



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro De Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento De Administração / DA

LUAN JOSÉ VIEIRA

SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL NA CIDADE DE JOÃO
PESSOA – PB.

JOÃO PESSOA
2015

LUAN JOSÉ VIEIRA

SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL NA CIDADE DE JOÃO
PESSOA – PB.

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado à Universidade Federal da
Paraíba, como requisito para a obtenção do
título de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Egidio Luiz Furlanetto

JOÃO PESSOA
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V657s Vieira, Luan José.

Sustentabilidade como estratégia de obtenção de vantagem competitiva: estudo de caso de um hotel na cidade de João Pessoa-PB. / Luan José Vieira. – João Pessoa: UFPB, 2015.
78f.:il

Orientador (a): Prof. Dr. Egidio Luiz Furlanetto.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Sustentabilidade – Práticas e estratégias. 2. Vantagem competitiva. 3. João Pessoa – PB. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.502.131.1(813.3)(043.2)

Folha de Aprovação

LUAN JOSÉ VIEIRA

SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB.

Trabalho de Curso Aprovado em: ____de____de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Egidio Luiz Furlanetto

Examinador

VIEIRA, Luan José. **Sustentabilidade como estratégia de obtenção de vantagem competitiva: O estudo de caso de um hotel na cidade de João Pessoa – PB.** Orientador: Dr. Egidio Luiz Furlanetto. João Pessoa: DA/UFPB, 2015. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração)

RESUMO

Os recursos naturais e o meio ambiente são elementos de grande importância para a humanidade há muito tempo, mas tem chamado mais atenção de todos em geral a partir da década de 70, tanto que até chefes de estado passaram a enxergar a escassez de recursos naturais como uma ameaça ao planeta e isso vem alcançando, com o passar dos anos, pessoas e consequentemente empresas onde se buscam bons resultados mas sem prejudicar o meio ambiente para alcançar seus objetivos. Diante do exposto, realizamos a presente pesquisa que tem como principal objetivo entender como uma empresa, no caso um hotel na cidade de João Pessoa, pode desenvolver vantagem competitiva através de suas práticas sustentáveis. Seguindo uma abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, conseguimos dados através de uma entrevista semiestruturada e observações no próprio estabelecimento. Tínhamos como objetivos entender o motivo de o hotel adotar estas práticas e identificar como são e de que tipo são tais práticas, além de avaliar os resultados obtidos com a adoção das mesmas e se através delas seria possível alcançar um diferencial. Através da pesquisa obtivemos como resposta o fato de que os hóspedes conseguem ver a sustentabilidade como um fator diferencial para escolher o hotel, além de que os mesmos em sua grande maioria afirmam que voltariam ao hotel por conta das práticas sustentáveis, o que caracteriza, neste caso, uma vantagem competitiva. Além disso, foi possível perceber que o hotel conseguiu como resultado uma boa redução nos custos com água e energia elétrica, por exemplo, como consequência à adoção de suas práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Estratégia. Vantagem Competitiva.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Deus, que me proporcionou saúde, discernimento e confiança para seguir em frente rumo aos meus objetivos;

Agradecer a toda minha família, entre eles meus tios e primos que, mesmo estando longe sempre me mandaram apoio e palavras de incentivo;

Aos meus colegas de trabalho que além de sempre me incentivar, sempre foram muito prestativos em ajudar quando precisei me ausentar para desenvolver a presente pesquisa;

Ao Hotel VerdeGreen e toda sua equipe, em especial ao assistente de sustentabilidade Rafael Santos, que disponibilizou seu tempo e instalações da organização para que fosse possível realizar a pesquisa com eficiência;

A todos os meus amigos que fiz na UFPB, dentre eles alguns que considero como verdadeiros irmãos que me ajudaram muito em momentos difíceis e compartilharam junto comigo vários momentos de alegria e de aprendizagem;

Ao professor Egídio Furlanetto, que aceitou me orientar e contribuir com muita dedicação para este trabalho.

Aos meus grandes amigos da vida, que desde sempre me apoiaram e confortaram, demonstrando sempre muita confiança em mim;

À minha namorada, que nos momentos difíceis, de desânimo e desconfiança, sempre me confortou com palavras sábias de apoio e incentivo;

E de forma especial a minha mãe Antônia e ao meu pai Luiz que mesmo com todas as adversidades que a vida os proporcionaram, sempre se dedicaram ao máximo para que eu tivesse a melhor educação e me desenvolvesse como ser humano de bem. Eles são tudo pra mim.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Representação gráfica do desenvolvimento sustentável.....	19
Figura 02	Adesão total ou parcial a comportamentos indicadores de consumo consciente (2010 e 2012).....	24
Figura 03	Gráfico da adesão a comportamentos indicadores de consumo consciente (2006, 2010 e 2012).....	25
Figura 04	Expectativa do consumidor em relação às ações das empresas.....	27
Figura 05	A roda da estratégia competitiva.....	35
Figura 06	O modelo das Cinco Forças de Porter.....	37
Figura 07	Fachada do Hotel Verdegreen.....	52
Figura 08	Coletores de energia solar do Hotel.....	53
Figura 09	Horta orgânica cultivada no Hotel Verdegreen.....	55
Figura 10	Reprodução do site do Guia 4 Rodas sobre o hotel.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Opções estratégicas das empresas diante da legislação ambiental.....	28
Quadro 02	Quadro-resumo conceitual.....	42
Quadro 03	Indicadores para mensuração da sustentabilidade empresarial facilitadores da obtenção de vantagem competitiva.....	43
Quadro 04	Quadro conceitual sobre praticas sustentáveis.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Geral.....	13
1.1.2	Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2.1	Relevância do Estudo.....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	SUSTENTABILIDADE.....	17
2.1.1	Desenvolvimento Sustentável.....	18
2.1.2	Responsabilidade Socioambiental.....	21
2.1.3	Legislação Ambiental.....	26
2.1.4	Construções Sustentáveis.....	29
2.2	A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	33
2.2.1	Planejamento e Estratégia.....	33
2.2.1.1	Estratégia	34
2.2.1.2	As Cinco Forças de Porter.....	36
2.2.2	Marketing 3.0 como Estratégia de Diferenciação.....	38
2.2.3	Vantagem Competitiva.....	40
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	45
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	46
3.3	INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	47
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	48
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL VERDEGREEN.....	49
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	49
4.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	56
4.4	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	68
	APÊNDICE I – Roteiro de entrevista – (Assistente de Sustentabilidade).....	73

APÊNDICE II – Roteiro de Observação.....	75
ANEXO I – Cartilha Ecológica.....	77
ANEXO II – Guest Coment.....	78

1 INTRODUÇÃO

Os indivíduos, historicamente, sempre buscaram a sobrevivência e o conforto nos ambientes em que vivem. Em períodos passados, os materiais utilizados na construção civil, bem como os avanços tecnológicos não eram capazes de reverberar impactos relevantes no meio ambiente: as construções respeitavam a natureza, e havia grande disponibilidade de materiais locais e condições ambientais favoráveis.

Para Bento e Rodrigues (2014), os processos de urbanização e a evolução do homem e de seu convívio social, culminaram em uma maior pressão nos recursos naturais como forma de sobrepujar as intempéries ambientais. A natureza passou a ser uma simples fonte de recursos, símbolo do que é primitivo, selvagem e sem progresso, criando um abismo entre o homem e o meio ambiente que o cerca. Com isto, segundo os autores, foi instaurada a ditadura do consumo que apregoa a cultura do retirar, consumir e descartar.

Esse processo de urbanização do século XIX conduziu à utilização desenfreada de recursos naturais e do desenvolvimento de novas fontes de abastecimento energético, que também demandavam mais recursos naturais, recrudesco os impactos ao meio ambiente.

Segundo projeções da ONU (ALVES, 2007), até 2050, cerca de 70% da população mundial viverá em centros urbanos. A Terra contará com bilhões de habitantes, que necessitam de água, alimento, lazer e abrigo. O resultado desta situação converge para um único cenário: o aumento voraz da utilização de recursos, recrudesco cada vez mais a pegada ambiental da humanidade e os impactos ambientais causados pela ação antrópica.

Ainda segundo Bento e Rodrigues (2014), já nos dias de hoje, países como Estados Unidos consomem 8 vezes mais recursos do que deveriam e a tendência é que este valor aumente. O descaso com a questão ambiental vem gerando grande preocupação, levando, nas últimas décadas a várias iniciativas, tanto governamentais quanto civis, com o objetivo de reduzir os impactos causados ao meio ambiente.

A pesquisa e desenvolvimento de novos materiais e métodos de construção e de novas matrizes energéticas foram algumas das principais alternativas

encontradas para tentar equacionar o problema da escassez de insumos, esgotamento de fontes naturais de energia e impactos ao meio ambiente, em escala global. Entretanto, as possibilidades apresentadas para a solução desses problemas ainda são ínfimas comparadas aos problemas ambientais gerados. (BENTO; RODRIGUES, 2014).

A crise que se intensificou, devido a grande dependência do petróleo e o uso de energias não renováveis, na década de 1970 foi motivo de destaque nas pautas de discussões econômicas, em cenário global. O debate foi paulatinamente ampliado para a área da construção civil. De início, a prioridade era no processo de fabricação dos materiais e seus respectivos consumos de matéria-prima e energia. Outra linha de pesquisa estudou a eficiência dos equipamentos eletrodomésticos e de climatização.

O mercado mostra-se cada vez mais preocupado e sensibilizado com o meio ambiente e as ações de sustentabilidade, principalmente as que são praticadas pelas organizações. Essas atitudes passaram a ser valorizadas e as empresas que as realizam são dignas de mérito e reconhecimento, entre elas, destaca-se a obtenção de certificações internacionais, como as do sistema ISO 14000, sendo este um importante fator de geração de vantagem competitiva para a organização. (GOMES; TORTATO, 2011).

Segundo Milaré (2007) este arcabouço de normativos, certificações e legislações direciona as ações da organização para que esta venha a atender as pressões da sociedade, da lei e das diversas partes interessadas na manutenção do bem estar do meio ambiente e, conseqüentemente, da sociedade. É oportuno citar que nem todas as empresas reagem da mesma forma a tais situações, entretanto, a maioria realiza mudanças em seus arranjos produtivos e nas suas relações comerciais, a fim de: atender a tais pré requisitos; e obter uma vantagem competitiva frente às demais concorrentes.

Entretanto, conforme Orsato (2006) *apud* BRITO e BERARDI (2010), deve-se dar atenção a essas práticas que focam na sustentabilidade pois as mesmas aliadas a certificações e leis são de grande utilidade para fomentar a competitividade e a obtenção de estratégia mas ao mesmo tempo a obtenção desta não é tão simples quanto se parece pois para o autor as práticas tidas como “melhores” pelo fato de serem notáveis, para se obter vantagem competitiva podem ser facilmente imitadas pela concorrência justamente por conta da facilidade de seu reconhecimento. Por

isso, o autor afirma que, neste caso, as práticas que melhor colaboram para a obtenção de uma boa estratégia são as que não são tão claras e óbvias, tornando mais difícil a imitação das mesmas pela concorrência o que, de certa forma, mostra que a preocupação com questões relacionadas à preservação e ao uso correto de recursos e fontes renováveis é um importante fator para a obtenção de vantagem competitiva da organização perante o mercado concorrente.

É oportuno salientar que, conforme Anninos *et al.* (2012), nos últimos anos, a consciência sobre a necessidade de desenvolvimento simultâneo da economia, sociedade e meio ambiente passou a ser algo permanente, prática denominada de “gestão sustentável”. Por sua vez, Hart e Milstein (2003) definem a gestão sustentável como um processo de realização do desenvolvimento humano em uma sociedade de forma igualitária, prudente e segura.

Partindo desse conceito, uma organização sustentável é aquela que desenvolve práticas sustentáveis e a empresa objeto de nosso estudo é um belo exemplo nesse sentido pois como iremos ver no decorrer do trabalho, aumenta e melhora a distribuição de benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Assim, iniciativas dotadas de inovação e pro-atividade, simultaneamente, aliadas a um modelo de gestão sustentável, ajudam as empresas não somente a gerar riquezas, mas também a alcançar uma vantagem competitiva (MENON *et al.*, 1997). Desta forma, a sustentabilidade organizacional pode levar à substancial e duradoura vantagem competitiva (HART, 1995; PORTER; KRAMER, 2006). Foi a partir dessa perspectiva estratégica que muitas organizações passaram a buscar vantagens na adoção dessas práticas. Foi assim com a empresa objeto de análise da presente pesquisa, o hotel Verdegreen, que está localizado no bairro de Manaíra, em João Pessoa – PB, empreendimento que está inserido em um setor muito exigido e importante por estar em uma cidade que recebe muitos turistas durante o ano e que consegue ganhar mais visibilidade e reconhecimento devido ao seu modelo de gestão, ao qual iremos ver no decorrer do trabalho. Diante do exposto, o problema de pesquisa pode assim ser formulado: **Como as práticas sustentáveis adotadas pelo Hotel Verdegreen podem se tornar vantagem competitiva?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Entender como as práticas sustentáveis adotadas por um hotel na cidade de João Pessoa podem constituir uma estratégia de obtenção de vantagem competitiva.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Encontrar o que motivou a organização a desenvolver tais práticas sustentáveis, quais e de que tipo são tais práticas;
- Descrever os resultados obtidos com a adoção de tais práticas;
- Descrever como as práticas de sustentabilidade adotadas pela organização podem compor uma Vantagem Competitiva;

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o decorrer dos anos a humanidade, devido a suas próprias ações, se viu obrigada a fazer o uso de recursos naturais e do meio ambiente de forma inteligente para que as gerações futuras não sofressem com a degradação do planeta e para isso é necessário que as empresas e seus gestores também entendam que se faz cada vez mais importante o desenvolvimento da organização não só no âmbito econômico, mas também no social e ambiental. É por isso que o presente estudo se torna de alta relevância, pois possui finalidade de expor e deixar claro que é possível desenvolver uma gestão inteligente e voltada para a sustentabilidade e ao mesmo tempo ser bem sucedida, a ponto de se tornar superior e com diferencial em relação aos seus concorrentes.

Pesquisa divulgada pelo CNT – Conselho Nacional do Turismo (2009) mostra que o setor hoteleiro está em franca expansão no Brasil, perfazendo uma trajetória de crescimento de 72% entre o ano da publicação do estudo e o ano de 2014. Tal evolução demanda que os profissionais e organizações do setor sejam dotados de habilidades, conhecimentos e atitudes diferenciadas, entre as quais a preocupação ambiental.

