, cuja descrição despertou o interesse de uma escola local para visita de seus alunos como meio de apresentação e educação dos processos envolvidos para a geração de produtos consumidos no nosso dia-a-dia. Diante da oportunidade, o proprietário estruturou uma apresentação que explicava os processos utilizados na produção dos produtos que haviam desenvolvido. O resultado desta primeira visita foi muito positivo e iniciou-se uma campanha nas escolas da cidade e região, aumentando assim o número de visitas escolares como ferramenta complementar na educação. O negócio foi divulgado e ampliado para outras cidades mais distantes, inclusive estendendo-se para visitas de escolas da capital São Paulo. Só no primeiro ano o resultado foi que o estabelecimento recebeu a visita de uma média de 50 escolas.

Desta forma, estava formado o primeiro público do empreendimento que com o crescimento e o aumento das distâncias das escolas visitantes foi necessário a construção de alojamentos que pudessem oferecer abrigo e refeições aos visitantes, surgindo assim o primeiro projeto do hotel. Na mesma época, os fóruns e as movimentações em relação ao tema do meio-

ambiente eram assuntos muito atuais em função da realização da Rio +92, o que despertou o interesse do proprietário em desenvolver novas ações relacionadas ao meio ambiente no empreendimento, embora não se tivesse ainda consciência que o assunto tornar-se-ia tão importante, segundo o próprio proprietário. As ações estavam mais ligadas ao objetivo educacional na época. Com a implementação do hotel e a diversificação do público, agora composto de turistas nos finais de semana, foram idealizados projetos que aproximasse as pessoas da natureza. Nesta linha, foram lançados produtos como o projeto “Plante uma Árvore”, na qual o visitante poderia plantar ou adotar uma muda, cujo apelo era a redução do impacto da visita. Projeto esse, que através do pagamento de uma taxa simbólica, contribuía tanto na geração de receita para o empreendimento, como nas ações de reflorestamento e na geração de uma consciência verde de seus visitantes, onde turistas, visitantes e estudantes eram estimulados e ensinados a correta forma de se plantar a muda de uma árvore. Não se tinha consciência que o projeto viria a gerar uma das mais altas taxas de retorno do mercado turístico hoteleiro, muitas vezes motivadas por pessoas e famílias que retornam para visitarem “suas árvores”. Outras iniciativas como visitas às hortas também foram incluídas no roteiro, onde se explicava a diferença entre uma horta orgânica e uma horta química incentivando a educação do reaproveitamento de insumos orgânicos e a importância da comida saudável. Pertences da fazenda apresentados também fortaleciam o conhecimento de tradições e culturas antigas, curiosidades e processos praticados na fazenda – como Monjolo, antiga máquina de moagem e beneficiamento de grãos movida à água e a Roda d’Água cujo objetivo era gerar energia elétrica através do movimento da roda gerado pela força da água.

O relato da concepção do empreendimento nos faz compreender que não existia um projeto de sustentabilidade desde a inauguração. A concepção do negócio fora fundamentada nos princípios econômicos, nas oportunidades desenvolvidas e obtenção de maior rentabilidade do lugar. Conceitos de desenvolvimento sustentável - econômico, social e ambiental - ainda eram assuntos muito recentes e não constavam da pauta dos empresários na época da fundação. O que se pode inferir é que a associação de empreendedorismo, o objetivo do próprio negócio e a boa aceitabilidade do público apontavam um caminho que se mostrava favorável para que as iniciativas ligadas ao meio-ambiente fossem implantadas. Neste caso o papel do proprietário do estabelecimento se mostrou fundamental ao empreender estratégias de desenvolvimento do negócio que tornassem o lugar cada vez mais aderente e

adequado à proposta educacional e ao turismo rural – primeiros produtos do hotel. O desenvolvimento de novos projetos e, portanto, um plano de sustentabilidade elaborado viria somente após tempos para formar os pilares da sustentabilidade em um dos princípios fundamentais do negócio. Desta forma, é possível afirmar que a adesão às práticas de sustentabilidade se deram mais por associação aos bons resultados, boa aceitabilidade de seu público e motivação do próprio proprietário alinhados ao desenvolvimento econômico refletindo à demanda criada com seus produtos. Vale lembrar que nessa época pós Rio-92, importantes convenções tiveram importantes desdobramentos como o Protocolo de Quioto – para tratamento do efeito estufa e Protocolo de Cartagena que tinha como questão central a biodiversidade que representavam movimentos globais, fortaleciam movimentos locais impulsionando um pensar diferenciado negócio e desenvolvimento sustentável.

3.4.2 Vantagem Competitiva com a Sustentabilidade (P2)

As questões formuladas neste capítulo tinham como objetivo identificar quais medidas sustentáveis tomadas que geravam redução de custos para a empresa e obter a visão do empresário sobre a relação existente entre a adoção de medidas "sustentáveis" e redução de custos. Vale lembrar que a teoria discute esse assunto e nos traz à tona que muitas das ações de sustentabilidade estão relacionadas à economia, performance e redução de custos. Polonsky (1994) faz referência à redução de custos com iniciativas que geram economia, gerando assim oportunidades que podem também ser utilizadas para atendimento das próprias metas das empresas. Já Sharma (1998) coloca situações como a redução física do lixo ou do descarte correto de sólidos estão diretamente associadas à performance porque elas podem reduzir custos e isso afeta positivamente o desempenho da empresa.

O Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos, segundo coletado na entrevista e observado em visita, faz um uso constante de muitos dos insumos gerados pelo próprio hotel que se traduzem comprovadamente em economia. O Hotel mede periodicamente a economia gerada pelas ações adotadas, o que hoje totaliza o acompanhamento de 15 itens, todos com um retorno econômico. Podemos destacar que o hotel faz uma economia de energia utilizando a biomassa para aproveitar descartes naturais da natureza como galhos e folhas para aquecimento da caldeira de uma das piscinas e das saunas. As cinzas resultantes desta

queima, afirma o proprietário Jose Fernandes “ são muito ricas em potássio e potencializam o potencial nutritivo dos compostos orgânicos utilizados nas plantas”, são agregadas aos resultados gerados pelo processo de compostagem, onde são tratados todos os restos orgânicos gerados no hotel. Nos restaurantes do empreendimento são servidas as próprias hortaliças orgânicas produzidas no estabelecimento. Outra fonte de receita é o lixo gerado pelos hóspedes. Embora solicite aos hóspedes e visitantes apenas a separação do lixo em itens orgânicos e não orgânicos, os funcionários acumulam a função de separação que é realizada internamente e também tem carácter econômico: diferentes tipos de materiais tem valores diferenciados na venda para as cooperativas de reciclagem locais. Desta forma, tudo que é reciclado gera uma receita para o empreendimento e somente é encaminhado para a coleta municipal o lixo que não é possível a reciclagem ou compostagem. Já para a rega das plantações e lavagem de áreas comuns se faz uso de água de reuso economizando assim utilização de água potável. A instalação de placas de energia solar também favoreceram a economia com a energia elétrica, bem como a substituição das lâmpadas incandescentes por lâmpadas de LED. O uso da energia eólica não fora implantada devido aos altos custos que a iniciativa representa e desta forma aparece na tabela assinalada como N/A, bem como a estufa da lavanderia.

Com essas ações a empresa tem efetuado uma economia de aproximadamente R\$800 mil reais, conforme detalhado na tabela 8 abaixo:

Tabela 8 – Tabela de ganhos medidos pelo empreendimento com as ações de sustentabilidade

GANHOS MENSURÁVEIS COM A SUSTENTABILIDADE EM 2014	
Itens	Campo dos Sonhos R\$
Economia de energia elétrica	R\$ 7.000,00
Uso da energia da biomassa	R\$ 7.500,00
Uso da energia eólica	N/A
Uso da energia solar	R\$ 11.500,00
Economia de água	R\$ 5.500,00
Economia de detergentes	R\$ 1.700,00
Redução de embalagens plásticas	R\$ 2.200,00
Estufa da lavanderia	N/A
Economia no uso de madeiras	R\$ 17.000,00
Economia de fertilizantes	R\$ 12.000,00
Economia de agroquímicos	R\$ 4.500,00
Ganhos no transporte dos colaboradores	R\$ 12.000,00
Resultado da venda do lixo reciclado	R\$ 14.000,00
Vendas do artesanato do lixo	R\$ 700,00
Projeto de acessibilidade	R\$ 130.000,00
Sustentabilidade no restaurante	R\$ 15.000,00
Mídias espontâneas	R\$ 550.000,00
TOTAL DE GANHOS MENSURÁVEIS	R\$ 790.600,00

Fonte: Release de sustentabilidade 2015

Esta economia gera vantagem competitiva e uma melhor performance com a redução de custos o que lhe permite aplicar estratégias diferenciadas. Uma das estratégias destacadas segundo o proprietário José Fernandez diz respeito à redução do valor das diárias na época da crise: “somos muito questionados sobre qual a estratégia que adotamos, pois mesmo em ano de muita crise como a vivida pelo Brasil em 2015 nossa taxa de ocupação se manteve estável” e conclui justificando que a manutenção da taxa de ocupação só foi possível por poder oferecer diárias aos hóspedes à um custo mais baixo em função de suas estratégias de sustentabilidade. Vale destacar que a taxa de ocupação do hotel gira em torno de 80%, enquanto a média do mercado está em torno de 60%.