A expansão do ramo hoteleiro levou a um aumento da demanda e, segundo a pesquisa do CNT (2009), os clientes (sociedade civil e instituições públicas) estão cada vez mais exigentes com diversos fatores, entre os quais a sustentabilidade dos empreendimentos.

A sustentabilidade tem sido discutida de forma ampla ao longo dos últimos anos, fato este que pode ser percebido por conta da vasta quantidade de documentos, estudos, acordos e compromissos produzidos por diversas instituições governamentais, ONG's, congressos e empresas, tanto no Brasil, quanto no restante do mundo.

Entretanto, não é possível observar com clareza a aplicação das ações pactuadas, na busca pelo desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis, incluindo os que remetem desde a fase de concepção do projeto, com a construção civil sustentável, bem como de demais práticas social e ecologicamente responsáveis, mesmo que, notoriamente, estas ações tragam aos indivíduos e organizações benefícios e vantagens quando de sua aplicação.

Com a função e finalidade de regimento, algumas normas foram criadas para nortear as atividades voltadas para a difusão de práticas sustentáveis e comportamentos e ações que se preocupem com a preservação do meio ambiente e a renovação de recursos naturais, estas normas são as normas ISO (International Organization Standardization) 14000, que propõem um padrão global de certificação e identificação de produtos e serviços no segmento ambiental, sendo as mais difundidas: ISO 14040 de 1998 – Gestão Ambiental, ACV, Princípios e Estruturas; ISO 14041, de 1998 – Gestão Ambiental, ACV, Definição de Objetivos, Alcance e Análise de Inventários; ISO 14042, de 2000, Análise do Impacto de Ciclo de Vida e ISO 14043, de 2000, Interpretação do Ciclo de Vida.

Não foram apenas as áreas empresarial e corporativa que desenvolveram regimentos básicos sobre a gestão e práticas sustentáveis, recentemente, a construção civil também ganhou normas próprias no âmbito da sustentabilidade, por meio do sistema ISO. São elas as normas ISO 21930 (2007) e a ISO 15392 (2008), ditando princípios gerais acerca da sustentabilidade na construção civil. Tais certificações mostram, portanto, que o próprio mercado interessa-se nas ações de sustentabilidade e que tais práticas são dignas de mérito e obtenção de vantagem competitiva pelas empresas.

Tanto as construções sustentáveis quanto a adoção de práticas sustentáveis são alguns dos itens preconizados e defendidos pela Constituição Federal de 1988, por meio do artigo 225, que demonstra a preocupação com a preservação do meio ambiente, considerando-o como um “direito fundamental”, digno de defesa e preservação, bem como por meio de outros instrumentos legais, como o Sistema do Meio Ambiente, criado para aprimorar e incorporar diversas leis estaduais de proteção ambiental, apresentando os dispositivos voltados à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável da sociedade, tais como a previsão da necessidade de licença ambiental para as atividades com grande potencial poluidor.

1.2.1 Relevância do Estudo

Sob o panorama da área de sustentabilidade empresarial, foco desta pesquisa, têm-se hoje diversas experiências com a criação de empreendimentos visando o atendimento das práticas ambientais e através delas, posteriormente, a obtenção de vantagem competitiva. Em contraponto, considerando a grande importância e relevância que este tema ganhou com o passar dos anos, ainda são encontrados poucos trabalhos e pesquisas acadêmicas que discorram sobre a existência dos mesmos, incluindo apontamentos sobre subtemas como as práticas adotadas, custos, comunicação e ainda sobre os resultados que esses, porventura, tenham atingidos.

Desta forma, é relevante investigar a relação entre as práticas ambientais e como elas podem gerar melhores resultados para organizações que as adotam, no caso do nosso estudo um hotel na orla de João Pessoa, de como a organização utiliza estas práticas no êxito da obtenção de estratégia para posicionamento de mercado. No presente estudo se faz necessário obter informações sobre como a organização em questão desempenha a aplicação de práticas sustentáveis no setor hoteleiro, a interação com os diversos *stakeholders*, as ferramentas e técnicas utilizadas, bem como a sensibilidade dos indivíduos a esta temática, nos cenários político, econômico e social.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. De início, o presente capítulo, imbuído da missão de apresentar o tema a ser explorado, os objetivos, justificativa da proposição e os demais temas introdutórios. O segundo capítulo esmiúça temas sobre a sustentabilidade, legislação ambiental, o conceito de construções sustentáveis e breves apontamentos sobre a ideia de sustentabilidade na cidade de João Pessoa – PB, sendo destinado também às considerações sobre a estratégia e a vantagem competitiva, incluindo e não se limitando a tecer comentários sobre o planejamento, a estratégia, o conceito das cinco forças de mercado de Porter, diferenciação e vantagem competitiva.

A metodologia do trabalho é exposta no terceiro capítulo, que apresenta a caracterização e tipo de estudo, objeto, instrumento e coleta de dados, assim como as limitações da pesquisa. O tema central de estudo do trabalho é apresentado no capítulo quatro, ao descrever e analisar as práticas de sustentabilidade adotadas pelo hotel, em atendimento aos objetivos específicos estabelecidos.

Por fim, o quinto capítulo é voltado às considerações finais da pesquisa, com as recomendações estabelecidas pelo autor após o estudo do tema e sugestões para futuras produções acadêmicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a apresentação dos conceitos e interpretações sobre sustentabilidade que serão discutidos ao longo deste trabalho. Os conteúdos explanados focam as tendências e as práticas sustentáveis, mergulhando nos temas relacionados à legislação ambiental, construções sustentáveis e breve descrição do panorama local de meio ambiente da cidade de João Pessoa – PB, além de itens concernentes à estratégia e estratégia competitiva, itens fundamentais para a análise do que se propõe esta pesquisa.

2.1 SUSTENTABILIDADE

O homem busca, cada vez mais, na natureza a fonte de recursos para sua subsistência. É notável o crescimento social e econômico da população e, com este recrudescimento, a produção de lixo nos centros urbanos foi ampliada significativamente, mostrando que o atual modelo de produção e consumo está gerando um desequilíbrio entre diversas variáveis: a riqueza e a miséria; a degradação e a preservação ambiental.

A partir desta situação, a sociedade busca harmonizar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental. Sachs (1986) indica que uma nação não deve deixar de ater-se a questões ambientais, em detrimento de lucros e exploração econômica, já que esta postura é perigosa e pode gerar danos irreparáveis ao meio ambiente.

Outra definição diz que a sustentabilidade representa a probabilidade de se alcançarem constantemente posições equivalentes ou melhores de vida para um conjunto de indivíduos e seus legatários em dado ecossistema (CAVALCANTI, 2009). Na visão de Boff (2012), a sustentabilidade é toda a atividade aplicada com o objetivo de conservar as circunstâncias que geram energia e informação, as quais beneficiam toda a biosfera, em especial a comunidade de vida e a vida humana, com objetivo de prover a sua continuidade e, ainda, o acolhimento às necessidades da geração presente e das futuras, de modo que o capital natural possa ser mantido e prosperado.

Por fim, recorre-se a visão de Ferreira (2005, p.315), que pontua que o termo sustentabilidade faz menção ao vocábulo sustentar, definido como:

Sustentar algo, ao longo do tempo, para que aquilo que se sustenta tenha condições de permanecer perene, reconhecível, cumprindo as mesmas funções indefinidamente, sem que se produza qualquer tipo de reação desconhecida, mantendo-se estável ao longo do tempo. Entre os inúmeros conceitos de sustentabilidade que já foram elaborados ao longo dos últimos anos, o que se pretende, enfim, é encontrar os mecanismos de interação nas sociedades humanas que ocorram numa relação harmoniosa com a natureza.

Para explorar o tema de forma adequada e por caráter didático, o mesmo foi subdividido em duas abordagens: o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental.

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

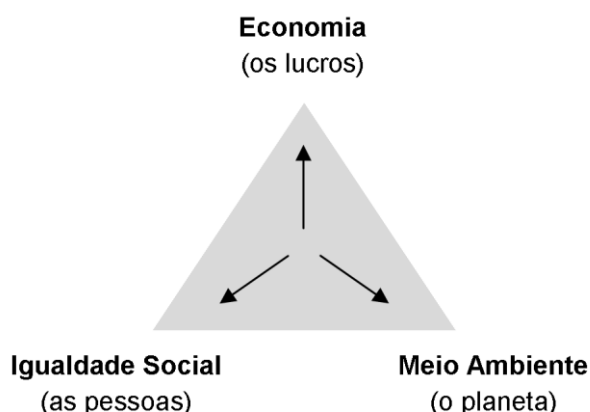
Finda a Segunda Guerra Mundial, na visão de Hobsbawm (1995), entre os anos de 1948 e 1972, o mundo passou por um rápido e sustentado crescimento econômico, época denominada pelo autor como “a era de ouro do século XX”. Entretanto, no início da década de 1970, a sociedade, a nível mundial, passou a voltar a atenção para o processo de degradação ambiental e social ocasionado pelo modelo de produção da época.

Conforme descrito por Laville (2009), o desenvolvimento sustentável foi inicialmente definido pela Comissão Brundtland, em 1987, como “um desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer suas necessidades sem impedir que as gerações futuras o façam”. Desta forma, conclui-se que o desenvolvimento sustentável procura dar subsídios para que o homem tenha uma melhor qualidade de vida no presente e, consequentemente, as gerações futuras também a tenham. A expressão, por sinal, tem origem no termo inglês “*sustainable development*”, que, traduzido em sua forma literal, consegue expor, de forma exitosa, que o seu oposto seria insustentável.

Durante a Cúpula da Terra, evento ocorrido em 1992, no Rio de Janeiro, com a participação de 178 nações de todo o mundo, foram discutidas e listadas as principais etapas concernentes ao desenvolvimento sustentável, elencadas e registradas na Agenda 21, plano de ação global que indica os três fundamentos a

serem seguidos – a igualdade social, o meio ambiente e a economia, ou os 3Ps: *People*, *Planet* e *Profits* (traduzidos em português como: pessoas, planeta e os lucros). (LAVILLE, 2009), conforme apresentado na Figura 1 a seguir:

FIGURA 1 – Representação gráfica do desenvolvimento sustentável



Fonte: Adaptado de Laville (2009, p. 25)

Segundo a autora, os três objetivos podem ser resumidos como: o econômico, com a criação de riquezas para todos, por meio de modos de produção e consumo duráveis; o ecológico, com a conservação e gestão dos recursos; e social, através da igualdade e participação de todos os grupos sociais. Cabe ressaltar que a utilização de uma pirâmide para ilustrar graficamente o desenvolvimento sustentável é proposital (conforme Figura 1), pois a forma triangular evidencia o fato de que, para se buscar um objetivo, os demais são negligenciados. Desta forma, o processo para se atingir simultaneamente os três objetivos é visto na literatura acadêmica como difícil e árduo (LAVILLE, 2009).

Para Sachs (1986) o homem é o recurso mais valioso nesta busca por um novo modelo de desenvolvimento. As novas técnicas e recursos de produção foram capazes de reduzir, chegando até a eliminar, algumas assimetrias entre o desenvolvimento econômico e a natureza, possibilitando um melhor aproveitamento da cadeia produtiva. Conforme o supracitado autor há três aspectos existentes para que haja harmonia entre o desenvolvimento e a natureza: o primeiro diz respeito a estrutura global de relações entre os recursos e os seres humanos, visto que a minoria dos países detém a grande parte dos recursos mundiais.

Outro aspecto trata sobre a expansão do estilo de vida consumista a todos os países subdesenvolvidos, evidenciando a exploração desenfreada dos recursos naturais para atender as demandas de todos os mercados consumidores. Por fim, é descrita a consequência dos dois primeiros fatores, com destaque para o conflito que se estabelece na tentativa de acesso aos itens, superprodução e controle dos fatores de produção e capital pelos países industrializados.

O atual modelo de capitalismo e desenvolvimento industrial influencia um modelo de sociedade produtiva e consumidora. Este novo padrão marcou a inversão dos meios econômicos, apoiando a produção na geração contínua de necessidades, com o único objetivo de acumulação de riquezas. Esse desenvolvimento esbanja o consumo compulsivo (LAVILLE, 2009).

Os recursos, por sua vez, são usados com ineficiência e com desperdício, ao invés de serem economizados e conservados. As causas crônicas da degradação ambiental incidem na dissociação entre a escassez e os preços, os benefícios e os custos, os direitos e as responsabilidades, as ações e as consequências.

Cada recurso minorado ou ambiente degradado caracteriza um fracasso em se estabelecer as condições básicas que tornariam os mercados capazes de funcionar de forma eficiente. A constante busca pela sustentabilidade pode se transformar numa potente força para o desenvolvimento da eficiência, da produtividade, inovação e crescimento.

Ainda conforme Laville (2009), para que esta prática seja mantida, os gestores não podem desperdiçar os estímulos e entusiasmo em prol do desenvolvimento sustentável, devendo instituir mecanismos que propiciem ferramentas eficientes de comando e controle. O caminho para a busca da sustentabilidade passa pela criação de um mercado não distorcido, competitivo e completo, que recebe os incentivos certos.

Em contraponto, é válido destacar também o fato de que a expressão “desenvolvimento sustentável” é alvo de inúmeras polêmicas. Alguns autores têm visões pessimistas sobre o pensamento generalista descrito pelo documento originado na Comissão Brundtland.

Baroni (1992) identificou e selecionou 11 definições com disparidades entre as ideias, com falta de precisão e consenso na conceituação correta do termo. Entretanto, mesmo com todas as discussões conceituais, é notável que o

desenvolvimento sustentável foi responsável por ampliar os diálogos sobre equidade social, ética, desenvolvimento e meio ambiente.

Na visão de Cabestré (2008), todo o histórico de discussões e estudos sobre sustentabilidade dos séculos XX e XXI impulsionou, no cenário organizacional, o investimento em projetos sociais voltados a ações caracterizadas como de responsabilidade social, despertando discussões sobre o papel social das organizações, de forma específica aos temas relacionados às questões ambientais, explanados na seção a seguir.

2.1.2 Responsabilidade Socioambiental

As questões de responsabilidade socioambiental devem, primeiramente, considerar os pressupostos da sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Sobre o tema, Silva Filho e Oliveira (2008, p.7) discorrem que:

Se mostra como resposta natural das organizações ao novo cliente, que Tachizawa (2002) chama de consumidor verde e ecologicamente correto, tornando-se sinônimo de bons negócios e aponta para um futuro que será a única opção para aqueles que pretendem empreender negócios de forma duradoura e lucrativa.

Na ótica de Laville (2009) a responsabilidade socioambiental assume dois significados, o primeiro é associado à origem latina do termo, com a palavra *respondere*, ligada a um conceito religioso que significa “comprometer-se de volta”. Sob esta ótica, a responsabilidade socioambiental liga-se aos conceitos de missão, valores e políticas de compromisso da empresa, que norteiam a sua razão de existir para além do lucro, ou seja: como esta busca colaborar com a melhoria da existência humana através de seus produtos e serviços.

A segunda concepção diz respeito a capacidade da empresa em responder por seus atos, assumindo o sentido literal da palavra responsabilidade. Assim, a organização não apenas se compromete, mas também concorda em prestar contas quanto às formas pelas quais honra seus compromissos, ponderando suas práticas e os respectivos impactos.

Para Ashley (2005, p.05) esse tipo de responsabilidade diz respeito

a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da

sociedade, apesar de não-codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Assim, as empresas passam a adotar condutas que possuem anuência coletiva, gerando efeitos para todos os públicos com os quais mantém diálogo. Através destas ações, passam a se envolver mais nas comunidades em que estão inseridas, cooperando para o desenvolvimento econômico, cultural, ambiental e social. Essas atividades, geralmente são realizadas pela própria organização, entretanto, em alguns casos, são operacionalizadas pelo apoio e parceria entre empresas, entidades governamentais e instituições do terceiro setor.

A formação e manutenção de imagem positiva, além da grande pressão social em prol da sustentabilidade fez com que as organizações reavaliassem seu papel na sociedade, adotando estratégias de cunho social para se adequarem às recentes determinações, indo de encontro à expectativa dos seus clientes.

A sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, desta forma, devem estar inseridas na sociedade, não sendo vistos como imposição, mas sim como práticas comuns no cotidiano da organização (MELO NETO; FROES, 2002). No entendimento de Dias (2006), os consumidores que entendem a ideia de sustentabilidade e se preocupam com esse conceito a ponto de alterar seu comportamento de compra formam um novo tipo de classe consumidora, com grande consciência ambiental, procurando por produtos e serviços inovadores, que causem menor impacto ambiental.

A Pesquisa Akatu 2012/2013, intitulada “Rumo à Sociedade do Bem-Estar”, é uma publicação, de instituto homônimo, que retrata a percepção pelo consumidor brasileiro das ações de Responsabilidade Social Empresarial, realizada desde o ano 2000. Os dados apontam que o consumidor brasileiro, mesmo em um ambiente de mais consumo, mantém estáveis seus comportamentos rotineiros sobre consumo consciente, se interessando mais por buscar conhecimento sobre a temática da sustentabilidade, mais crítico e exigente com a postura ambiental adotada pelas empresas.

O universo da pesquisa considerou 800 pessoas, nas 12 principais capitais e/ou regiões metropolitanas de todo o país, de diversas classes sociais, com mais de 16 anos de idade. Houve crescimento na adesão a práticas de consumo

consciente, mesmo que de forma eventual e não contínua. Destaca-se a preferência pelo “caminho da sustentabilidade”, em todas as classes sociais, faixas etárias, segmentos socioeconômicos e geográficos.

O brasileiro passou a associar o conceito de felicidade à preferência pelos caminhos mais sustentáveis. Uma das conclusões indicadas pelo estudo, mostra que parte considerável da sociedade brasileira já considera que, uma vez satisfeitas as necessidades básicas, a busca da felicidade implica em tomar os rumos da sustentabilidade e não do consumismo.

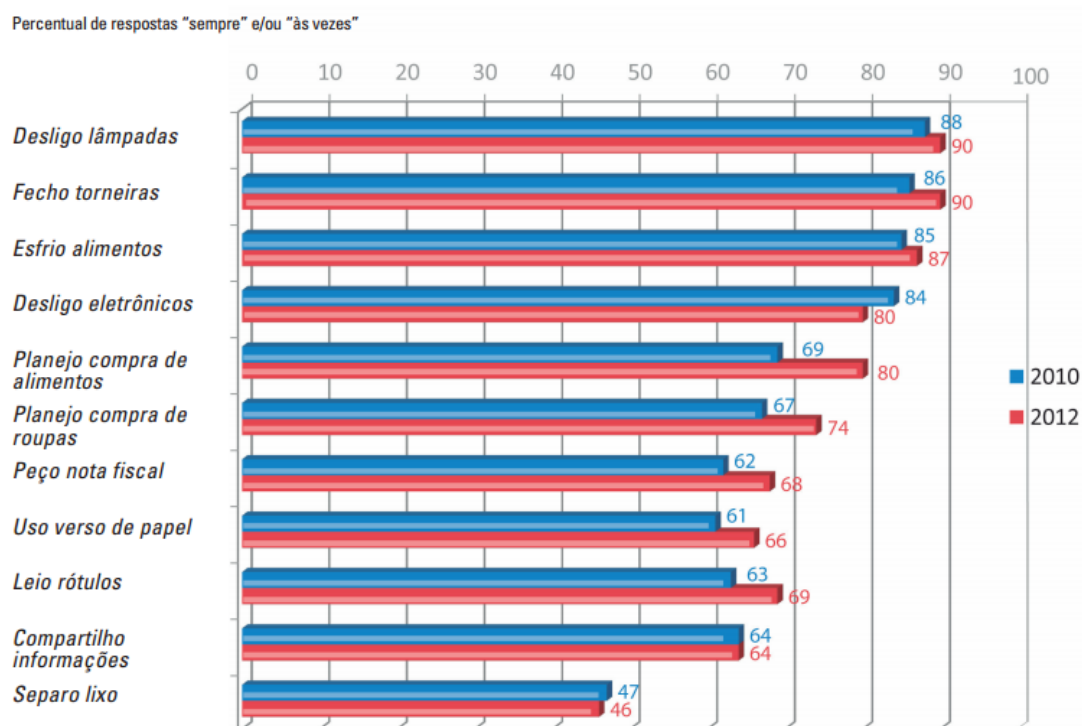
O consumidor brasileiro passou a ser mais exigente em relação à atuação e postura das empresas. A pesquisa revelou que o comportamento das empresas influi diretamente na decisão de compra dos consumidores, que destacam diversos aspectos como motivadores de preferência, sendo vistos como um diferencial competitivo mercadológico.

Muitas empresas desconhecem ou ignoram o potencial de adesão ao consumo consciente e à sustentabilidade. Esse desejo expresso pelos consumidores é um sinal de alerta para que as organizações avaliem as estratégias de exploração de modelos de negócios “esgotados, insustentáveis e conflitantes” com as aspirações da sociedade (AKATU, 2013).

53% dos entrevistados considera que as organizações devem ir além do que a lei determina, buscando gerar contínuos benefícios em prol da sociedade. Apenas para 13% dos entrevistados, as empresas devem apenas fazer o que a legislação exige. Desta forma, para cerca de 70% dos indivíduos, as práticas sustentáveis são itens fundamentais e constituem fator determinante na escolha dos produtos e/ou serviços adquiridos.

A Figura 2, apresentada a seguir, mostra os fatores de adesão total ou parcial a comportamentos indicadores de consumo consciente de acordo com dados provenientes da pesquisa realizada pelo Instituto Akatu. (2013).

FIGURA 2 – Adesão total ou parcial a comportamentos indicadores de consumo consciente (2010 e 2012)

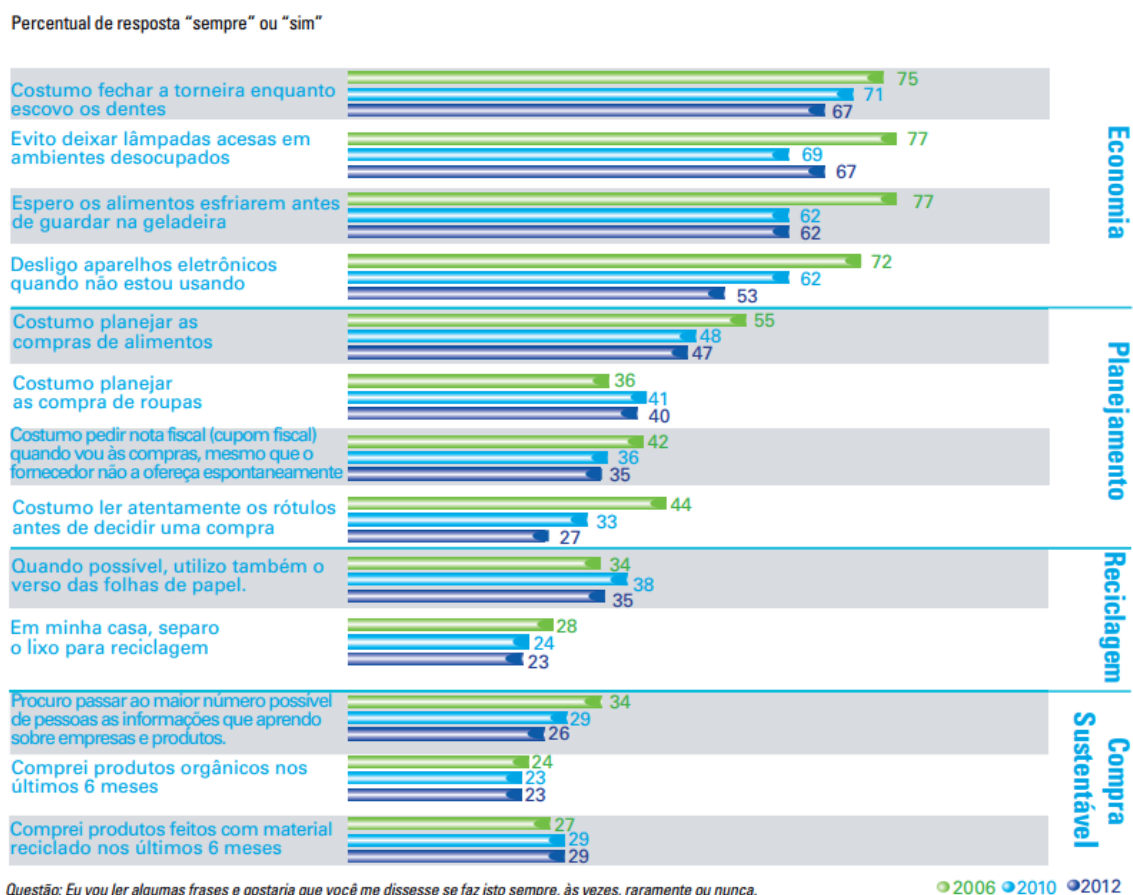


Fonte: Instituto Akatu (2013, p.07).

Conforme visto na Figura 2, pode-se observar que os consumidores desenvolveram um comportamento mais consciente com o passar dos anos, de acordo com as respostas encontradas nas pesquisas, em 2012 os consumidores se preocupavam mais com o consumo inteligente e eficiente do que no ano de 2010. Onde podemos observar, como exemplo, duas práticas exploradas, uma delas mostra que 80% dos entrevistados faziam planejamento das compras de alimentos em 2012 contra 69% em 2010, outro exemplo que pode ser destacado é o fato de que 67% dos entrevistados faziam planejamento das compras de roupas em 2010 e que este número cresceu para 74% em 2012.

A Figura 3, que segue logo abaixo, assim como a figura anterior, também mostra os fatores de adesão total ou parcial a comportamentos associados a consumo consciente, dessa vez elencados nos âmbitos da Economia, Planejamento, Reciclagem e Compra Sustentável.

FIGURA 3 – Gráfico da adesão a comportamentos indicadores de consumo consciente (2006, 2010 e 2012).



Fonte: Instituto Akatu (2013, p.07).

Ainda de acordo com a Figura 3, é possível notar que, a medida que os anos passam o consumo consciente tem perdido seu espaço, principalmente no que diz respeito à economia em geral, de energia e de água. Outro fato que deve ser ressaltado e ao mesmo tempo receber atenção é o fato de que nos três anos em que a pesquisa foi realizada (2006, 2010, 2012), o número de pessoas que compram de forma sustentável foi muito baixo.

Os trabalhos de Karkotli e Aragão (2008) apontam que as empresas que mantêm programas de responsabilidade socioambiental, aliados a uma estratégia de desenvolvimento sustentável, além de um posicionamento e reconhecimento favorável por parte dos seus consumidores, poderão se beneficiar desse conceito como uma vantagem competitiva.

As organizações que voluntariamente não aderem a práticas sustentáveis são obrigadas a fazê-lo por conta de imposições legais. Diversos dispositivos e

normativos legais foram criados, corroborando a ideia de que, tanto a sociedade, quanto o poder público preocupa-se com a temática ambiental e que a opinião emanada por ambos converge para um único ponto: de que as empresas devem possuir deveres estabelecidos quanto à sua relação com o meio ambiente.

A legislação cria um cenário que fomenta a competição, a eficiência e a conservação ambiental. Os aparatos jurídicos estabelecem a garantia ao direito de propriedade, o cumprimento legal de contratos, tarifas e as licenças de poluição, além de parametrizar o desempenho ambiental. Todos esses fatores são necessários para o surgimento e funcionamento eficiente de mercado verde, conforme tratado na seção a seguir.

2.1.3 Legislação Ambiental

Assim como as demais discussões sobre a preservação ambiental, que foram iniciadas e/ou intensificadas tardiamente, os debates sobre os mecanismos jurídicos a respeito dos direitos e deveres das relações entre empreendimentos e meio ambiente também foram desenvolvidos após longa espera e significativos prejuízos gerados à biosfera.

Milaré (2007) é categórico ao afirmar que, em análise às constituições brasileiras anteriores a de 1988, nenhuma faz qualquer menção à proteção ao meio ambiente natural, nunca sendo utilizada a expressão meio ambiente, caracterizando a despreocupação da sociedade e do poder público com o próprio espaço em que vivem. A Constituição Federal de 1988, por meio do artigo 225, manifesta a preocupação com a preservação do meio ambiente, considerando-o como um “direito fundamental”, atribuindo ao poder público o dever de defesa e preservação.