Além disso, o empreendimento usa em seus processos de visita escolar uma forma de incentivar que ações sustentáveis gerem dinheiro; umas das ações implantados nas visitas educativas é demonstrar que o lixo gera dinheiro através de sua venda. Para as escolas que não possuem condições econômicas de arcar com a visita, o proprietário destaca “faço questão que cada aluno traga uma lata ou um plástico que será destinado à reciclagem e mostro para as crianças que aqueles lixos que eles trouxeram valem dinheiro” - um quilo de plástico gera R\$ 30,00 (trinta reais de receita). Através desta ação busca ensinar que ações sustentáveis podem gerar dinheiro.

Em uma das questões aplicadas buscava-se compreender se alguma medida tomada gerou custos adicionais ou fora descontinuada por ser inviável economicamente. A resposta obtida fora positiva e o projeto mencionado foi quando o hotel buscou ser auto suficiente em energia elétrica. Os altos custos inviabilizaram o projeto e não há previsão de retomada. Essa pergunta tinha como objetivo identificar que nem toda medida sustentável é aplicada e que a prioridade são para as ações que geram resultado financeiro.

Desta forma, após a entrevista e observação da prática do hotel podemos inferir que a proposição inicial estava correta. Todas as ações tomadas pelo estabelecimento estão associadas à redução de custos e ao retorno econômico. Essa redução de custos interfere diretamente na performance da empresa. Neste sentido o Marketing Verde tem muito a colaborar e essas são umas das estratégias de marketing utilizadas pelo empreendimento: o empreendimento faz questão de ressaltar suas práticas em prol do meio ambiente e algumas de forma direta e prática como aquela da venda do lixo. Também possui em seu programa de divulgação aos hóspedes e visitantes uma visita monitorada aos seus processos de reciclagem, sua horta orgânica ou seus métodos de compostagem desenvolvendo assim os interesses de uma sociedade com maior consciência ambiental e gerando ao mesmo tempo resultado em sua operação. Segundo Dias (2007), uma entre as cinco razões para as empresas adotarem essa nova perspectiva do marketing verde estão os fatores de custos associados a eliminação de resíduos e redução dos materiais utilizados na produção que forcem mudanças de comportamento. Os líderes do setor “sabem que projetar a imagem de uma empresa como líder e inovadora, além de ser consciente no que tange a sociedade e o meio ambiente, só pode ser positivo”.

3.4.3 Responsabilidade Social – Funcionários e Comunidade Local (P3)

As questões deste capítulo tinham como objetivo identificar se o empreendimento contribuía para o desenvolvimento de seus colaboradores e seus familiares, bem como se o estabelecimento está envolvido com algum projeto com a comunidade local e quais suas possíveis outras contribuições no campo da responsabilidade social. “ A responsabilidade social das empresas envolve atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas (stakeholders) como consumidores, fornecedores, sindicatos e governo.” (OLIVEIRA, 2008, pg.66)

Uma das proposições é que a existência de planos estruturados podem contribuir de fato para a formação, a melhora econômica e oportunidades reais para o desenvolvimento dos colaboradores, bem como para a comunidade local, bem como para demais *stakeholders*. Desta forma, buscou-se identificar quais as ações que a empresa pratica em relação aos seus colaboradores, bem como junto à comunidade local e se houver, junto à outros *stakeholders*.

Segundo Robbins e Coulter (1998), o envolvimento das empresas no desenvolvimento de seus colaboradores e funcionários podem resolver problemas sociais complicados, bem como trazer mais qualidade de vida à comunidade, através de seus colaboradores, desenvolvendo assim funcionários mais dedicados e colaborativos.

O Hotel/Fazenda Campos dos Sonhos, segundo a entrevista, busca priorizar a contratação de pessoas da comunidade e que vivam no entorno das dependências do hotel. Na visita pode-se observa funcionários que chegam ao empreendimento caminhando ou através de motocicletas. O hotel hoje conta com 150 colaboradores, dos quais 70% vivem em entorno do hotel, segundo o gerente de Marketing. A empresa possui um plano de carreira bem claro que começa no cargo inicial até a gerência. O proprietário destaca que os funcionários possuem participação nos lucros e um sistema de distribuição de gorjetas associado à satisfação dos seus clientes: todos os hóspedes que desejam contribuir com gorjetas, devem indicar para qual funcionário e qual seu grau de satisfação em relação ao funcionário, entregando a avaliação e o montante na recepção do hotel. Há um sistema que consolida e

classifica os funcionários que receberam a indicação sendo aqueles mais indicados globalmente os que recebem um percentual maior da soma total das gorjetas. Este sistema favorece assim o reconhecimento dos melhores funcionários, proporcionando remuneração extra e reconhecimento para os funcionários que tiveram um desempenho diferenciado de forma global. Segundo a Gerente de Marketing, Jaqueline Franco, destaca que no mês de dezembro/2015 a média da gorjeta chegou a R\$ 850,00 (oitocentos e cinquenta reais) para o colaborador com melhor avaliação; esse montante, dependendo do cargo pode representar um salário adicional. Outro ponto destacado pelo proprietário e pela gerente de Marketing diz respeito à baixa taxa de rotatividade, hoje abaixo de 5%, o que tem um reflexo positivo para a empresa: baixos investimentos em treinamento de novos funcionários, bem como despesas reduzidas com baixo número de despesas trabalhistas de desligamento de colaboradores. A empresa também possui um programa de ideias inovadoras da qual os colaboradores são incentivados a participar e trazer sugestões de melhoria nos processos, melhoria do atendimento e inovações. As melhores ideias viram projetos e os autores são premiados pela colaboração. “... o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais (diferenciação).” (ZANONE, 2007, p.14)

Novamente, é possível inferir que algumas das medidas tomadas, também tem um reflexo econômico favorável. Na análise dos ganhos mensuráveis com sustentabilidade é possível observar que há a redução das despesas com locomoção de colaboradores, uma vez que a maioria vive no entorno do estabelecimento. Essa variável “proximidade” também corrobora com a baixa rotatividade da empresa, significando menor necessidade de investimentos em treinamentos e despesas com desligamentos. Em contrapartida, pode-se sugerir que a existência de uma clara política de recompensa em relação ao desempenho e de participação nos lucros mostra uma empresa interessada em maximizar o desempenho dos seus colaboradores e oferece a contrapartida por esse resultado. O plano de carreira definido também deixa clara as oportunidades existentes para os colaboradores na organização. O proprietário Jose Fernandes faz questão de contar: “dois de meus sete gerentes diretos iniciaram no cargo mais baixo trabalhando lá na roça mesmo com a enxada e tudo” e conclui explicando que os dois colaboradores destacados passaram por todos os níveis - onde desempenhavam desde atividades ligadas à terra ou aos animais - e hoje possuem cargo de gestão, exemplificando o plano de carreira seguido pela empresa.

Em relação às ações com a comunidade, entre a participação de várias associações e organizações, o hotel ressalta a contribuição para o Conservatório Municipal da Cidade, que atende, segundo o proprietário cerca de 300 crianças. Este programa tem como função a formação de músicos no Conservatório. Em contrapartida, o Conservatório tem o compromisso com o hotel de efetuar apresentações que conservem a cultura e a tradição da música local - semanalmente grupos se apresentam demonstrando à hóspedes e visitantes a moda caipira – música típica da região.

Como resultado desta proposição, pode-se inferir que as políticas adotadas contribuem para o desenvolvimento da comunidade pelas características descritas, favorecendo o entorno, o desenvolvimento econômico, preparando e treinando a mão de obra e oferecendo exemplos de oportunidades reais de crescimento para os colaboradores interessados. Para completa averiguação desta proposição se faz necessário checagem junto aos funcionários para que seja coletada sua percepção e história, ficando aqui oportunidades para futuras pesquisas. Já a participação em projetos na comunidade local não se mostrou de forma estruturada, uma vez que a contrapartida se mostra mais de carácter de ação social ou filantropia do que ações de desenvolvimento. Esse apontamento também está sendo revisto nos processos faltantes para a certificação da ABNT NBR 15.401, pois esse é um dos processos faltantes para a certificação – medir e acompanhar sistematicamente algumas de suas ações. Conforme destacado por Oliveira (2008) não se deve confundir filantropia com responsabilidade social.