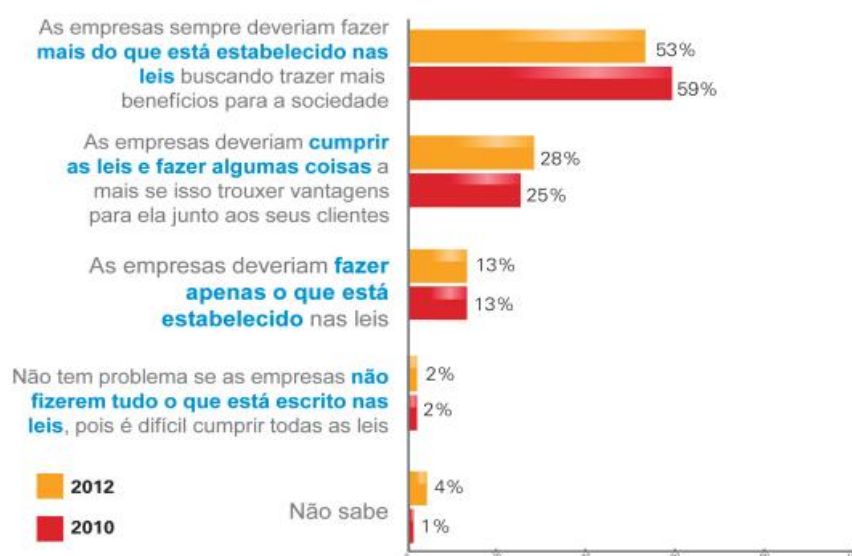
Com relação aos demais diplomas legais referentes a tal matéria, surgidos após o Código Civil de 1916, Milaré (2007) elenca o Código Florestal e o Código das Águas, ambos de 1934; O Código da Pesca, de 1938; e o Código de Minas, de 1940. É digna de destaque a Lei n.º 6.938/81, que estabeleceu a Política Nacional do Meio Ambiente, criando o Sistema do Meio Ambiente, aprimorando e incorporando diversas leis estaduais de proteção ambiental, apresentando os instrumentos voltados à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável da sociedade, tais como a previsão da necessidade de licença ambiental para as atividades com grande potencial poluidor.

Uma das mais recentes matérias sobre a sustentabilidade foi a Lei de Crime Ambiental (1998), que surgiu para suprir uma lacuna existente na legislação ambiental brasileira, dotando o Ministério Público de poderes para efetuar a preservação ambiental.

As leis brasileiras exigem que as empresas possuam licenças ambientais, obtidas por meio de três etapas: a LAP – Licença Ambiental Prévia, que consiste na consulta de viabilidade do projeto, junto à secretaria de meio ambiente local; a LAI – Licença Ambiental de Instalação, emitida após a LAP, quando o projeto físico e operacional da obra é avaliado, estando o início da obra condicionado à expedição deste documento; e, por fim, a LAO – Licença Ambiental de Operação, emitida após ser efetuada, ao final da obra, vistoria pela secretaria de meio ambiente para avaliar se a mesma foi construída conforme o projeto aprovado. Por meio desta atuação, o governo busca diminuir os riscos aos diversos ecossistemas e garantir que as empresas adotem práticas e tecnologias que agridam cada vez menos o meio ambiente.

A Figura 4 apresenta a expectativa do consumidor em relação às ações das organizações, sob a ótica jurídica. A pesquisa do Instituto Akatu foi aplicada nos anos de 2010 e 2012 e os dados são referentes a questionamentos como a visão que a sociedade possui sobre a relação entre as ações de sustentabilidade praticadas pelas organizações e a legislação atual.

FIGURA 4 – Expectativa do consumidor em relação às ações das empresas



De acordo com a Figura 04, a maioria da sociedade espera mais das empresas no que diz respeito às práticas sociais, acredita que deve ser feito mais do que está estabelecido nas leis, ou seja, mais do que a obrigação.

Autores como Roome (1992) ainda interligam o cumprimento da legislação ambiental à estratégia e a vantagem competitiva obtida pela empresa. Para melhor expor a situação, e mostrar as opções estratégicas das empresas diante da legislação ambiental, foi elaborada a Quadro 1, que segue logo abaixo.

QUADRO 1-Opções estratégicas das empresas diante da legislação ambiental

Opções Estratégicas	Descrição
Não-cumprimento	É a opção adotada pelas empresas que não cumprem a legislação ambiental devido aos custos envolvidos, ou por terem baixa percepção da importância do fator ambiental.
Cumprimento	A organização escolhe uma estratégia reativa limitando-se a cumprir a legislação vigente.
Cumprimento a mais	A empresa adota uma postura proativa em termos de gestão ambiental, adotando uma política ambiental que ultrapassa as exigências legais. As empresas assumem estas estratégias são as que incorporam instrumentos voluntários de política ambiental, como selos ecológicos e os certificados de gestão ambiental, como o ISO 14001.
Excelência comercial e ambiental	Estratégia baseada na premissa de que a "Gestão ambiental é boa administração". É adotada pelas empresas que buscam a excelência ambiental, com foco na qualidade, procurando projetar e desenvolver produtos e processos limpos. Sob esse ponto de vista, essas empresas consideram que a contaminação equivale à ineficiência.
Liderança Ambiental	As empresas observam as práticas mais avançadas do seu setor econômico e incentivam a sua força de trabalho para "trabalhar com base numa ética ambiental". De modo geral, são as primeiras a assumir novas medidas de cunho ambiental.

Os breves comentários efetuados nesta seção foram suficientes para mostrar, entre outros, que a legislação atual debruça-se fortemente ao estudo de itens relacionados à construção sustentável, exigindo que os empreendimentos sigam padrões pré-determinados de construção, manutenção e interação com o ambiente a sua volta, preservando-o. A etapa de construção dos empreendimentos é bastante debatida, na visão do autor do presente estudo, por conta dos seguintes pontos:

- a) A construção constitui a etapa inicial do projeto. A organização que surge respeitando os princípios da sustentabilidade terá caminhos ecologicamente responsáveis para seguir ao longo de sua atuação. É mais fácil enquadrar um novo empreendimento nos parâmetros da sustentabilidade, do que adequar a situação de uma organização já estabelecida no mercado;
- b) Sistematizar os processos de construção, de modo a minorar os impactos causados na natureza com a abertura de mais um empreendimento;
- c) Os resultados que são obtidos com tais práticas são enormes, incluindo redução em gastos com água, energia elétrica e diversos outros insumos.

Portanto, torna-se importante desenvolver e explanar o tema Construções Sustentáveis, o que será feito na próxima seção.

2.1.4 Construções Sustentáveis

Construção sustentável é a denominação para o modelo de sistema construtivo que gera alterações conscientes que atendem às necessidades de habitação e uso do homem contemporâneo e de edificação, em paralelo à preservação do meio ambiente e dos recursos naturais, garantindo, desta forma, a qualidade de vida para as gerações atuais e futuras.

Conforme Araújo (2008), os primórdios dos estudos sobre construções sustentáveis remontam ao ano de 1973, época da Crise do Petróleo. Até os dias atuais, a visão sobre o tema vem se modificando e consolidando, com as pressões da sociedade para adequação das relações de consumo e sobrevivência. As primeiras discussões eram relacionadas à eficiência energética dos edifícios, em virtude da Crise do Petróleo, que demandava prédios que consumissem menos.

Posteriormente, o objeto de estudo passou a ser o entulho gerado pela obra, depois o consumo de água; a seguir o lixo gerado pelos moradores e usuários das construções e, atualmente as emissões de CO₂ e gases causadores do efeito estufa e aquecimento global. Desta forma, começou a ser vislumbrada a ideia de que a construção sustentável não é um mero modelo para resolver problemas pontuais da sociedade, mas sim como uma “nova forma de pensar a própria construção e tudo que a envolve” (ARAÚJO, 2008, p.01).

Assim, busca-se um enfoque metódico em prol de um novo paradigma: intervir no meio ambiente, preservando-o, recuperando-o e gerando harmonia no entorno. Os conceitos atuais de construções sustentáveis se propõem a criar soluções aos relevantes problemas ambientais contemporâneos, sem abster-se à utilização de modernas tecnologias, com alto nível de serviço às necessidades de seus usuários.

Os projetos são, portanto, holísticos e multidisciplinares, envolvendo e integrando diversas áreas do conhecimento: tanto técnicas, como arquitetura, engenharia, paisagismo, saneamento, química, elétrica, eletrônica; quanto antropológicas, como medicina, sociologia, biologia, psicologia, filosofia, história e espiritualidade.

Desta forma, quanto mais sustentável for uma obra, mais responsável ela será por tudo o que consome, gera, processa e descarta. Figura como característica de destaque a capacidade desses projetos em planejar e prever todos os impactos que podem vir a ser provocados antes, durante e depois do fim de sua vida útil. Para tanto, sempre é utilizada a Análise de Ciclo de Vida, ferramenta para constatar o estado e as necessidades gerais de uma obra, referendada internacionalmente como a única forma válida para comparar materiais, componentes, serviços e tecnologias utilizados ou prestados no decorrer da obra.

Para o comitê técnico da ISO, (ISO/TC 59/SC3 N 459):

Edificação sustentável é aquela que pode manter moderadamente ou melhorar a qualidade de vida e harmonizar-se com o clima, a tradição, a cultura e o ambiente na região, ao mesmo tempo em que conserva a energia e os recursos, recicla materiais e reduz as substâncias perigosas dentro da capacidade dos ecossistemas locais e globais, ao longo do ciclo de vida do edifício.

A moderna construção sustentável, em patamar utópico, deve ser autossuficiente e autossustentável, sendo estas as fases mais elevadas e

aprimoradas de um projeto. A auto sustentabilidade, por sinal, é a capacidade de uma construção em se manter, atendendo as suas próprias necessidades, gerando e reciclando seus próprios recursos.

Em linhas gerais, as construções sustentáveis devem seguir nove diretrizes que possuem recomendações de sustentabilidade, voltadas aos principais sistemas de avaliação e certificação de obras, em escala global. São elas:

- Planejamento Sustentável da obra: pois esta precisa ser econômica, ter vida longa útil e conter materiais que, ao término de sua vida útil, sejam passíveis de reciclagem e reutilização, seguindo, portanto, o conceito de resíduo zero;
- Aproveitamento passivo dos recursos naturais, entre os quais: sol, umidade, vento e vegetação natural, para promoção de conforto e bem estar, além de integrar a construção com o seu entorno;
- Eficiência energética, com o objetivo de minorar as demandas de energia geradas pela construção, além de incentivar a utilização de fontes renováveis e sistemas para redução no consumo de energia e climatização do ambiente. Equipamentos como ar condicionados, por exemplo, são responsáveis por cerca de 35% do consumo total de energia de um prédio comercial padrão no Brasil;
- Gestão e economia da água, envolvendo questões como a criação de estações de tratamento e reciclagem de água, além do aproveitamento de águas pluviais para descargas e regas de jardins;
- Gestão dos resíduos na edificação, administrando de forma eficiente os resíduos produzidos;
- Qualidade do ar e do ambiente interior, para promover saúde e bem estar dos ocupantes, sempre com foco na preservação do meio ambiente;
- Conforto térmico e acústico, com o objetivo de dispor condições adequadas para uma melhor qualidade de vida, tanto sob o aspecto físico, quanto psíquico dos indivíduos;
- Uso racional de materiais, com a utilização de insumos que não agredam o meio ambiente, a saúde dos ocupantes e que, concomitantemente, possam contribuir para a promoção de um estilo de vida sustentável e no despertar da consciência ambiental dos indivíduos;
- Uso de produtos e tecnologias ambientalmente amigáveis, estimulando um novo modelo para o desenvolvimento econômico e social, que seja capaz de

gerar produtos e serviços sustentáveis, que propague a consciência ambiental entre os diversos *stakeholders*.

Os produtos e materiais escolhidos para uma construção sustentável obedecem a critérios específicos, entre os quais, a certificação de origem da matéria-prima, processo de extração, processamento, além de informações sobre gastos com energia para transformação, durabilidade, qualidade e quantidade de poluentes emitidos ao longo de todo processo.

Ainda conforme Araújo (2008), a análise desses itens oportuniza uma classificação do nível de sustentabilidade dos materiais, elevando, desta forma, o padrão ambiental da obra e a certificação que esta obtém. É válido analisar também a existência e o atendimento a outros parâmetros, como a geografia circundante, história, ecossistema, clima local, resistência dos materiais e ações de responsabilidade social dos fornecedores.

As normatizações definem que é importante que se evite, ou se minimize, o uso de materiais que possuam informações dúbias ou imprecisas sobre suas fontes, ou então que acarretem problemas de ordem ambiental, quer seja ao longo do processo de produção, utilização, descarte/degradação, como o PVC, alumínio, OSBs e MDFs.

Ao analisar a cidade de João Pessoa, cenário desta pesquisa, nos deparamos com diversas normatizações que têm por objetivo regulamentar a construção de novos empreendimentos, quer sejam residenciais ou comerciais. Um desses documentos é o Código de Urbanismo do Município de João Pessoa que, em seu artigo 7º, apresenta a seguinte redação:

“[este documento] tem como finalidade assegurar o desenvolvimento físico da estrutura urbana, capacitando-a a atender plenamente as funções de habitar, trabalhar, circular e recrear, proporcionando também a vida social equilibrada e sadia”. (2001, p.05).

Por fim, como vimos, as construções sustentáveis possuem papel fundamental para o desenvolvimento da sustentabilidade e é importante que as empresas adotem a mesma para a obtenção da estratégia e da vantagem competitiva, diante disso, faz-se necessária a seção a seguir.

2.2 A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA

Os fatores já apresentados neste trabalho – de responsabilidade socioambiental, legislação ambiental e cenário local, por exemplo, constituem itens da base conceitual da gestão ambiental, tema definido por Andrade *et al.* (2000) como um processo contínuo e adaptativo, onde a empresa deve alinhar suas metas e objetos a fatores como proteção ambiental, saúde e segurança dos seus colaboradores, clientes e comunidade, definindo e redesenhando estratégias para atingir os objetivos definidos para um determinado prazo, mediante interação com o ambiente externo.

A gestão ambiental pode ser definida também como o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de estratégia e planejamento, responsabilidades, práticas e procedimentos, a fim de manter a política ambiental (KRAEMER, 2005).

Desta forma, é pertinente apresentar e avaliar os conceitos e interpretações sobre o planejamento, a estratégia, os estudos sobre as cinco forças da indústria de Porter, diferenciação e vantagem competitiva, com o objetivo de alicerçar as análises posteriores a respeito da utilização da sustentabilidade como estratégia para obtenção de vantagem competitiva por um hotel na cidade de João Pessoa - PB.

2.2.1 Planejamento e Estratégia

A função de planejar é primordial para a administração, ligando-se de forma direta ao estabelecimento de objetivos e metas que se desejam alcançar. Autores como Stoner e Freeman (1982, p. 136) definem que: “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Na visão de Oliveira (1987, p.29), o planejamento é “um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

Para Cobra (1992), o planejamento possui as seguintes fases: definição do negócio e da missão corporativa; análise de cenários; definição de objetivos e metas; formulação de estratégias; preparação do plano estratégico; implantação do plano; e controle dos resultados do plano. Oliveira (1987) em seus estudos sugeriu a

existência de três tipos diferentes de planejamento, conforme o horizonte de tempo a que se referem e às áreas a que se destinam: o planejamento estratégico, tático e o operacional.

Independentemente do porte da organização, setores, ou do horizonte de tempo em questão, é necessária a existência de um planejamento, para que se possa identificar, de forma consciente, os acontecimentos futuros e buscar melhorias e adaptações para que vantagens competitivas possam ser geradas.

Além deste fato, o planejamento é essencial para a superação de obstáculos que venham a surgir no percurso das operações da empresa. A transposição de tais entraves aproxima a organização de seus objetivos, proporcionando um maior senso de direção para as atividades; uma canalização dos esforços; método eficiente para guiar os planos e decisões; e, por fim, instrumento para auxiliar na avaliação do progresso alcançado.

2.2.1.1 Estratégia

Porter (2004) é categórico ao afirmar que todas as organizações, independentemente de seu ramo de atuação, competem em uma indústria e possuem uma estratégia competitiva, quer seja esta explícita ou implícita. Na primeira forma, a estratégia advém de um processo de planejamento bem estruturado e enraizado às operações da empresa. Já a segunda pode ser involuntária – por meio da evolução implícita das atividades dos diversos departamentos da organização.

O autor apresenta uma revisão com o método clássico para a formulação de uma estratégia competitiva, mostrando que, essencialmente, esta se origina no “desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser umas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas” (PORTER, 2004, p.16).

A seguir, a Figura 5, na qual Porter (2004) organiza e mostra o que é proposto para a empresa e como ela vai atuar para atingir tais metas.

FIGURA 5 – A roda da estratégia competitiva

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 16)

A Figura 5 serve para ilustrar o *mix* entre as metas propostas e os meios utilizados pela empresa. Essa ferramenta gráfica é capaz de articular os elementos básicos da estratégia competitiva em uma única página. No centro da roda estão posicionadas as metas da empresa, através da definição dos seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios da roda são formados por políticas operacionais básicas que dão subsídios para que a empresa atinja os objetivos estabelecidos.

De forma genérica, foram estabelecidas três estratégias amplas e internamente consistentes, que tanto podem ser utilizadas isoladamente ou então combinadas, para enfrentar as cinco forças competitivas. Tais abordagens são bem-sucedidas para superar as demais empresas em uma indústria, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total está associada ao conceito de curva de experiência. É sugerido que a empresa aplique um conjunto de políticas funcionais voltadas a esse objetivo, entre as quais, instalações em escala eficientes, controle e reduções

rigorosas de custos provenientes da experiência com a atividade, minimização e quase extinção de áreas como P&D, assistência e *marketing*.

Essa atitude tem como efeitos para a empresa a produção de retornos acima da média, defendendo a organização contra a rivalidade dos concorrentes e dos compradores poderosos, além de proporcionar barreiras de entrada consideráveis no tocante às economias de escala e vantagens de custos e posicionar a empresa em um patamar favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

A estratégia é definida por Kotler (1992) como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercados”. Desta forma, a estratégia da organização tem por objetivo reorientar os negócios e os produtos/serviços ofertados no mercado para que a empresa gere lucros e cresça.

Por fim, vale ressaltar que, embora possuam conceitos parecidos, existe uma diferença entre planejamento e estratégia. Para Ansoff *et al* (1993), o planejamento é a união da programação no tempo caracterizada por articular e elaborar visões já existentes e a estratégia é a combinação da intuição e criatividade em perspectivas integradas de direção. Na visão de Mintzberg (2004), “o planejamento é uma análise, diferentemente da estratégia, que é uma síntese”.

2.2.1.2 As Cinco Forças de Porter

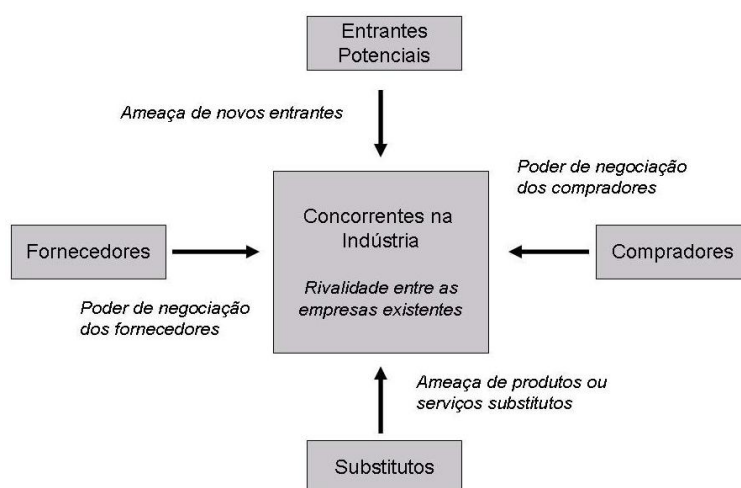
Com relação às cinco forças competitivas, Porter (2004) afirma que o conjunto destas é fator determinante para a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais proeminentes prevalecem e tornam-se cruciais da formulação de estratégias, devendo ser analisadas para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente. São elas:

1. Rivalidade entre os concorrentes: diz respeito à competição entre os membros do próprio mercado, não só em relação aos preços, mas também à inovação, *marketing*, *Market share*, entre outros fatores;
2. Poder de barganha dos clientes: ocorre quando os clientes passam a exigir um menor preço, mais qualidade dos bens e inovações, por exemplo. Desta forma, o público passa a competir com a indústria, forçando a redução dos preços e acirrando a concorrência, colocando uma empresa contra outra;

3. Poder de negociação dos fornecedores: quando os fornecedores recusam o fornecimento de insumos ou cobrar preços excessivamente altos para fazê-lo.
4. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: barreiras que dificultem a entrada e fixação de novas empresas concorrentes no mercado, como políticas, exigência de capital, patentes, diferenciação, custos de transição, economia de escala e outros.
5. Ameaça de produtos substitutos: quando existe no mercado bens que desempenham funções equivalentes ou próximas às oferecidas pela organização, seja por similaridade de outros ou por obsolescência.

Com base no que foi explanado acima, surge a Figura 6 em seguida, visando elencar e esboçar como as cinco forças de Porter se interligam, como cada uma age dentro da cadeia.

FIGURA 6 – O modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004).

De acordo com tudo o que já foi visto sobre estratégia, vantagem competitiva e construções sustentáveis e como estas podem se interligar dentro de uma organização para que a mesma seja diferenciada no mercado, faz – se necessário falar sobre a estratégia de diferenciação e o marketing 3.0, que será feito na seção seguinte.

2.2.2 Marketing 3.0 como Estratégia de Diferenciação

Nas situações em que as necessidades e desejos dos clientes forem parcialmente satisfeitas com produtos e serviços padronizados, a estratégia de diferenciação mostra-se como uma atrativa ferramenta para abordagem competitiva. Conforme Porter (2004), esse tipo de estratégia deve espelhar diferentes qualidades do produto da organização, em comparação aos concorrentes.

Esse perfil de estratégia oferece aos compradores algo diferente do que é ofertado pelos concorrentes, com uma linha de produtos variados e com uma produção que cria e agrega um maior valor do produto para os clientes. Entre as formas de diferenciação estão a imagem ou projeto da marca, a tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras.

Nos estudos de Thompson e Strickland (2000), existem várias formas para se elaborar uma estratégia de diferenciação eficaz, dentre as quais, a incorporação de características que recrudescam o desempenho esperado pelo cliente ou então agregar valor ao produto de maneira não econômica, ou tangível, como é o caso das certificações e selos de eficiência e sustentabilidade.

A diferenciação é capaz de promover o isolamento da empresa contra seus concorrentes em função da lealdade dos seus clientes em relação à marca e à imagem da empresa. Como consequência deste processo está a menor sensibilidade ao preço. Esta estratégia produz forte barreira à entrada de novas empresas no mercado, entretanto, na maioria dos casos, torna-se impossível obter altas parcelas de mercado e política de baixos preços, em virtude dos custos e despesas elevados envolvidos no processo de busca da singularidade.

Uma das estratégias de diferenciação mais utilizadas atualmente é o *marketing* 3.0. Esta modalidade de *marketing* é definida como aquela que coloca “as questões culturais no âmago do modelo de negócios da empresa” (KOTLER, 2010). A organização passa, portanto, a demonstrar sua preocupação com as comunidades ao seu redor: consumidores, parceiros de canal, empregados e acionistas.

O novo desafio da diferenciação através do *marketing* reside na segmentação de mercado e desenvolvimento de um produto superior para um mercado-alvo específico. Os consumidores passaram para uma melhor situação, já que suas necessidades e anseios passaram a ser atendidos.

O *marketing* 3.0 surgiu voltado para os valores. Os consumidores passaram a ser tratados como seres humanos dotados de mente, coração e espírito. Esses consumidores estão em busca de soluções para satisfazer sua vontade de transformar o mundo atual em um local melhor. “A busca passou a ser direcionada a empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores” (KOTLER, 2010). Assim, busca-se não somente a satisfação funcional e emocional, mas também a satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

As empresas adeptas a essa nova era contribuem mais em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo seus objetivos, oferecendo soluções para os problemas da comunidade.

Em tempos de crise na economia global, o *marketing* 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores, na medida em que são afetados por rápidas mudanças e turbulências nas esferas social, econômica e ambiental. Ou seja: as organizações oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam esses problemas e, desta forma, atingem os consumidores em um nível elevado.

Outro ponto chave no *marketing* 3.0 está no fato de que este é ligado diretamente ao *marketing* cultural, que se constitui como um de seus elementos básicos. Assim, há uma ampla e significativa abordagem das preocupações de desejos de cidadãos globais, colocando as empresas em uma situação em que devem estar cientes dos problemas comunitários relacionados com seus negócios.

Em resumo, esta era é marcada pelas práticas de *marketing* que são influenciadas pelas mudanças comportamentais e nas atitudes do consumidor. É uma forma mais sofisticada do que a era centrada única e exclusivamente no consumidor, onde este, agora, demanda de abordagens mais colaborativas, culturais e espirituais.

Assim, o objetivo de diferenciação atual passa a ser definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para se construir uma imagem forte. Além disso, deve-se incorporar o *marketing* à missão, visão e aos valores da empresa e sua imagem não deve ser sinônimo de vendas e/ou uma mera ferramenta para gerar demandas, mas sim como a “principal esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor”. (KOTLER, 2010).

Na visão de Scarpinelli (2003), o *marketing* tem papel fundamental na comunicação, se constituindo como o elo entre as práticas ambientais e as

vantagens competitivas. As ações de comunicação dão sustentação às estratégias empresariais no que tange às práticas de diferenciação aos concorrentes, agregando valor aos produtos e serviços, incrementando a participação da empresa no mercado e firmando seu posicionamento competitivo (DIAS, 2008).

O setor de hotelaria, segmento em que se insere a organização objeto de estudo desta pesquisa, está sendo pressionado para desenvolver práticas ambientais aliadas ao *marketing* 3.0. A ampliação da quantidade de consumidores verdes, cada vez mais exigentes, leva os hotéis a se adequarem a essas exigências.

Estudos, como os desenvolvidos por Abreu (2001), apontam para o fato de que, nos países que possuem grande potencial turístico, a quantidade de projetos em relação à preservação ambiental no setor hoteleiro, com traços do *marketing* 3.0, sensibilizando os consumidores, vem crescendo em progressões geométricas, tornando essa característica um grande diferencial competitivo.

Desta forma, é pertinente apresentar os conceitos teóricos sobre a vantagem competitiva, a fim de entender conceitualmente a argumentação de que as práticas sustentáveis podem se tornar o diferencial para atingir tal vantagem, como será visto em seguida.

2.2.3 Vantagem Competitiva

As visões sobre vantagens competitivas são muitas. Para Ghemawat (2000), uma empresa possui valor agregado quando os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores e complementadores) fica mais enriquecida com as suas atividades do que sem ela, ou seja, quando a organização passa a oferecer algo único e valioso no mercado.

As vantagens são definidas também como as posições ou aptidões que dão base a tais posições ocupadas pela organização. As posições de vantagens lidam com o motivo da vantagem competitiva, na condição de recursos superiores, enquanto que as aptidões relacionam-se a explicar como a vantagem mostra-se competitiva. Esta definição fundamenta as características existentes que diferenciam as vantagens competitivas e as vantagens competitivas sustentáveis.

Para Porter (2004), a escolha, por uma organização, de uma nova posição estratégica deve ser conduzida pela habilidade de impulsionar novos sistemas de atividades complementares integrantes de uma vantagem sustentável. Se não

houver também a figura dos *trade-offs* (escolhas), não há a necessidade para a escolha de alternativas de ação e, conseqüentemente, para a estratégia.

Sob outra ótica Day, Wensley (1997), mostram que as competências distintivas podem ser consideradas como o elo que mantém os ativos combinados para o emprego vantajoso deles. Para os autores, as vantagens são profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais, não sendo possível a sua comercialização ou imitação, visto os entraves para seu desenvolvimento e estabelecimento.

Esse processo é repetitivo e de longo prazo, com necessidade de investimento e gerenciamento contínuos. Para que a vantagem possa ser sustentada e renovada, a empresa precisa entender como estas são criadas e como são corroídas. É importante para a sustentabilidade a combinação heterogênea dos recursos da empresa – *know how*, processos, ativos, entre outros.

Desta forma, para ser realmente efetiva, a vantagem precisa ter as seguintes características: ser difícil de imitar, única, sustentável, superior à competição e aplicável a diversos cenários. As empresas que conquistam essas vantagens geralmente possuem como marca:

- Focar e valorizar os clientes, entregando um nível de serviço superior;
- Possuem qualidade superior no produto;
- Distribuição ampla;
- Alto valor de marca e reputação positiva da empresa;
- Equipe gerencial de funcionários comprometidos e com nível de atuação e capacitação superior.

Para Porter (2004), as vantagens competitivas se tornam sustentáveis quando os recursos são escassos e exclusivos, inimitáveis e socialmente complexos. Outro ponto de destaque é a não-existência de substitutos equivalentes. As campanhas de comunicação e *marketing* reforçam esse fator, ao se comunicarem com o mercado e, conseqüentemente, os clientes da organização, para que estes percebam a diferença dos produtos/serviços em relação aos concorrentes.