3.4.4 Responsabilidade Social – Fornecedores (P4)

A questão tratada neste tópico buscava identificar o processo de seleção e relacionamento do empreendimento com fornecedores e prestadores de serviços, importante aspecto da responsabilidade social. Conforme Macedo et al. (2009), é buscado pelas empresas o respeito dos indivíduos acerca de suas atividades, em especial a preferência de seus consumidores, bem como o engajamento dos seus colaboradores e fornecedores com a adoção de uma conduta responsável social e ambientalmente. É importante destacar que com a teoria dos *stakeholders*, as empresas passam a incorporar seus colaboradores, fornecedores e todos os atores afetados ou que afetam a organização nas decisões estratégicas da organização. Desta

forma, a relação com fornecedores e como incorporar na cadeia sustentável é de suma importância para o processo como um todo.

O estabelecimento citou em sua entrevista que adota critérios para a seleção de seus fornecedores sempre priorizando a compra de produtos e serviços na comunidade ou na região. Não são todos os fornecedores que estão capacitados, mas existe um movimento de preparação na cidade que contribui para este desenvolvimento; movimento este da qual o proprietário faz parte. Os mesmos relatam que participam ativamente da Associação Comercial da Cidade de Socorro, do COMTUR Comissão Municipal de Turismo e do Sindicato Rural da Cidade e que estes órgãos tem uma série de iniciativas de desenvolvimento de fornecedores e prestadores de serviços. Estes órgãos possuem treinamentos que visam profissionalizar e potencializar fornecedores locais de forma que possam formar fornecedores capacitados para as empresas da região. Estes órgãos também possuem acordos com entidades como SEBRAE que, segundo o proprietário, foi vital à época do treinamento de seus primeiros funcionários que hoje são multiplicadores internos. Em relação aos seus fornecedores, cita como exemplo, que não tem hoje produção suficiente de mel na propriedade e precisa busca o produto fora – para tanto, a Casa do Mel tornou-se um de seus fornecedores e teve toda sua cadeia produtiva revisitada e orientada pelo Sindicato Rural da cidade, possibilitando que a empresa fosse considerada apta a fornecer seus produtos. O empreendimento também destaca que – para suprir a falta de hortaliças em seu restaurante – teve de desenvolver fornecedores que trabalhassem nos mesmos moldes que o hotel trabalha cultivando hortaliças orgânicas e que não adotasse mão de obra infantil em seu processo de produção – característica frequente no campo. Além disso, seguindo as boas práticas da sustentabilidade o empreendimento relata que utiliza somente produtos de limpeza biodegradáveis, mas que ainda não há fornecedor preparado na região para o fornecimento de tais produtos.

Podemos inferir para o tema da responsabilidade social, separada em um tópico fornecedores por questões de organização, que o hotel pratica de certa forma a adoção de uma conduta responsável social e ambientalmente junto aos seus fornecedores, buscando o desenvolvimento de toda a cadeia. Além dos processos descritos acima, podemos concluir que o processo de certificação também vem a colaborar no desenvolvimento da cadeia de fornecedores como um todo. Podemos relatar que conforme a entrevista desenrola, é possível observar a prática de esportes de aventura. O processo envolve uma série de equipamentos

que vão de cordas, roldanas, ganchos, assentos e outros apetrechos indispensáveis para a segurança de quem pratica a atividade. O proprietário destaca que o estabelecimento é certificado pela norma ABNT NBR 9050 e é exigido pela própria norma, que os equipamentos utilizados em atividades do esporte de aventura sejam provenientes de empresas também certificadas, garantindo assim a segurança e credibilidade em todo o processo produtivo. Essa conduta exigida em um processo de certificação somente ratifica que o processo produtivo todo é revisto e desta forma se garante uma melhora nos processos de todos os fornecedores, com um resultado mais satisfatório para clientes e consumidores que encontram produtos de maior qualidade e aderência. Desta forma, é possível inferir que os critérios para certificação podem ser benéficos no desenvolvimento da relação com fornecedores traduzindo em uma melhoria de processos generalizada para os fornecedores e prestadores de serviço da empresa.

3.4.5 Ferramentas e Frameworks de Sustentabilidade e Responsabilidade Social - Comunicação (P5 e P6)

As questões utilizadas neste capítulo buscaram identificar quais canais são mais usuais para comunicação, interna (colaboradores e hóspedes) e externa (clientes, fornecedores, comunidade local, governos, etc) de suas práticas sustentáveis e quais as razões de escolhas dos canais. Bem como se as publicações específicas de sustentabilidade (como balanço social, relatório de sustentabilidade, etc) são praticadas pela empresa.

A proposição deste tópico busca auferir como e por qual caminho o Marketing Verde pode auxiliar no desenvolvimento da comunicação das estratégias verdes com o objetivo de atingir e sensibilizar clientes, sociedade e governos de forma eficaz, gerando resultados positivos para a organização e para todos os *stakeholders* envolvidos. Vale destacar a definição de Ottman (2012), “as marcas que os consumidores compram e nas quais confiam, hoje os educam e os colocam em conversas importantes por meio de diversas opções de mídia, principalmente os sites e as redes sociais”.

Um das ações diárias junto aos hóspedes e visitantes dos empreendimentos é oferecer uma série de opções de visita guiada pelas ações sustentáveis do lugar – embora opcional, a adesão é grande tendo se transformado em uma opção de atividade do estabelecimento. Há bancos propositalmente instalados em trechos remanescentes de Mata Atlântica para que o

público receba instruções sobre meio ambiente; há visitas à horta orgânica para que seja explicado todo o processo de produção desde a utilização do adubo orgânico gerado pelo empreendimento até a colheita associando os alimentos servidos no restaurante; visita ao minhocario, ao centro de reciclagem, ao centro de produção de mel e assim por diante. Com ações desta natureza, o hotel divulga suas ações e proporciona momentos educativos aos hóspedes ressaltando o respeito ao meio ambiente, aos animais e a importância de cada uma das atividades. O proprietário destaca, que muitas famílias com crianças pequenas e principalmente seu público de terceira idade, motivam muito a visita das crianças da família pois gostariam de estender aos pequenos os conceitos e conhecimentos adquiridos pelas ações do lugar. Diz a gerente de Marketing Jaqueline Franco, “muitas avós já saem dos passeios falando que vão trazer seus netos e os netos das amigas pra mostrar as coisas que viram por aqui”.

O envolvimento do proprietário e seus gestores com várias entidades ligadas ao verde, ao esporte de aventura e à organizações ligadas aos temas como a deficiência física e acessibilidade também garantiram a ampliação da atuação do estabelecimento no mercado, bem como acesso à oportunidades que definiram o desenvolvimento das estratégias da empresa. É o caso de seu relacionamento com entidades com a ABETA – Associação Brasileira de Ecoturismo e Turismo de Aventura e a Adventure Fair - feira de esporte de aventuras. Foi em uma Adventure Fair que o proprietário teve contato com o projeto de acessibilidade do Ministério do Turismo e teve como resultado o envolvimento no projeto e a certificação ABNT NBR 9050 – única no Brasil. Desde então, com a conclusão do projeto em 2007, o proprietário tem sido convidados para palestras para divulgação e em 2008 levou sua experiência para outros países através de Congresso de Moçambique e Chile. Também mantém parcerias com as entidades especializadas, bem como com blogs focados no público com deficiência física. A empresa faz parte de várias associações locais ligadas à sustentabilidade, como a ONG Ambiental Copaíba. Questionada sobre associação ao Instituto Ethos ou o CEBDS, bem como a produção de balanço social, foi detectado que não consta das atividades desenvolvidas pela empresa.

Quanto aos canais digitais, foram visitados todos os sítios disponibilizados pelo estabelecimento: *websites* próprios para cada estabelecimento, *Facebook* e *Instagram*. Nos sites dos estabelecimentos, nota-se um espaço destacado ao final da página onde consta o logotipo de todos os prêmios e certificações recebidos – ao clicar em cada logotipo o

visitante pode conhecer a história e reportagens associadas à certificação em consulta. Funcionários ostentam uma espécie de colete, no qual está impresso o logotipo das certificações chaves para a empresa ABNT NBR 9050 e ABNT NBR ISSO 21.101 (antiga 15331), bem como nos folders dos empreendimentos também se observa a presença dos 2 logotipos. Em todo material de comunicação impresso e seus canais digitais observa-se o predomínio da cor verde. O proprietário e o gerente de marketing lembram que o mantém acordos também com sites de vendas de hotéis como *Booking.com* e *TripAdvisor*, mas ressaltam que 90% das vendas são realizadas diretamente e apenas 5% vem de sites de vendas de hotéis – atualmente mede que muito de suas hospedagens são derivadas de indicações e atribui parte de sua taxa de retorno ao sucesso do Projeto “Plante ou Adote uma Árvore” : os empreendimentos mantêm seus clientes atualizados sobre a situação da árvore plantada ou adotada com o envio de fotos periódicas para os “proprietários” das árvores. “Tem pessoas que voltam aqui no hotel todos os anos há 20 anos somente pra ver sua árvore”, ressalta a gerente de marketing Jaqueline Franco.

Outros aspectos importantes são a comunicação com seus funcionários, que hoje chega ao número de 150. Todos os funcionários recebem um material com a Visão, Missão, Princípios e Valores – entres os quais se destaca a sustentabilidade, segurança e responsabilidade social. Além dos treinamentos, o proprietário e o gerente de Marketing ressaltam que buscam que todos os colaboradores sejam treinados e tenham conhecimento das ações sustentáveis praticadas pelo hotel e acompanhem através de reuniões mensais e bimensais promovidas pela gestão a evolução ou modificação de novas ações, além do resumo das críticas e sugestões dos hóspedes, bem como os resultados.

O empreendimento ainda faz o uso de agências e anúncios em revistas especializadas para o nicho de escolas e para o público de terceira idade.

As proposições buscadas com o estudo deste capítulo se apresentaram afirmativas uma vez que mostra que a empresa, direcionada por suas estratégias e delineamento de seu público e produtos, desenvolveu uma visão mais apurada sobre as questões que envolvem não só a sustentabilidade, mas aspectos sociais importantes como a inclusão social - se transformando-se em um importante agente de divulgação, motivação e influência junto ao seu público e junto aos *stakeholders* com os quais atua. O empreendimento faz um uso frequente da sua experiência, não só no sentido de divulgar, mas também no sentido de educar e levar sua experiência à outras empresas, públicos e países, e tende com estes

movimentos gerar e estimular ações semelhantes. Sua comunicação e proximidade com instituições e organizações ligadas às atividades que desenvolve também se mostram efetivas. A proposta dos canais digitais, sua usabilidade e apresentação não se apresentam de forma massiva, sendo caracterizada por canais comuns aos usuários digitais sem propostas inovadoras. Do contexto geral, é possível inferir que as estratégias adotadas pela empresa - onde predomina a comunicação direta com seu público presente, com seu público através de ONGs, instituições, eventos especializados – se mostram efetivas uma vez que a empresa conta com uma alto índice de ocupação – média de 80% - bem acima da média de mercado, hoje em torno do 60%.

Comunicar as ações e a preocupação com relação a sustentabilidade, demonstra uma empresa conforme e atual, expondo a organização à investidores que trabalham com estratégias semelhantes e buscam reduzir seus riscos e estarem alinhados com seus valores em seus investimentos. Reconhecendo que esta exposição também gera oportunidades, comunicar o verde e seus progressos tem sido uma prática cada vez mais comum pelas organizações. Vale destacar que uma das dificuldades de clientes em sua visão é que muitos não encontram facilidade em ter acesso a informações sobre as ações socioambientais das empresas conotando a necessidade das empresas elaborarem seus planos de comunicação a respeito de suas estratégias socioambientais de forma objetiva, clara e de fácil acesso ao seu cliente.

3.4.6 Indicadores (P7)

A proposição inicial buscava auferir através da comparação de alguns indicadores básicos do mercado de hotelaria se resultado dos hotéis com medidas socioambientais podem ter uma produtividade e retorno superior à média da performance dos estabelecimentos urbanos.

Desta forma, questões sobre a taxa de ocupação, diária média e o RevPAR do empreendimento foram efetuadas de modo a efetuar comparativos com a média de mercado. Notadamente, o estabelecimento divulgava, tanto em seu release de sustentabilidade, quanto em seus canais uma taxa de ocupação média acima do mercado, o que nos faz questionar as razões deste desempenho superior em relação com as estratégias socioambientais da empresa.

A taxa média de ocupação no Brasil, segundo relatório da JLL chega 60%, a mais baixa desde 2006. O estabelecimento não forneceu acesso à este número de forma comprobatória mas ressaltou em entrevista que a taxa média de ocupação varia em torno de 80%. Não é possível afirmar que as práticas sustentáveis são responsáveis pelo desempenho diferenciado do estabelecimento, mas fatores ligados à elas podem ter uma relação direta. A exposição massiva do estabelecimento na mídia em função das certificações e capacidades sobre acessibilidade que o hotel oferece podem contribuir diretamente. Em dezembro/2016 houve uma reportagem veiculada na rede de TV aberta Globo o que já teve reflexos no fluxo de turista nos dias subsequentes. O proprietário também ressaltou o retorno das pessoas atrelado à projetos como “Plante ou adote uma árvore”, bem como às sessões de apresentação sobre as práticas ambientais muito buscadas por famílias que retornam com outros membros, em especial crianças. Para essa proposição, não se faz possível afirmar a relação entre desempenho e práticas socioambientais, pois seriam necessárias pesquisas mais aprimoradas. O que podemos detectar é uma relação subjetiva entre as razões e o número.

3.4.7 Certificações e selos de sustentabilidade - Governos (P8)

O entendimento de possíveis relações ou benefícios com governos e entidades locais se colocou necessário para um correto diálogo com os papéis e responsabilidades que os mesmos podem exercer no desenvolvimento das práticas sustentáveis no sentido de incentivar a busca por processos de certificação que podem representar diferenciais competitivos para o estabelecimento.

O proprietário ressalta que não há vantagem ou benefício direto pelas organizações certificadoras ou políticas públicas de incentivo para a busca da certificação - o que pode estar relacionado à baixa adesão dos certificados para ABNT NBR 15.401 – hoje em uma média de 10 estabelecimentos. Na entrevista, embora não tenha se mencionado com destaque nenhum incentivo governamental, seja local ou global para o desenvolvimento das práticas sustentáveis, foi possível o diagnóstico de um grande investimento e incentivo do Ministério do Turismo no desenvolvimento daquele que viria a ser um dos produtos de maior visibilidade e projeção para o estabelecimento: certificação em acessibilidade. O histórico

teve início com a implantação das atividades de esporte de aventura, mas especificamente no Hotel Fazenda Parque dos Sonhos. Inserido no meio do esporte de aventuras, através do irmão, a participação em feiras ligadas ao ramo foi decisiva – e em um destes eventos, mais precisamente a Adventure Fair, o proprietário e seus gestores se inteiraram de uma iniciativa do Ministério do Turismo que apresentavam um projeto de acessibilidade cujos números chamavam a atenção: o Brasil tem cerca de 45 milhões de pessoas com deficiência e mais 33 milhões de pessoas com mobilidade reduzida – por mobilidade reduzida se incluem cadeirantes, pessoas obesas e grávidas.

O projeto foi viabilizado pelo Ministério do Turismo através da ONG Aventura Especial, na qual a proposta era tangibilizar requisitos para os testes de acessibilidade ao esporte de aventura da ABNT NBR 9050, uma vez que a norma era muito específica e precisa sobre as normas para edificações, mobiliários e equipamentos, mas não continha, segundo o proprietário José Fernandez, os detalhes necessários para que processos de acessibilidade à esporte de aventura fosse aplicados; o empreendimento participou do projeto PILOTO, juntamente com a cidade de Socorro e hoje é certificado para as seguintes atividades: arvorismo, boia *cross*, cavalgada, rapel e tirolesa.

Desta forma, para a certificação da ABNT NBR 9050 houve todo um envolvimento do Ministério de Turismo, aporte financeiro e suporte de entidades especializadas para viabilização da certificação de modalidades do esporte de aventura para deficientes físicos. O caso da participação do Ministério do Turismo, através da ONG AVENTURA ESPECIAL, se tratava de um projeto pioneiro, da qual o estabelecimento se candidatou para participação, mas que na verdade funcionou como laboratório. O projeto teve duração de quase 3 anos e hoje conta com mais de 70% do hotel adaptado para pessoas com deficiência e ou mobilidade reduzida, representando um case de inclusão social no mercado hoteleiro do Brasil. O empreendimento investiu na adaptação dos chalés, dos banheiros e todo espaço social do hotel para os tornarem acessíveis, bem como inovou em equipamentos e procedimentos para acessibilidade também nas atividades de lazer, item este que lhe causou uma exposição muito grande na mídia e fóruns especializados.