Após a análise de todos os temas expostos no presente capítulo, a cerca de sustentabilidade, construções sustentáveis, estratégias de *marketing* e vantagem competitiva, conclui-se que as organizações necessitam de estratégias cada vez mais competitivas e integradas, visto os novos cenários que se descortinam na

economia global, obrigando-as a desenvolverem novos modelos de negócios, buscando a garantia de sua sobrevivência e liderança no mercado.

A seguir, o Quadro 2 traz um resumo com os conceitos de diversos autores a cerca dos temas apresentados nesta pesquisa e sua relação com a obtenção de vantagem competitiva.

QUADRO 2 – Quadro-resumo conceitual

Autor	Conceito
Araújo, Carvalho e Castro (2013)	A competitividade está alicerçada no envolvimento e na responsabilidade assumida em relação aos problemas socioambientais, como também na promoção da qualidade de vida da sociedade.
Coral (2002)	Além dos fatores econômicos e estruturais, as empresas devem se preocupar com questões do meio ambiente e demandas sociais. Para efetivamente contribuir com a sustentabilidade, devendo modificar seus processos produtivos e construir sistemas de gestão que não causem impactos negativos na natureza.
Azevedo (2006)	Os processos sustentáveis são a base para a edificação e consolidação da sustentabilidade como vantagem competitiva. É importante também que, através do <i>marketing</i> e ferramentas de comunicação, as empresas divulguem seus dados em relação a suas ações.
Porter (2004)	Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior.

Fonte: Organização própria (2014).

Com base no referencial teórico, na legislação vigente e nas práticas de mercado, segue o Quadro 3, onde o mesmo resume os principais indicadores e práticas para mensuração da sustentabilidade empresarial e, posterior obtenção de vantagem competitiva. Tais conclusões irão nortear as análises apresentadas nesse estudo.

QUADRO 3 – Indicadores para mensuração da sustentabilidade empresarial facilitadores da obtenção de vantagem competitiva

Indicadores Econômicos	Indicadores Ambientais	Indicadores Sociais
Produção;	Consumo de energia;	Indicadores funcionais;
Volume total de vendas;	Emissões de gases;	Admissões no período;
Exportação;	Consumo de materiais reciclados;	Mulheres empregadas;
Faturamento;	Substituição de materiais;	Salário base anual médio;
Crescimento da empresa;	Consumo de recursos naturais;	Produtividade Geral;
Folha de pagamento;	Iniciativas para reduzir o consumo;	Taxa de absenteísmo;
Tributos.	Benefício econômico da reciclagem.	Índice de desligamentos.

Fonte: Araújo, Carvalho e Castro (2013).

Como visto no Quadro 3, a sustentabilidade empresarial é mensurada por indicadores econômicos, ambientais e sociais. E sobre isso é importante falar que os indicadores ambientais englobam, por exemplo, o consumo de energia e o consumo de materiais reciclados.

3 METODOLOGIA

A obtenção de informações coesas e relevantes para a construção deste trabalho é o objetivo deste capítulo, ao apontar a metodologia aplicada nesta pesquisa, a qual alicerça o raciocínio deste estudo. Na primeira parte deste item é feita a caracterização da pesquisa, sendo abordados os aspectos referentes ao tipo de pesquisa. Na segunda etapa, comenta-se sobre o objeto de estudo. Posteriormente é apresentado o instrumento utilizado para coleta de dados e, por fim, os limites da pesquisa.

Para Zanella (2006), a metodologia é um procedimento ou conjunto de processos desenvolvido para que sejam atingidos os objetivos da investigação. Lakatos e Marconi (1990) consideram que o método não se limita a uma característica formal, mas sim que se trata de um instrumento de auxílio ao pesquisador na busca do conhecimento científico.

Por sua vez, demo (1985) afirma que só se constrói ciência ao se utilizar cinco características, por ele propostas, que são:

- Definir com precisão os termos citados ao longo do trabalho, para não criar confusão e/ou ambiguidade. Desta forma, cada conceito deve ser associado apenas a um conteúdo específico, não podendo sofrer variações no decorrer na pesquisa;
- Descrever e explicar claramente as ideias, sem utilizar termos complicados, em linguagem puramente técnica ou ininteligível. A explicação deve ser clara e simples, entretanto, não se pode utilizar de excessiva simplificação;
- Distinguir, meticulosamente, os diversos pontos de vista explorados na pesquisa, sem emaranhar conceitos, clareando possíveis pontos dúbios, ou que possam gerar confusão;
- Classificar de forma nítida e sistemática, ao passo de que o objeto não perca sua riqueza, assim como as conexões com o universo de estudo apresentado;
- Por fim, impor ordenamento lógico no tratamento do tema, de tal maneira que o raciocínio seja claro, da introdução à conclusão, passando pela constituição do corpo do trabalho.

Sendo assim, é sob esta perspectiva teórica que a presente metodologia foi definida e será descrita a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

A metodologia de pesquisa científica é um dos fatores que constitui o projeto de pesquisa. Lakatos e Marconi (1990) indicam que a seleção do instrumental metodológico é ligada ao problema a ser estudado; a escolha irá decorrer dos diversos elementos ligados à pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, recursos financeiros e/ou quaisquer outros termos que possam emergir no campo da investigação.

Esta pesquisa é fundamentada na pesquisa qualitativa. A abordagem dessa natureza tem por objetivo explorar as correlações que transpassam a sociedade, as organizações, os grupos e os indivíduos, na sua complexidade. Para Godoy (1995, p.21), essa pesquisa “estuda os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

Ainda segundo a autora, a pesquisa qualitativa não se apresenta como uma proposta rígida, dando margens para que a imaginação e criatividade conduzam os pesquisadores a propor conclusões e projetos que enfoquem horizontes inovadores. Como complemento a este pensamento, Richardson (1999) cita que a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma alternativa do investigador, justifica-se, principalmente, por se tratar de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Na visão de Mattar (1999), a pesquisa qualitativa se entende por aquela que se pretende verificar a presença ou ausência de algo sem se basear em dados numéricos e/ou estatísticos. Esse tipo de pesquisa valoriza o contato direto e prolongado que se estabelece entre o pesquisador, ambiente e situação que se está estudando.

Para se definir a tipologia da pesquisa, aplica-se a definição de Vergara (2000), que cita que a pesquisa científica deve ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos meios para ser desenvolvida. Com relação aos fins, este trabalho pode ser classificado como descritivo, visto que o estudo tenta explicitar a adequação do estabelecimento às práticas, conceitos e legislações ambientais vigentes, no viés de uma ferramenta eficiente para obtenção de vantagem competitiva frente aos demais

concorrentes. Para o autor, a pesquisa descritiva procura determinar as características de uma dada população ou um fenômeno em estabelecer ainda relações entre as variáveis.

Gil (2007, p.46) considera que “embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”. Fernandes e Gomes (2003) avaliam que a pesquisa descritiva analisa ou verifica as correlações existentes entre os fatos e fenômenos estudados, a fim de se tomar conhecimento sobre eles.

Ainda sob a ótica de Vergara (2000), a presente pesquisa pode ser considerada também como exploratória, por abordar um tema que não possui a atenção e não é trabalhado o quanto deveria pela academia científica e, principalmente, pelas organizações em geral. É explicativa por tornar as ações estudadas em informações de fácil compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como de campo, por basear-se em observações realizadas exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados; documental, por analisar os documentos encontrados no referido estabelecimento; e bibliográfica, por também se basear em material publicado em livros, jornais, revistas, *sítes* e/ou outros meios, disponibilizados ao público em geral.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de análise do presente estudo foi o Hotel Verdegreen, situado na cidade de João Pessoa - PB. Tal instituição foi estudada por meio de fontes secundárias – sejam por pesquisas científicas, apresentações corporativas, e principalmente por observações de campo, procurando-se relacionar todo o material teórico com as induções propostas.

O hotel foi escolhido por se tratar de um caso exemplar no que diz respeito à adoção de práticas de sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva; e desenvolver práticas de gestão ambiental, sendo destaque não somente no cenário local, como também em âmbito nacional.

3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados corresponde ao levantamento das informações necessárias para a realização da pesquisa, envolvendo tanto os dados primários, quanto os secundários. Conforme Mattar (1999), os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e seu objetivo é atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários, também para o autor, são os dados que já existem, coletados através de relatórios, livros, teses, artigos científicos, jornais, revistas, entre outros.

Para Zikmund (2006), os dados secundários são os que foram coletados e registrados por alguém e que, entre os seus benefícios está a prontidão de sua disponibilidade, já que um determinado pesquisador realizou, anteriormente, o trabalho de coletá-los.

Na presente pesquisa, os dados foram coletados e obtidos através, principalmente, de uma entrevista com o assistente de sustentabilidade do hotel no próprio estabelecimento de acordo com o roteiro de perguntas (APÊNDICE I) e também por meio de observações diretas não participativas (APÊNDICE II) no ambiente do hotel. Seguindo o que preconiza Richardson (1999, p.260), o pesquisador não tomou parte nos conhecimentos do objetivo de estudo como se fosse integrante do grupo observado, atuando como mero espectador atento, não se restringindo “apenas ao que se vê, mas também incluindo todos os sentidos”.

Esta pesquisa foi realizada entre os meses de junho e novembro do ano de 2014 e com a entrevista efetuada em 15 de dezembro do mesmo ano. Caso o presente estudo venha a integrar um novo trabalho futuramente, pode originar informações diferentes das que foram apresentadas neste período.

Em conformidade com o que preconizam os diversos autores citados nesta pesquisa, foram empregados, para realização da mesma, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa documental possui diversas vantagens, entre as quais, por constituir uma fonte rica e estável de dados, com baixo custo para obtenção e que no caso da nossa pesquisa foi gentilmente disponibilizada pelo hotel, nos deixando à vontade para buscar os dados necessários para obtenção de um resultado preciso do nosso estudo.

Os dados e informações obtidas através das ferramentas de pesquisa citadas acima de acordo principalmente com o roteiro de perguntas e o de observação,

ambos expostos nos apêndices deste trabalho, foram confrontados com a literatura abordada por alguns dos principais autores das áreas abordadas em nossa pesquisa, presentes na fundamentação teórica.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para Vergara (2000) todo e qualquer método de pesquisa possui algum tipo de limitação. Assim, um dos problemas enfrentados neste trabalho diz respeito ao prazo estipulado: as questões sobre as práticas sustentáveis adotadas pelo hotel para obter vantagem competitiva não foram abordadas por período suficiente para possibilitar a obtenção de resultados mais profundos.

Outro fator de limitante desta pesquisa é a análise da adequação da época em que deve ser realizada a pesquisa. Como não foi efetuado nenhum estudo preliminar, que pudesse identificar a existência ou não de um melhor período do ano para a execução da pesquisa a qual poderia estar sujeita a alterações devido à sazonalidade – visto ter sido identificado que o setor hoteleiro pode sofrer variações em sua demanda ao longo do ano.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL VERDEGREEN

Como já mencionado e abordado no decorrer deste trabalho, a organização objeto da nossa pesquisa é o hotel VerdeGreen, localizado na cidade de João Pessoa, capital da Paraíba. Com sua inauguração em dezembro de 2008, o hotel é considerado superior (possui quatro estrelas), atuando assim no mercado paraibano há seis anos, e dispõe de 140 leitos equipados com o que melhor se tem hoje no mercado se tratando de sustentabilidade e uso eficiente de recursos, por exemplo: chuveiro quente proporcionado pelos painéis de energia solar e descargas de duplo acionamento.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – ENCONTRAR O QUE MOTIVOU A ORGANIZAÇÃO A DESENVOLVER TAIS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS, QUAIS E DE QUE TIPO SÃO TAIS PRÁTICAS

Para introduzir a análise deste objetivo específico, se faz necessário conhecer alguns itens sobre o ambiente organizacional, entre os quais, informações como missão, visão e valores da organização em estudo.

Com relação à visão e aos valores da instituição, o hotel considera que a preocupação com questões ambientais deve ser de responsabilidade de todas as pessoas e que o ato de acreditar, praticar e defender tais ações sustentáveis contribuem para um mundo melhor. De acordo com o assistente “[...] A ideia principal do investidor do hotel é que somos hóspedes daqui da terra, estamos aqui de passagem e que depois seremos lembrados pelo que fizemos de bom [...]”.

Com o intuito de facilitar o entendimento do leitor e tornar mais clara a forma como o hotel trabalha, foi elaborado o quadro abaixo (Quadro 4), no qual constam algumas práticas adotadas pelo hotel e como o mesmo as desenvolve no seu dia a dia segundo o nosso entrevistado.

QUADRO 4 – Quadro conceitual sobre práticas sustentáveis

Práticas Sustentáveis	Descrição	Autores
Economia de energia	Iluminação natural em toda área social Iluminação de baixo consumo LED Sensores de presença Uso de aquecimento de água através de energia solar	Segundo Kraemer (2005), práticas sustentáveis são processos que utilizam recursos para manter a política ambiental
Reutilização da água	Descargas de duplo acionamento; Reutilização de água da chuva em descargas, rega de jardins e lavagens diversas	Donaire (1999) cita a prática sustentável como a forma correta de utilização dos recursos com a redução do desperdício de matéria prima.
Fardamento de tecidos eco eficiente	Todos os colaboradores do hotel utilizam tecidos advindos de empresas que abraçam causas ambientais, com tecidos ecologicamente corretos.	Conforme dias (2008), prática sustentável é um processo contínuo e adaptativo voltado para o uso inteligente dos recursos ambientais.
Ações voltadas à preservação dos recursos naturais	Madeira de reflorestamento; Ar condicionado menos poluente; Utilização de papel reciclado e certificado; Gestão seletiva de lixo em todo o hotel, inclusive nos quartos;	Gomes, Tortato (2011) explicam que práticas sustentáveis são atividades que utilizam recursos naturais e renováveis.

Fonte: Organização própria (2014).

Como visto acima, no Quadro 4, dentre as tantas foram tomadas como exemplo quatro práticas sustentáveis do hotel, na primeira coluna se identifica que práticas são essas, na segunda coluna tem-se uma breve descrição de como e onde o hotel executa aquela prática e por último, na terceira coluna, alguns conceitos de autores estudados.