Pode-se concluir neste caso que o empreendimento teve participação do governo em uma de suas experiências de certificação em função do pioneirismo e de ter a característica de um projeto experimental. O hotel teve favorecida sua estratégia podendo ter foco na variável de inclusão social, possibilitando que pessoas e clientes com mobilidade reduzida e deficiência física tivessem acesso ao lazer e à um meio de hospedagem preparado para necessidades específicas, proporcionando-lhes bem-estar e acolhimento. O mesmo não se pode dizer da ABNT NBR 15.401 - o proprietário José Fernandez ressalta “não há obrigatoriedade e nenhum benefício ao buscar a certificação da ABNT NBR 15.401; desta forma o empresariado não tem interesse pelo tema”.

Pela quantidade de estabelecimentos credenciados podemos concordar com o proprietário. O programa existe desde 2006 e conta com um média de 10 estabelecimentos credenciados. Falta apoio público: “não há uma exigência ou clamor público para que as empresas envolvam-se em questões sociais” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 34).

Desta forma, voltando à proposição inicial podemos afirmar que a priorização pelas certificações aparentemente estão atreladas à incentivos e/ou benefícios proporcionados, já que as certificações são opcionais e não há legislação específica; o histórico ocorrido com a certificação de acessibilidade nos leva a inferir que a associação de benefícios, suporte à implantação e uma legislação adequada proposta por governos e instituições muito poderiam contribuir para a adesão de um maior número de estabelecimentos hoteleiros aos processos de certificação, contribuindo para a eficiência das operações dos meios de hospedagem, bem como para o cenário das certificações socioambientais do país. Com um maior número de estabelecimentos preparados e certificados poderíamos ter um cenário de melhores benefícios sociais às pessoas no caso de acessibilidade, melhorando sua condição social, seu bem-estar e sua autoestima e nos casos de meio ambiente, preparando empresas com a revisão de seus processos para uma melhor relação com o meio- ambiente. Os governos precisam de certa forma rever a sua posição em relação à estes processos.

3.4.8 Certificações e selos de sustentabilidade - Diferencial competitivo (P9)

Neste capítulo buscou-se compreender a contribuição das certificações ou prêmios de sustentabilidade e afins para os diferenciais competitivos da empresa.

Os selos de sustentabilidade ou processos de certificação atestam o engajamento da empresa em questões socioambientais. Os processos de certificação ou o processo de obtenção dos selos orientam as empresas a melhor forma de implementar e adequar os seus processos visando revisão de seu ciclo operacional, propondo os ajustes e mudanças necessárias para que a empresa obtenha o patamar adequado de adesão e qualidade aos requerimentos estabelecidos pelos processos de certificação. Um processo de certificação define de forma objetiva quais são os critérios que o estabelecimento precisa atingir para obtenção do reconhecimento. Quando empresas possuem determinado certificado ou selo que ateste sua aderência e seu compromisso, de certa forma é promovida a confiança nas relações de mercado e se tem uma certa padronização de exposição ao mercado. Desta forma, fica mais palpável para o consumidor, investidores e agentes a comparação entre empresas da mesma natureza.

Segundo Oliveira (2008), já que as certificações são voluntárias, as empresas buscam um processo de certificação se acharem que é importante para seus negócios. Desta forma, o estudo do empreendimento hoteleiro, portador de várias certificações, nos levou a uma proposição inicial afirmando que procedimentos de certificação agregam valor à estratégia do estabelecimento, representando de fato um diferencial competitivo em relação à outros estabelecimentos não certificados.

O Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos é normatizado pela ABNT NBR 9050, ABNT NBR ISO 21101 e está no processo de certificação da ABNT NBR 15.401. Vale destacar que a ABNT NBR 9050 trouxe uma grande repercussão para o hotel, sendo uma das grandes ferramentas de Marketing por ser o primeiro hotel certificado em acessibilidade, inclusive para atividades de aventura para deficientes e pessoas com mobilidade reduzida. Embora não certificado na mais específica das normas que certifica os meios de hospedagem no país em relação à sustentabilidade (o hotel priorizou a certificação de esporte de aventura e de acessibilidade), o hotel possui o selo Platina do *TripAdvisor* e em 2010 recebeu o Selo Verde

do Guia 4 Rodas (guia este que está em fase de descontinuidade por razões mercadológicas) e diz-se aderente com grande parte das instruções da norma ABNT NBR 15.401, faltando estabelecer processos de indicadores de sustentabilidade e um plano de gestão do acompanhamentos de suas ações. Os entrevistados citam a falta de documentação como a principal justificativa para ainda não estar certificado. O hotel não possui documentados processos de gestão e indicadores para medir a satisfação e o retorno de ações de sustentabilidade, de ações junto à comunidade, junto às escolas e correlacionados. Como exemplo, cita as visitas escolares: em 2015, embora tenha recebido 1.000 alunos através das visitas escolares, não aplicou pesquisa de satisfação e também não possui um plano estruturado de gestão para este tipo de ação.

A falta de prioridade em relação à ABNT NBR 15.401 perante as demais certificações está mais relacionada à estratégia do estabelecimento (foco prioritário em esporte de aventura e ao público com deficiência e mobilidade reduzida). Um outro ponto destacado pelo proprietário e pelo gerente de marketing são os custos de manutenção dos certificados. Para exemplificar, cita o caso da ABNT NBR ISO 21.101, cuja auditoria é realizada 1 vez por ano para renovação do certificado. Detalha o processo o proprietário José Fernandez “todas as despesas são por nossa conta. Para nós não fica tão caro porque todos os auditores ficam no hotel e comem por aqui mesmo. Mas pagar tudo seria custoso para todos os processos de certificação todos os anos”. Ao todo é uma média de 5 dias de processo, onde todos os custos, de hospedagem à alimentação, bem como funcionários dedicados são despesas a serem arcadas pelo estabelecimento.

Pode-se inferir que a busca por um processo de certificação está intrinsecamente ligado à estratégia da empresa na definição de seus mercados. Claramente, as revisões de processos necessárias para uma certificação também contribuem para a eficiência operacional do estabelecimento. No caso do empreendimento em estudo, um dos maiores legados foi a exposição que as certificações causaram. Por serem muito específicas e por vezes inéditas – a certificação de acessibilidade e de esporte de aventura - os processos de certificação foram determinantes para o sucesso das estratégias, consolidação e atingimento de seu público. A exposição em relação ao certificado de acessibilidade e certificado de acessibilidade para algumas modalidades do turismo de aventura aproximaram o empreendimento de entidades, feiras, eventos fortemente atuantes com estes públicos, favorecendo assim o acesso e consolidação do público alvo definido.

Conforme proposição inicial, podemos afirmar que o diferencial competitivo gerado pelas certificações aponta estar mais relacionado à estratégia da empresa em definir seu público alvo. Ganhos financeiros e operacionais também são uma das razões pois tem como resultado a revisão e ajustes de processos, onde desperdícios são reduzidos e são otimizados a utilização de recursos.

Outra afirmação possível é que o selo em si não representa um diferencial, mas sim todo o processo envolvido em sua obtenção e a exposição que pode causar. Para o processo de obtenção de certificações há o envolvimento com entidades e organizações ligadas ao tema em processo, o que permitem ao estabelecimento a exploração estas relações, um acesso direto ao público alvo e assim utilizar ser instrumento para que o Marketing Verde possa usar as estratégias de divulgação de forma objetiva.

3.4.9 Marketing de Serviços (P10)

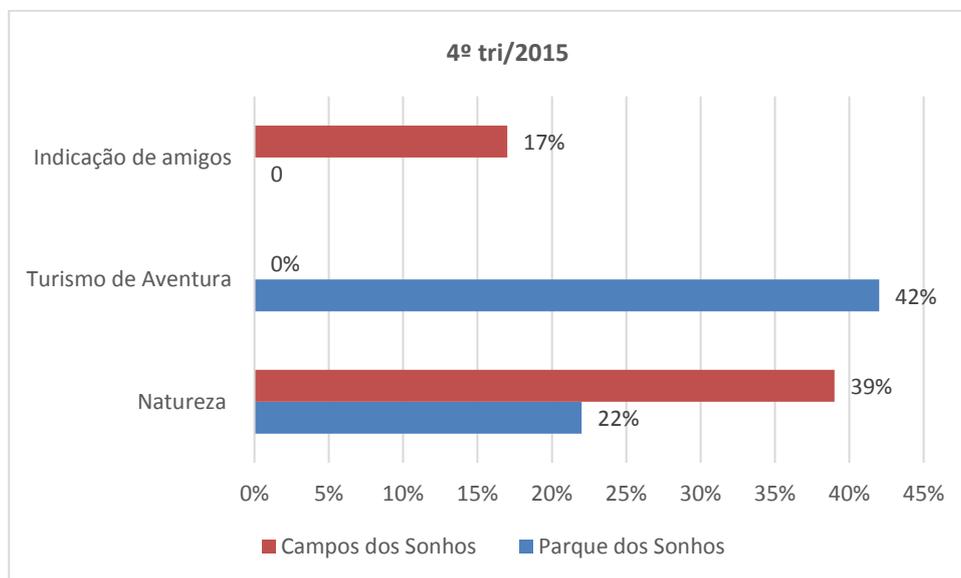
Com as questões efetuadas neste capítulo buscou-se estudar a influência que as práticas sustentáveis podiam exercer na escolha dos hóspedes pelo meio de hospedagem, e qual a relação quando qualidade, atendimento e preço são variáveis importantes no setor de serviços.

A proposição inicial coloca a variável sustentabilidade como uma variável de carácter desejável, mas não obrigatória em um processo de carácter decisório em um processo de aquisição de serviços.

O Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos tem como nicho de mercado: (1) turismo rural, (2) escolas, (3) terceira idade, (4) turismo de aventura, (5) deficientes físicos ou com mobilidade reduzida. O empreendimento faz uma pesquisa para o conhecimento do perfil do seu hóspede e entre uma série de questões (Anexo II) buscar conhecer a motivação de escolha dos hotéis, conforme mostra o gráfico 9 O resultado fornecido pelo hotel com a apuração do 4º trimestre de 2015, mostra que a natureza é o motivo de escolha para 39% dos hóspedes do Hotel Campo dos Sonhos, enquanto representa 22% para o Hotel Parque dos Sonhos, onde a razão principal da escolha fica concentrada no esporte de aventura, com 42% do total de clientes.

Gráfico 9

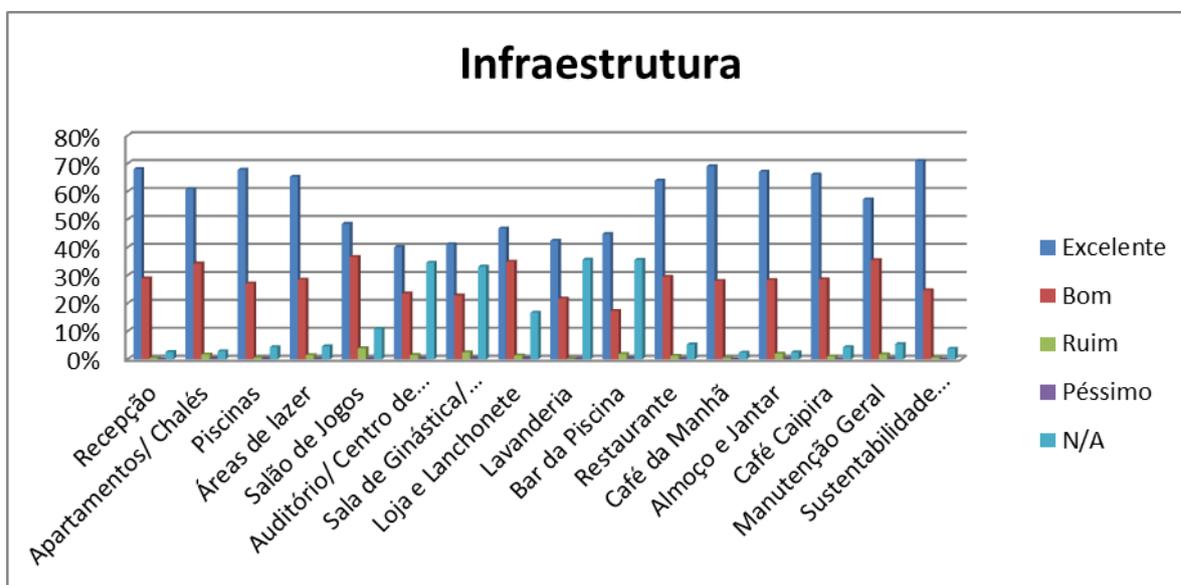
Motivo de escolha dos hotéis Fazenda Campos/Parque dos Sonhos



Fonte: Departamento de Marketing Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos

Desta forma, a natureza mostra-se um dos produtos base do hotel, o que de certa forma exige um comportamento adequado do estabelecimento em relação ao meio ambiente. Desta forma, agregar um comprometimento real com sua marca de forma que sejam percebidos e aceitos pelos clientes é fundamental para o negócio. A sustentabilidade está intrinsecamente ligada à estratégia do hotel. Conforme mostra o gráfico 10, a pesquisa de satisfação dos clientes do hotel, a variável sustentabilidade aparece como uma das qualidades observadas pelos clientes: na pesquisa de satisfação de 2015, sustentabilidade ambiental é uma das variáveis questionadas e aparece com 72% de aprovação. Não é possível inferir a relação da sustentabilidade com o motivo de escolha do hotel, mas é possível afirmar que as ações praticadas, cujos hóspedes tenham tido informação e acesso, representam, considerando o alto índice de aprovação, que foram percebidas pelos clientes.

Gráfico 10
Índice Anual de Satisfação do Cliente 2015 (Fichas: 1709)



Fonte: Departamento de Marketing Hotel Fazenda Campos/Parque dos Sonhos

As variáveis específicas de serviços, como qualidade, preço e atendimento têm estratégias específicas e são detalhadas pelo proprietário do hotel na entrevista. O mesmo afirma que hotel tem um índice de qualidade de atendimento alto e a principal causa apontada é baixa taxa de rotatividade dos colaboradores, cuja retenção está baseada em planos de carreira estruturados e mecanismos de reconhecimento do desempenho transparentes. O proprietário José Fernandez também destaca que a política de formação de preços é outro fator decisivo na compra: “o cliente sabe quanto vai pagar, pois todas as 4 refeições estão incluídas no valor não gerando desta forma surpresas no pagamento final da fatura”. Ainda considerando a variável preço, o hotel tem uma política de incluir em seus pacotes de hospedagem atividades de aventura e acesso de um hotel à outro (são fisicamente independentes) sem custo adicional: no *checkout* é fornecido ao hóspede a visão de quanto seria o resultado final da conta no caso do pagamento individual das atividades. Isso porque, tanto no Hotel Fazenda Campo dos Sonhos como no Hotel Fazenda Parque dos Sonhos há um programa que permite a entrada de visitantes para a prática de esportes de aventura e outras atividades avulsas e para cada uma delas há um valor estabelecido.

O hotel também apresenta um alta taxa de retorno, cujo entrevistado atrela à variável atendimento e ao projeto “adote ou adote uma árvore”. “As pessoas retornam ao local principalmente em datas comemorativas para mostrar as árvores para seus filhos, netos ou em datas comemorativas”, diz Sr. José Fernandez, proprietário do estabelecimento. Além disso, o hotel utiliza uma estratégia de sempre lembrar seu hóspede que a árvore está lá: envia fotos periodicamente, mostrando em diferentes épocas do ano a situação atual da árvore.

Com as variáveis coletadas, pode-se inferir que a escolha do hotel está mais atrelada à um conjunto de variáveis, onde não é possível afirmar precisamente a motivação de escolha dos hotéis, mas é possível observar que há influência de um conjunto de variáveis, onde natureza, atendimento e estratégia de preços claras parecem exercer um diferencial no processo de escolha. São necessárias pesquisas complementares em função das características do estudo para precisar junto aos clientes as motivações reais e a profundidade que consideram o tema sustentabilidade em suas escolhas. No caso do estabelecimento estudado o desenvolvimento sustentável e o cuidado com o meio ambiente é intrínseco ao desenvolvimento das atividades propostas sendo o verde um componente importante na composição de seus produtos e serviços. As práticas socioambientais, na verdade fazem parte da construção da imagem do hotel onde seus produtos e serviços são associados representando um diferencial. E o diferencial é que torna difícil o processo de imitação. Desta forma, sustentabilidade, meio-ambiente, desenvolvimento sustentável, práticas socioambientais são responsabilidades do hotel para manutenção e originalidade dos seus produtos e serviços. A origem do estabelecimento por estar na educação de crianças, sempre teve como obrigatoriedade desenvolver suas ações baseadas nas boas práticas em relação ao meio ambiente, embora na época da inauguração do projeto a palavra sustentabilidade ainda não era representativa ou mesmo de domínio.

Desta forma, o empreendimento sempre desenvolveu muitas de suas práticas atreladas à estratégia de seu público alvo: para escolas a educação ambiental, para turismo rural a exploração consciente do meio-ambiente, bem como dos animais, no esporte de aventura, a base para implantação de muitas das atividades.

Considerando a proposição inicial, podemos concluir que sustentabilidade por si só não representa fator de decisão na compra, mas associado à um conceito mais amplo

corroborando com o que diz Medlik e Ingram (2002) o hotel é formado por um conjunto de componentes e isso envolve fatores como localização, instalações e a acomodação, serviço, imagem e preço, formando, todos eles, um produto único decomposto cada um em produtos isolados e analisados pelo pretendo comprador como itens importantes de sua decisão final de compra juntamente com critérios individuais de escolha.