No que se refere ao início do empreendimento, como o mesmo começou a desenvolver e estimular práticas sustentáveis, descobrimos que o hotel já nos seus primeiros passos era ligado a uma perspectiva socioambiental. “[...] A obra desde o início já se preocupava com o meio ambiente, prova disso é que todos os entulhos eram reaproveitados [...]” comenta o assistente. Os investidores do empreendimento acreditam que iniciaram um novo conceito em hotelaria, por meio de uma acolhida comprometida com o meio ambiente, com a estética, tecnologia e com o prazer de servir (VERDEGREEN, 2014). Tais investimentos e política de atuação voltadas a valorização de um mundo mais verde renderam o título de Hotel Sustentável do Ano, certificação fornecida pelo Guia 4 Rodas – 2012.

No que diz respeito à iniciativa do hotel, ou seja, o motivo que levou a organização a desenvolver estas práticas sustentáveis, pode-se constatar que inicialmente, a priori, o investidor não visava somente o lucro ou os resultados de sua organização, o idealizador do projeto sempre pensou no hotel como um negócio que pudesse ser referencia em respeito ao meio ambiente mas que também obtivesse bons resultados mas o mesmo não tinha a intenção de obter um retorno maior através das práticas sustentáveis, ele se preocupava com os impactos sofridos pelo meio ambiente, e todo o lucro maior, redução de custos, aumento da demanda ou qualquer outro resultado positivo que a organização obtivesse seria apenas uma justa consequência por tudo que o hotel vinha desenvolvendo (VERDEGREEN, 2014).

Por meio de observações in loco, foi possível perceber que todos os 140 quartos do hotel estão equipados com condicionadores de ar com o sistema *set free*, mais econômicos, sistema de aquecimento de água através de placas de captação de energia solar, além de mobiliário multifuncional desenvolvido em madeira com origem certificada.

Entre as práticas do hotel, está o uso de revestimentos cerâmicos naturais e de madeiras provenientes de reflorestamento, iluminação natural de toda a área social, utilização de lâmpadas de LED de baixo consumo, sensores de presença para lâmpadas, ar condicionado com baixo consumo de energia e menos poluentes, utilização de energia solar, elevadores inteligentes, valorização do artesanato local, sistema de reutilização de água, descarga de duplo acionamento, construção de jardins no entorno e dependências do hotel e horta orgânica para o restaurante do empreendimento (VERDEGREEN, 2014).

Logo abaixo, teremos a Figura 8, que mostra exatamente a fachada do empreendimento e, como podemos ver, a mesma preza pelo *design* e elegância de suas instalações.

FIGURA 08 – Fachada do Hotel Verdegreen



Fonte: verdegreen (2014)

Um detalhe que deve ser exposto e que pode ser notado na figura acima é o que diferencia o Hotel Verdegreen dos demais hotéis e empreendimentos tidos como sustentáveis pois a grande maioria dos projetos assim comumente são associados a materiais rústicos ou voltados à política do “improviso”, o que destoa totalmente do hotel base do nosso estudo, sendo considerados “feios” pela visão popular, afastando clientes que também buscam o requinte.

A sustentabilidade energética é uma das marcas do hotel e como um exemplo deste fato podemos destacar, através das observações e da entrevista, o sistema de aquecimento de água do hotel onde na maioria dos empreendimentos é feito através de energia elétrica, no VerdeGreen é obtida através de radiação solar com este exemplo é possível constatar que a substituição das fontes convencionais por matrizes renováveis possui diversas vantagens, entre as quais a disponibilidade, sem risco de esgotamento, para tanto, é necessário um investimento inicial para a compra do sistema das placas que captam e armazenam a luz solar.

Conforme foi explicado acima, segue a Figura 9 para ilustrar como é feita a captação de energia solar.

FIGURA 9 – Coletores de energia solar do Hotel



Fonte: verdegreen (2014)

Com base nas observações in loco pelo autor e conforme pode ser visualizado na Figura 9, os coletores captam e armazenam a energia advinda dos raios solares para em seguida serem utilizados no aquecimento da água em instalações do hotel.

Uma prática muito interessante e inovadora instaurada pelo hotel é a aplicação de uma cartilha ecológica (ANEXO I) que é entregue e tem sua importância explicada logo no momento do check-in e na mesma são descritas todas as práticas socioambientais que o hotel desenvolve e o que torna esta cartilha ainda mais importante e relevante é o programa Atitude Verde Interativa, que tem como função fazer com que o hóspede interaja com o hotel, trazendo melhorias voltadas para a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. “[...] O hospede da uma ideia e se a mesma for implantada ele ganha duas diárias de casal com café da manhã incluso.[...]” comenta o entrevistado. Com esta atitude inteligente, o hotel consegue com que o hospede interaja trazendo novas ideias que irão se transformar em mais práticas sustentáveis e consequentemente renovando e aumentando o leque já bastante variado de atividades socioambientais o que também significa um bom retorno em vários aspectos através do programa atitude verde. Segundo o assistente “[...] Isso é uma forma do hotel motivar o hospede a pensar em ideias que podem mudar o mundo e contribuir com o bom andamento e funcionamento de nossas atividades [...]”.

Conforme observação direta realizada pelo autor desta pesquisa, dos dados obtidos no *site* do hotel e através da entrevista realizada, foi possível perceber que grande parte das ações ambientais são integrantes do Programa Atitude Verde,

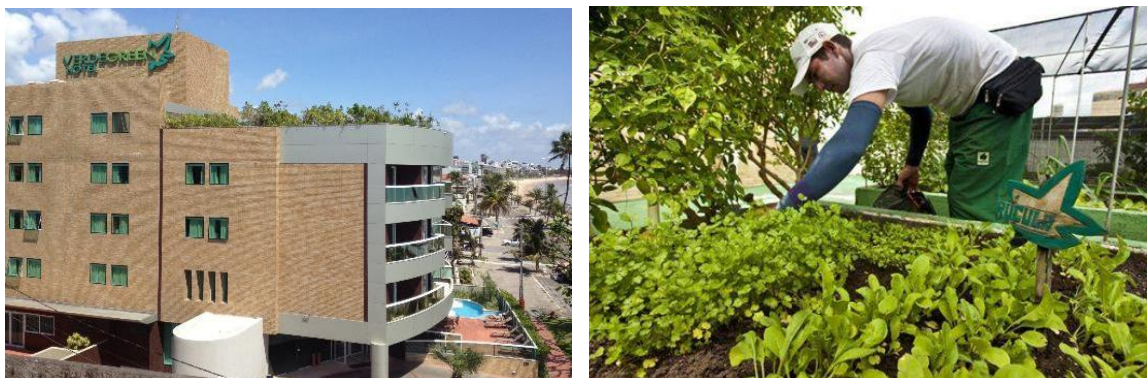
projeto que tem por objetivo executar ações voltadas à responsabilidade socioambiental com o intuito de colaborar, de forma significativa, com a qualidade da empresa, dos fornecedores e clientes e do meio ambiente. As práticas do programa foram elaboradas conjuntamente: muitas compõem a estratégia do hotel e outras foram sugeridas pelos hóspedes. Entre as ações estão:

- Trabalho de educação e conscientização ambiental com os hóspedes e colaboradores do hotel;
- Conservação e manutenção de jardim público;
- Apoio às iniciativas da WWF e de entidades voltadas para a sustentabilidade sócio-ambiental;
- Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis;
- Utilização de papel reciclado e certificado;
- Gestão seletiva de lixo em todo o hotel, inclusive nos quartos;
- Reutilização de água da chuva em descargas, rega de jardins e lavagens diversas;
- Contratação de fornecedores localizados até um raio de 100km de distância do hotel: economias com frete, emissão de gases, além de incentivar o desenvolvimento local sustentável;
- Implementação de bicicletário para os hóspedes;
- Confecção de fardamento dos colaboradores em tecido eco-eficiente.

O hotel possui um restaurante, aberto tanto para seus hóspedes, quanto para o público em geral, que oferece pratos contemporâneos e saudáveis. Diversos ingredientes utilizados são colhidos diretamente da horta orgânica da própria instituição, entre os quais: manjerição, gengibre, cebolinha, pimenta, mostarda, alecrim, coentro, almeirão, hortelã, salsa, rúcula, alho-poró e alface. O restaurante também é conhecido por utilizar diversos ingredientes orgânicos em suas receitas, além de oferecer cardápio vegetariano em seu *menu*.

Logo a seguir, na Figura 10, as imagens da horta orgânica do hotel.

FIGURA 10 – Horta orgânica cultivada no Hotel Verdegreen



Fonte: verdegreen (2014)

Como exposto na Figura 10, e seguindo as observações feitas pelo autor, a horta orgânica está situada na parte superior frontal do hotel e a mesma possui boa luminosidade durante todo o dia e são irrigadas com água armazenada das chuvas.

Com base nas observações feitas pelo autor da pesquisa e nas respostas obtidas através da entrevista realizada no hotel pode-se dizer que o Verdegreen foi uma idealização inovadora e que tinha como principal premissa a preocupação com a temática ambiental, com as práticas sustentáveis e com os benefícios que elas podem trazer. Segundo o entrevistado “[...] o hotel entende que tudo que a sustentabilidade traz de retorno e benefícios é uma consequência[...]”. A cidade de João Pessoa foi a escolhida para sediar o empreendimento por conta da mesma ser reconhecida como a cidade mais verde das Américas e este reconhecimento que a cidade possui vai exatamente de encontro com a estratégia de marketing inicial do projeto pois nada mais justo e correto do que se construir de forma sustentável um hotel em uma cidade que é reconhecida internacionalmente por ser uma das mais verdes do mundo (VERDEGREEN, 2014).

Conforme dados obtidos através da nossa entrevista e auxiliado pelas observações, podemos dizer que as práticas adotadas pelo hotel envolvem todos os perfis de linhas de ação, atuando junto aos diversos *stakeholders*, condensadas da seguinte forma:

- Construção sustentável: o projeto de arquitetura e engenharia, ainda na fase de concepção do empreendimento, permitiu que houvesse maior eficiência no consumo de água, energia elétrica e demais insumos. “[...] A coleta

seletiva e a implantação e manutenção de um jardim antes mesmo de o hotel ser construído [...]” disse o assistente.

- Manutenção das ações: aquisição de insumos que respeitem o meio ambiente; e manutenção de programas como a horta orgânica, a coleta seletiva e a reutilização de materiais de expediente;
- Campanhas de conscientização: informar aos colaboradores, hóspedes e fornecedores sobre as práticas ambientais, para que a adesão seja ampliada e os resultados obtidos cada vez mais satisfatórios e integrados;
- Articulação externa: estabelecendo diálogo com entidades do terceiro setor e instituições governamentais.

Enfim, em conformidade com as respostas obtidas na entrevista e dados coletados no hotel através de observações podemos tomar como análise que a organização desenvolveu práticas sustentáveis por ter como alicerce a preocupação com o meio ambiente e, como consequência natural dos fatos, tais práticas poderiam acabar se tornando um ponto que pudesse diferenciar o hotel em relação aos seus concorrentes, unindo assim o útil ao agradável já que nos dias atuais os temas que envolvem sustentabilidade e meio ambiente estão sempre em foco. Por isso, a organização que consegue enxergar que o uso inteligente dos recursos naturais disponíveis podem trazer alguma diferenciação no mercado tem tudo para se sobressair diante dos concorrentes. Como vimos, as práticas sustentáveis que o hotel executa são várias (ver Quadro 04), mas podemos destacar dentre elas o uso de revestimentos de cerâmicas naturais, reutilização da água e a captação de energia solar para uso nas instalações.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – DESCREVER OS RESULTADOS OBTIDOS COM A ADOÇÃO DE TAIS PRÁTICAS;

Através de dados obtidos na entrevista e nas observações, conseguimos perceber que o hotel obteve, através de práticas sustentáveis, retornos positivos e bons resultados. Estes retornos foram notados de algumas formas diversas, dentre elas o retorno financeiro, e o ligado ao meio ambiente e a sustentabilidade. É justamente sobre estes resultados que vamos discorrer agora.

No que diz respeito ao âmbito financeiro, como já foi visto neste trabalho, ter um bom retorno não era a intenção inicial, não que o hotel não visasse ou buscasse lucros, afinal é uma empresa, um negócio, mas não era o que norteava e baseava o idealizador do empreendimento, o que se buscou desde o início das obras e fundação do hotel sempre foi a causa ambiental, a preocupação com o meio ambiente mas, ao mesmo tempo, sempre foi sabido que era uma questão de consequência este pensamento voltado para a sustentabilidade trazer benefícios e resultados financeiramente favoráveis à instituição, como o próprio assistente confirma “[...] O investidor acredita que lucro, captação de mais clientes e taxa de ocupação elevada nada mais é que uma consequência de tudo isso, mas a ideia principal é contribuir para um mundo melhor. [...]”. Um bom exemplo de retorno financeiro para uma organização está na redução de custos que a mesma tem para desempenhar suas atividades com eficiência. Através da entrevista, com dados disponibilizados pelo próprio assistente de sustentabilidade, podemos afirmar que com a adoção destas práticas, os custos do hotel com energia elétrica e com água caíram e vem caindo a cada ano a medida que as práticas vem sendo aprimoradas pela organização. “[...] No ano de 2013 conseguimos uma economia de 8% na água e este ano (2014) já estamos com a economia de 14%, o que são valores consideráveis de redução [...]”, no caso da energia elétrica, os custos caíram 5% em 2013 e até novembro de 2014, que é a data mais atualizada sobre os dados, a redução se dá em 3%. O hotel considera que todos estes números que informam a redução de custos são muito relevantes e consideráveis visto que, ano após ano as práticas vão cada vez mais ficando escassas e se limitando pois elas já vem sendo desenvolvidas e desempenhadas ao longo dos anos, tornando ainda mais difícil manter o padrão de economia de energia pois é de ciência do hotel que não será mais possível retirar nada do consumo para o bom funcionamento da organização, o que exige capacidade e criatividade do hotel para desenvolver novas práticas que possam reduzir cada vez mais o consumo dos meios naturais.