O resultado também mostra oportunidade para novas linhas de pesquisa onde os empreendimentos hoteleiros não tenham a natureza como parte integrante de seus produtos para que se forme um entendimento consistente sobre a real influência da variável sustentabilidade na escolha de um meio de hospedagem.

4.0 Considerações Finais

“Os problemas que escolhemos para resolver e o modo pelo qual os formulamos dependem mais de uma filosofia e visão de mundo de que de nossa ciência e tecnologia” (ACKOFF,1974:8)

Na proposta inicial deste estudo havia um desafio proposto: quais as oportunidades e desafios possui o Marketing Verde no setor Hoteleiro de pequeno porte que pode agregar valor ao negócio, gerando diferencial competitivo e melhor posicionamento para empresas do setor. Essa indagação indicava que necessariamente a empresa pesquisada deveria ter práticas sustentáveis e socioambientais, com credibilidade reconhecida formalmente através de certificações, uma vez que este processo atesta publicamente que a empresa está em conformidade com os requisitos e critérios exigidos pelo órgão certificador.

O crescimento da empresa pesquisada parece refletir bem este celeiro de oportunidades. Embora inaugurada com um viés sustentável, o empreendimento hoteleiro pesquisado não fora concebida com um plano estratégico socioambiental - avançou em práticas sustentáveis e estratégias sociais à medida que estabelecia sua estratégia mercadológica e que incorporava em sua carteira oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Definiu seus públicos alvos de forma que as oportunidades inerentes para atender a cada grupo foram sendo delineadas e como resultado a empresa tem uma de estratégia que tem como pilares a

sustentabilidade, a inclusão social e padrões eticamente corretos. A oportunidade de explorar a educação ambiental, a busca pelos processos de certificação como importantes para otimização dos produtos/processos, redução de custos e a busca por normatizações representam oportunidades, cuja estratégia de Marketing Verde assume sua função administrando o fator socioambiental inserido nas políticas e decisões da empresa. E aqui surge diferenciais competitivos que tornam a imitação difícil. As oportunidades geradas pelas certificações, com maior destaque para a certificação de acessibilidade se mostraram muito eficientes uma vez que possibilitou uma exposição eficaz não só na mídia como em grupos de interesse e a criação de uma imagem positiva da empresa. O empreendedorismo do proprietário fora decisivo para que iniciativas desta natureza pudessem caminhar. A exposição causada pela associação de estratégias socioambientais utilizadas pela empresa traçaram um caminho congruente com as circunstâncias socioambientais e políticas de seu tempo o que é importante ressaltar. De nada adianta um processo de certificação cujo interesse da sociedade não seja apurado para captura dos resultados.

Para responder à pergunta inicial da pesquisa, tornou-se imperativo avaliar como uma empresa do setor hoteleiro de pequeno porte aplicavam as estratégias de Marketing Verde. Pode-se citar mais de uma aplicação da estratégia de MV, mas a mais importante vem da definição de seu público-alvo: as ações de educação ambiental mostraram-se estrategicamente condizentes, embora de caráter mercadológico, representam em pequena escala uma estratégia de saldo positivo que muito veio a agregar na função social que acumula. As estratégias de Educação Ambiental têm como saldo o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente em relação ao papel do verde e do sustentável em nossas vidas. E o Desenvolvimento sustentável depende muito do papel de co-responsabilização que empresários e indivíduos podem assumir, tendo como principal agente transformador que a Educação Ambiental. (JACOBI, 2005).

Outro aspecto importante era avaliar como as empresas do setor hoteleiro de pequeno porte portadoras de selo de sustentabilidade ou certificações relacionadas aplicavam as estratégias de Marketing Verde. Não obstante, a pesquisa contribui com a confirmação que os processos de certificação muito adicionam à revisão das cadeias produtivas da empresa, e com ela são incorporadas possíveis reduções de despesas e ajuste na operação. Contribui também para a uma reflexão sobre um contexto mais amplo daquele proposto inicialmente, pois a

conjuntura onde selos de sustentabilidade, selos de inclusão social e outros se fundem em uma estratégia interligada levam a empresa à oportunidades peculiares de posicionamento no mercado. Notadamente, a certificação de carácter social e inovador observado como a acessibilidade a esportes de aventura à deficientes físicos tem em sua estratégia de marketing diferenciais que permitiram uma exposição à mídia e ao meio mais elevada do que aquelas que uma certificação de sustentabilidade por si só poderia alcançar.

Outro aspecto importante era observar a relação do estabelecimento com comunidade, fornecedores, funcionários e governos/instituições locais de forma a identificar a aplicação das estratégias de Marketing Verde nestas relações. Existe uma equação de fundo previsível quando o objeto de uma pesquisa é de cunho sustentável: as respostas em relação às ações com a comunidade, fornecedores e funcionários possuem uma grande tendência a se apresentarem positivas pois tem relação direta com a responsabilidade social da empresa. Embora no estudo, ações sociais tenham sido detectadas mais com características de filantropia do que responsabilidade social. Desta forma, faz-se necessário a expansão desta visão unilateral por razões óbvias. A deliberalidade a que fornecedores, funcionários e comunidade têm sobre as práticas do empreendimento podem não corresponder exatamente às visões aqui exploradas. Condizente à situação atual da empresa, à exposição na mídia e à reportagens comprobatórias é possível inferir que baseado no resultado de seus projetos desenvolvidos, a relação com governos, eventos especializados e instituições locais demonstram-se sim efetivas como estratégias de marketing verde. É possível afirmar que a relação colaborativa e participativa pode estabelecer uma estratégia que proporciona uma exposição, acesso à projetos, acesso ao público alvo e acessos à objetivos locais da comunidade local e de governos que podem ser convertidos em oportunidades para a organização.

É necessário compreender que turismo sustentável não é um produto em si e só possui valor agregado quando está associado como integrante de outros produtos turísticos que tenham qualidade, seja, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, etc (IH, 2005).

Em síntese, o resultado da pesquisa qualitativa não permite a generalização, mas a observação que normatizações de sustentabilidade tem uma representatividade baixíssima no mercado e sua situação é ratificada pelos números atuais da mais importante ABNT do setor - média de 10 estabelecimentos certificados - é notório o desinteresse e a

despriorização do tema pelo empresariado, pelo governo e por políticas públicas. É possível afirmar pelo estudo de caso que a decisão em sustentabilidade derivou da consciência do proprietário e do seu empreendedorismo ratificando pressupostos da teoria.

Enquanto não existe um forte papel do governo, empresários do setor devem, conforme valoriza o Instituto Ethos, assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades (ETHOS)

Definitivamente, o resultado deste estudo de caso se apresenta de uma empresa com um histórico de atuação cujas estratégias de Marketing Verde adotadas, não planejadas desde a concepção do negócio, mas sim desenvolvidas ao longo das oportunidades associadas, estão muito relacionadas ao contexto da empresa, à sua localização geográfica e às oportunidades exploradas em alinhamento à demanda socioambiental vigente. Desta forma, pode-se inferir que estabelecer um modelo de estratégias de Marketing Verde uniforme e aplicável à empresas do mercado hoteleiro de pequeno porte de forma generalizada tem em algumas estratégias sua base – empreendedorismo do dono, certificações como revisão de processos e melhoria de toda a cadeia produtiva e estratégias devidamente delineadas para exploração destas certificações – e compõe algumas das oportunidades e desafios inerentes que devem ser trabalhadas pelo Marketing Verde, embora haja uma série de fatores relacionados - que vão desde a localização geográfica à conjuntura das oportunidades – que variará de organização para organização. Desta forma, estudos mais abrangentes podem ampliar a reflexão iniciada neste diálogo, pois é factível dizer que o Marketing Verde tem pela frente o grande desafio de se ter suas práticas reconhecidas e consolidar-se como instrumento fundamental para a expansão do desenvolvimento sustentável desde a concepção do negócio. O que podemos concluir é que a adoção de estratégias de Marketing Verde bem administradas mostraram-se eficientes no contexto do estudo e na exploração das oportunidades latentes gerando uma série de benefícios sociais, ambientais e econômicos com consequentes vantagens competitivas para o Hotel Fazenda Campo/Parque dos Sonhos e impactos positivos para a sociedade do entorno.

5.0 Referências Bibliográficas

ABIH. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Bahia. Disponível em: <http://abihbahia.org.br/noticia/apenas-10-hoteis-no-brasil-conseguiram-o-selo-de-sustentabilidade>. Acesso em 20 dez.2016.

ABNT. ABNT - Catálogo – Norma técnica. 2016. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=314023> Acesso em: 01 jul.2016.

ACKOFF, R. L. *Redesigning the future*. New York: Wiley & Sons, 1974.

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: *Encontro da ANPAD*, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

AZZONE, G.; MANZINI, R. Measuring Strategic Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, vol 3(1), pp.1-14,1994

BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BMFBOVESPA. Produtos – Índices – Índices de Sustentabilidade – Índice de Sustentabilidade Empresarial. 2016. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm Acesso em: 01 ago. 2016.

CARDOSO, O. O. Ciência e tecnologia - um enfoque epistemológico. *Revista UNICSUL*, ano 2, n.3, pp.6-23, dezembro/1997.

CHAMORRO, A.; RUBIO, S.; MIRANDA, J.F. Characteristics of research on green marketing. *Business Strategy and the Environment*. pp.223-239, 2007.

COBRA, M.H. *Marketing de turismo: turismo, lazer e negócios*. São Paulo: Cobra Editora, 2001.

COBRA, M.H. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

CONSENZA, J. P. A eficácia informativa da demonstração d valor adicionado. *Revista Contabilidade e Finanças*, ano 14, edição comemorativa, p.7-29, 2003.

COOPER, C. *Turismo: princípios e prática*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 20011.

DELOITTE. A nova agenda da sustentabilidade global. 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/pacto-global-ODS.pdf> Acesso em: 01 dez. 2016

DIAS, R. *Marketing Ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Atlas, 2007

EDITORA ABRIL. Saiba como o Guia Quatro rodas as hospedagens do Brasil. Hospedagens Sustentáveis. Disponível em: <http://viagemeturismo.abril.com.br/materias/saiba-como-o-guia-quatro-rodas-avalia-as-hospedagens-do-brasil>. Acesso em: 01 nov. 2016.

ETHOS. Sobre o instituto. <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WIacQ1MrLIU>. Acesso em: 15 out.2016.

FONT, X. Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management*. pp. 197–205, 2002.

FONT, X.; ELGAMMAL, I.; LAMOND, I. Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*. pp.1-17, 2016a.

FONT, X. ; GARAY, L. ; JONES, S. Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*. vol 137, pp. 1439-1448, 2016b.

FREEMAN, R.E., LIEDTKA, J. Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, vol 34(4), pp.92-98, 1991.

- FREEMAN, R. E. *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, R.E. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, set. 1970
- GINSBERG, J. M.; BLOOM, P. N. Choosing the Right Green Marketing Strategy. *MITsloan Management Review*. vol 46, nº 1, 2004.
- GONÇALVES, J. C. S; DUARTE, D. H. S. Arquitetura sustentável: uma integração entre ambiente, projeto e tecnologia em experiências de pesquisa, prática e ensino. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 6, n. 4, p. 51-81 out./dez. 2006.
- GREENGLOBE. Greenglobe. Brasil (2016) Disponível em: <http://greenglobe.com/brazil/>
Acesso em: 16 nov.2016.
- GROONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HART, S, A Natural-Resource-Based View of the firm. *Academy of Management Review* 20 (October). pp. 30-45. 1995.
- HENION, K. E.;KINNEAR, T. C. . *Ecological Marketing*. Columbus, Ohio: American Marketing Association, 1976a
- HOLCOMB, J.L.;UPCHURCH, R.S. & OKUMUS, F. Corporate Social Responsibility: what are top hotel companies reporting? *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.19(6), pp. 461-475.
- HONEY, M. *Ecotourism & certification: Setting standards in practice*. London: Island Press, 2002.
- HOTEL FAZENDA PARQUE DOS SONHOS. Release de Sustentabilidade: Socorro, São Paulo, 2015.

HOTELIERNEWS. Brasil (2016) <http://www.hoteliernews.com.br/noticias/mais-de-50-meios-de-hospedagem-brasileiros-ja-tem-o-selo-i-ecolideres-i-do-tripadvisor-67050>.

Acesso em: 16 nov.2016.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE (IH). *Estudo de mercado internacional para ecoturismo para o Brasil*. Salvador, 2005.

JACOBI, P. Educação Ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 233-250, maio/ago. 2005

JLL. Jones Lang LaSalle. Hotelaria em Números – Brasil 2016. Brasil (2016). Disponível em: <http://www.jll.com.br>. Acesso em: 18 nov.2016.

KNOWLES, T.; Macmillan, S;Palmer, J; Grabowski, P; Hashimoto,A. The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector. *Internacional Journal of Tourism Research*. V.1, n.4, 255-265, 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995

LAS CASAS, A.L. *Marketing de Serviços*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MACEDO, M. A. S.; SOUSA, A. C.; SOUSA, A. C. C.; CÍPOLA, F. C. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socialmente responsáveis. *Revista Pensar Contábil*, v. 11, n. 43, p. 15-23, 2009.

MEDLIK, S; INGRAM, H. *Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da Hotelaria no Brasil. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1509/1/A%20BS%2033%20Perspectivas%20da%20hotelaria%20no%20Brasil_P.pdf. Acesso em: 20 nov.2016.

MENGUC, B.; OZANNE, L. K. Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation—business performance relationship. *Journal of Business Research*, vol. 58(4), pp. 430–438, 2005.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis. Editora Vozes, 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). *Plano Nacional de Turismo 2013*. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf . Acesso em: 06. jan. 2017.

MONTEIRO, P. R. A.; FERREIRA, A. C. S. A evidenciação da informação ambiental nos relatórios contábeis: um estudo comparativo com o modelo ISAR/UNCTAD. *RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, p. 82-101, 2007.

MOURA, P. C.. *Construindo o futuro: o impacto global do novo paradigma*. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994.

OLIVEIRA, J.A.P. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. *RAE Eletrônica*, 2005.

OLIVEIRA, J.A.P. *Empresas na Sociedade – Sustentabilidade e Responsabilidade Social*.. São Paulo, Campos: 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). *Introdução ao Turismo*. Amparo Sancho. São Paulo:Roca, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). UNWTO Annual Report 2014. Disponível em: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf. Acesso em: 20 dez.2016.

OTTOMAN, J. *Marketing Verde – Desafios e Oportunidades para a Nova era do Marketing*. São Paulo, Makron Books: 2012.

PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. *Marketing services: competing through quality*. New York, Free Press: 1991.

POLONSKY, M. J. An Introduction To Green Marketing. *Electronic Green Journal*, vol.1, n.2, 1994.

PORTAL BRASIL. Turismo. 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/05/estabelecimentos-sao-reconhecidos-por-boas-praticas-de-sustentabilidade> Acesso em: 01 nov. 2016

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administración*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

SAARINEN, J. Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of tourism research*, V.33, n.4, p. 1121-1140, 2006.

SACHS, I. *Rumo à socioeconomia – teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARMA, S.; HARRIE. V. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*. (19) December. pp. 729-753. 1998.

SHOSTACK, Glynn. Breaking free from product marketing. In: LOVELOCK, Christopher. Op. cit. P. 37.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 3, p. 368-396, 2013.

TINOCO, J. E. P. *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2009

VEIGA, J.E. *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*. 3 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VEIGA, J.E. *Indicadores de Sustentabilidade. Estudos Avançados*. V.24, n.68, 2010.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 756 p.

ZENONE, L.C. *Marketing estratégico e competitividade empresarial*. São Paulo: NovaTec Editora, 2007.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Our common future. Oxford:Oxford University Press, 1987.

WORLD BUSINESS FOR SUSTAINABLE DEVELPOMENT (WBCSD). Exploring sustainable developepment: global scenarios 200-2050. Summary brochure 1197

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexos I – Lista dos hotéis Selo Platina pelo site TripAdvisor

- Eco-Pousada Casa Bobô, Boipeba, Bahia – Nota no TripAdvisor: 4.95
- Pousada Encantos da Terra, Canela, Rio Grande do Sul – Nota no TripAdvisor: 4.80
- Don Ramon Pousada, Canela, Rio Grande do Sul – Nota no TripAdvisor: 4.66
- Hotel Fazenda Parque dos Sonhos, Socorro, São Paulo – Nota no TripAdvisor: 4.56
- Pousada Pedra Azul, Domingos Martins, Espírito Santo – Nota no TripAdvisor: 4.56
- E.Suítes Sion, Belo Horizonte, Minas Gerais – Nota no TripAdvisor: 4.54
- Quality Hotel & Suítes Brasília, Distrito Federal – Nota no TripAdvisor: 4.48
- Ouro Minas Palace Hotel, Belo Horizonte, Minas Gerais – Nota no TripAdvisor: 4.42
- Pullman São Paulo Ibirapuera, São Paulo, São Paulo – Nota no TripAdvisor: 4.34
- Ibis Poços de Caldas, Poços de Caldas, Minas Gerais- Nota no TripAdvisor: 4.21