Ainda sobre o retorno financeiro, com base nos dados fornecidos pelo entrevistado no momento da entrevista podemos afirmar que, por conta do seu perfil sustentável e engajado com as causas ambientais, o hotel também sai ganhando quando se fala em taxa de ocupação e que, segundo informações do nosso entrevistado, sempre foi uma taxa elevada desde a inauguração da empresa. De acordo com o assistente “[...] Este ano estamos com uma taxa média de ocupação

em cerca de 80 a 82% no ano, o que representa muito devido a baixa estação [...]”. O hotel consegue este controle com o auxílio de um formulário que é aplicado no check out, ou seja, quando o hóspede está saindo do hotel. Este formulário chama – se guest coment (ANEXO II) e é uma forma de o hotel conhecer as reclamações ou elogios dos hóspedes, do perfil mais aprofundado de cada um, e ainda uma breve pesquisa sobre o hotel e suas práticas sustentáveis. A última pergunta do formulário é justamente para descobrir se o conceito ambiental da empresa foi um diferencial no momento da escolha. O levantamento é feito mensalmente e segundo o próprio assistente os resultados sempre foram satisfatórios e comprovam que o uso das práticas sustentáveis e o modelo de gestão engajado com as causas ambientais são relevantes no processo decisório dos hóspedes. “[...] estamos sempre com uma média entre 83 e 85% de pessoas afirmando que sim e em outubro tivemos 89% dos hóspedes afirmando que a sustentabilidade foi um diferencial na hora da escolha do Verdegreen [...]” comentou o assistente.

Um outro tipo de retorno, mas não menos importante, é o retorno que, segundo nosso entrevistado, mais importava para o idealizador do projeto Verdegreen: o retorno com embasamento engajado na sustentabilidade. Como já vimos neste trabalho, o hotel já surgiu com os ideais voltados ao meio ambiente e por isso, sempre desempenhou todas as suas atividades normais, sem deixar de atender bem os seus hóspedes, com baixo impacto ambiental e além disso, através de programas e práticas sustentáveis muitas vezes em parcerias até com os próprios hóspedes, desempenha muito bem a função de um incentivador da sustentabilidade com todos os seus envolvidos, na sua comunidade em geral, e isso se dá através de projetos onde se tem uma bela parceria com clientes/hóspedes no caso do programa Atitude Verde, ou ainda incentivando sempre os colaboradores a praticarem a sustentabilidade não só no ambiente e horário de trabalho mas também no seu dia a dia, além de participar de programas sociais em parceria com escolas públicas visando sempre passar para os mais jovens a importância de saber utilizar os recursos disponíveis no planeta.

Diante do exposto podemos afirmar que o fato de o hotel já ter sido concebido com a sustentabilidade incorporada faz com que seus gestores concluam que a adoção destas práticas proporcionou e proporciona um retorno de causa ambiental bastante significativo visto que os mesmos consideram que houve uma redução nos impactos ambientais através de tais práticas pois como o próprio assistente informa,

“[...] desde o começo, já não consumimos energia para a iluminação da área social, não consumimos energia para aquecimento da água pois já é obtido através da radiação solar [...]”. Com isso, pode se concluir que pelo fato de o hotel já nascer com esse ideal, de diminuir os impactos do homem e da sociedade no meio ambiente, as práticas adotadas o levaram a conseguir os resultados esperados visto que, conforme foi possível observar neste capítulo, os impactos foram realmente reduzidos através de todas as práticas ambientais adotadas e além disso, como o próprio idealizador do projeto acredita, consequentemente se conseguiu reduzir os custos com água e luz, por exemplo, o que já torna possível indicar que estas práticas sustentáveis conseguiram também gerar bons retornos financeiros para a organização.

4.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3 – DESCREVER COMO AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE ADOTADAS PELA ORGANIZAÇÃO PODEM COMPOR UMA VANTAGEM COMPETITIVA.

O hotel possui um sistema de gestão bastante eficiente e graças a ele, consegue manter uma base de dados bastante robusta sobre todos os seus hóspedes, todas as suas preferências como o prato que é mais pedido, o motivo que o levou ao hotel, se foi a trabalho ou a passeio, a empresa ou a cidade de onde ele vem e ainda se o mesmo já participou de algum programa desenvolvido pelo hotel voltado para as práticas sustentáveis e consequentemente se ele tem o perfil de cultivador da sustentabilidade, ou seja, o Verdegreen consegue mapear seu público aumentando assim a possibilidade de desenvolver cada vez mais práticas voltadas para a sustentabilidade e que consequentemente agrada aqueles hóspedes que, assim como o hotel, também prezam por um planeta com recursos naturais preservados, e com isso podemos perceber que a ideia sempre gira em torno da sustentabilidade e como consequência se faz possível atrair cada vez mais clientes disponibilizando, para tanto, um serviço de alto padrão. Para que isto se torne real, o hotel oferece um ótimo serviço e não deseja nada a mais em troca por causa da sustentabilidade, ou seja, a sustentabilidade entra exatamente como um diferencial onde o cliente não paga mais para tê-lo, indo de encontro com o que o próprio

assistente informa “[...] A sustentabilidade não é cobrada a mais pelo hotel ter estas práticas ou não, tudo isso já está entrelaçado[...]”.

Todo o sistema utilizado na gestão do hotel é, em sua grande maioria, alimentado com informações muitas vezes cedidas pelos próprios hóspedes na sua entrada, com o auxílio da cartilha, ou na saída, com o auxílio de um formulário com um questionário, em ambas oportunidades, o hotel consegue obter informações preciosas sobre o comportamento dos clientes que utilizam os serviços do hotel e uma destas informações é o motivo que levou o hóspede escolher o Verdegreen para se hospedar em João Pessoa, ou seja, qual foi o diferencial, o que chamou mais atenção a favor do hotel a ponto de ser preterido dentre outros ótimos hotéis na orla da capital paraibana. De acordo com a nossa entrevista, o hotel faz o mapeamento mensal das respostas dos hóspedes sobre esta questão, a organização se interessa em saber os motivos que levam as pessoas a confiar e conhecer os serviços do Verdegreen. Com a colaboração do assistente que concedeu a entrevista, podemos destacar e afirmar que a grande maioria dos hóspedes confirmaram a ideia de sustentabilidade que o hotel adota em suas atividades como um fator que diferencia o hotel Verdegreen dos seus concorrentes e que o fato de o hotel ter este perfil voltado para as boas práticas ambientais foi determinante no momento da escolha de onde ficariam hospedados no período em que estivessem na capital paraibana. “[...] A última estatística que temos é do mês de outubro e tal pesquisa mostrou que 89% dos hóspedes afirmaram que o conceito foi um diferencial [...]”, afirma o assistente. Com tal resposta, podemos constatar, como forma de avaliação, que as práticas sustentáveis adotadas pelo hotel base de nosso estudo geraram, na visão dos clientes, um diferencial dentro do mercado de hotéis de João Pessoa, além disso, também trouxe como retorno para a organização o fato de atrair mais clientes, visto que na pesquisa feita pelo próprio hotel os hóspedes responderam que todo o conceito engajado na sustentabilidade foi um diferencial no momento da escolha do hotel, ou seja, neste caso, as práticas sustentáveis geraram retornos positivos e podem proporcionar ao hotel uma vantagem competitiva.

O Verdegreen possui certificação ISO 14001, pois conta com um sistema de gestão ambiental. Por conta de tal diferencial, o hotel também foi certificado internacionalmente, com o *Certificate of Excellence*, concedido pelo Trip Advisor – site de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao

turismo, além de incluir fóruns de viagens interativos. Este título foi dado a poucos empreendimentos hoteleiros em todo o mundo, e para apenas os melhores do Brasil, entre os quais, o Verdegreen (VERDEGREEN, 2014).

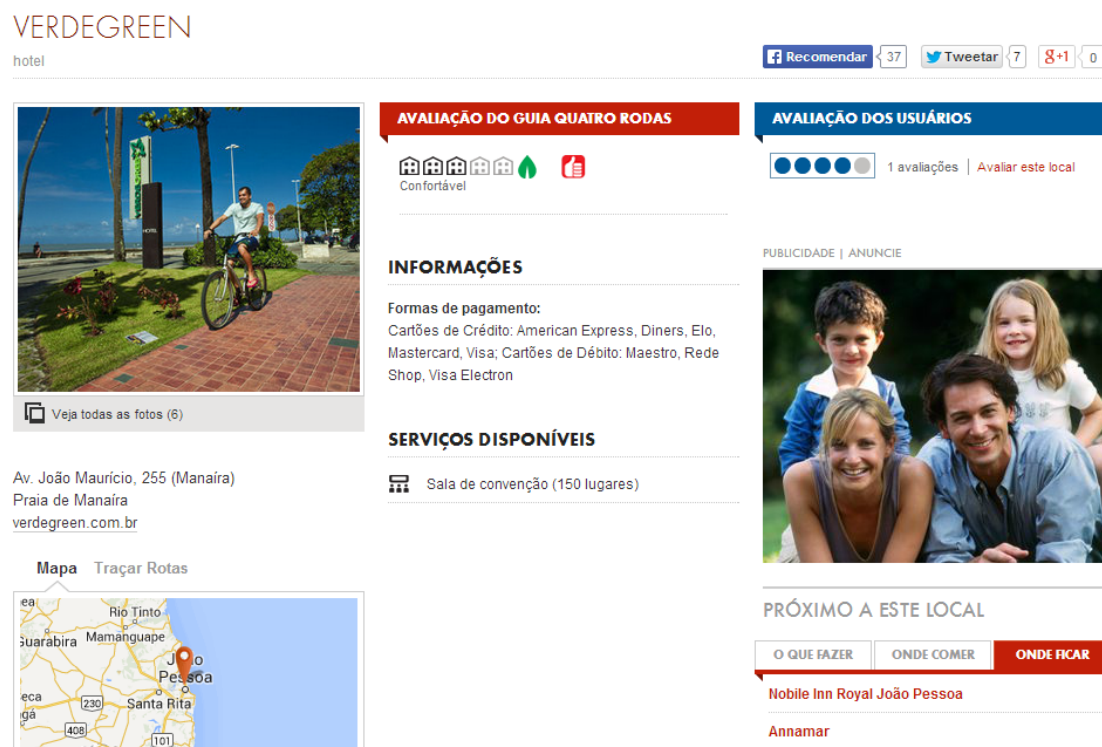
As premiações e certificados foram, em sua maioria, alcançados pelo hotel devido à adoção de todas as práticas sustentáveis e, através de nossa entrevista e nossas observações em toda a estrutura física do empreendimento é possível afirmar que o hotel, por meio de seu idealizador e investidor, desde o início de suas obras possui este ideal de empresa sustentável e preocupada com o futuro do planeta e premissas voltadas para as práticas sustentáveis dentro do âmbito empresarial muito bem definidas, tanto que podem ser notadas em qualquer parte/instalação do empreendimento ou até mesmo nos colaboradores e funcionários, pela forma com que eles desempenham suas atividades, antes de mais nada, preocupados com a sustentabilidade e com as práticas sustentáveis, é como se o ambiente do hotel respirasse e inspirasse sustentabilidade pois todos os envolvidos com a organização levam consigo, sabem e expressam a importância que os hábitos sustentáveis exercem no mundo atual. Tudo isso possibilita o hotel de ter um controle ambiental e conseguir uma evolução a cada dia na imagem que a empresa passa para a sociedade já que se preocupa com a economia de água, energia e insumos. O fato de hotel agir com estas práticas o faz detentor de uma ferramenta muito importante para aumentar a competitividade.

Diante dos dados citados sobre premiações e certificados que o empreendimento recebe e baseado nas observações feitas pelo autor, pode-se dizer que a adoção de práticas sustentáveis podem sim gerar vantagem competitiva pois o fato de o hotel agir com toda essa responsabilidade socioambiental já o faz por si só diferenciado e também por isso consegue maior abrangência e atender a um público maior, exatamente o público que, assim como o hotel, também se preocupa com as práticas ambientais. Além disso, o hotel também acredita que a sua antecipação aos problemas ambientais também é um fator de diferenciação com relação aos demais concorrentes e assegura seu melhor posicionamento e lugar de destaque no mercado visto que, além disso, o empreendimento é o único do segmento sustentável situado em uma capital dentre todas da região Nordeste, além disso, também é o primeiro hotel a possuir *ecodesign* na região (VERDEGREEN, 2014).

Dias (2008) define que, para tentar quantificar a competitividade de uma empresa, vários fatores devem estar em processo de interação, entre os quais, fatores que, no caso específico do hotel VerdeGreen, proporcionem diferenciação, que seriam: qualidade dos produtos e serviços, capital humano, custos, tecnologia, capacidade de inovação, entre muitos outros. Isso vai ao encontro com os dados obtidos com a entrevista e durante as observações, quando foi possível identificar que por conta do modelo de gestão sustentável implantado pela organização, como forma de consequência, ocorre uma redução de custos visto que diminuiu o consumo de água e de energia elétrica e mesmo assim o serviço e as instalações oferecidas pelo hotel continuaram de ótima qualidade, outro bom exemplo que podemos citar aqui é o fato de o restaurante do hotel utilizar alimentos da própria horta orgânica e mesmo assim ter o reconhecimento vindo dos próprios hóspedes, visto que a comida servida no hotel é bastante elogiada no momento dos comentários, no check-out, configurando assim o hotel com uma alta capacidade de oferecer serviços de ótima qualidade sem ter que consumir insumos ou elementos naturais de forma irresponsável, conseguindo assim unir o útil ao agradável.

A adoção e implementação das práticas sustentáveis no VerdeGreen só foram possíveis devido a um investimento inicial bem planejado pelo idealizador desde o início, buscando sempre uma atitude ecologicamente correta e que consequentemente traria bons retornos como a diferenciação, por exemplo e indo de encontro a Porter (2004) quando o mesmo define estratégia como ações ofensivas e defensivas necessárias para se enfrentar as forças competitivas, que possibilitem obter um retorno maior sobre o investimento. E essa ação do hotel de ter um investimento inicial voltado para as práticas sustentáveis proporcionou uma diferenciação para o mesmo muito rápido pois logo no ano de sua fundação o VerdeGreen foi premiado pelo guia Quatro Rodas, revista voltada para o estudo de turismo no país, classificando o hotel como o melhor de João Pessoa. Logo a seguir, temos a Figura 11, com a reprodução do site que classificou o hotel.

FIGURA 11 – Reprodução do site do Guia 4 Rodas sobre o hotel



Fonte: Guia 4 Rodas (2014).

Como visto na Figura 11, guia quatro rodas expõe em seu site uma página para o hotel Verdegreen, onde se disponibiliza localização, formas de pagamento e algumas fotos do empreendimento.

É importante firmar mais uma vez o fundador do VerdeGreen fez investimentos iniciais elevados em áreas não tão comuns se comparado a investimentos feitos em outros hotéis, no que se refere a estrutura física de um hotel, como por exemplo investimento para uma estrutura que faça a captação de água do lençol freático. Como já vimos neste trabalho, estes investimentos tinham como finalidade tornar possível a adoção e implementação de práticas sustentáveis e que estas práticas consequentemente gerariam bons resultados, no caso do VerdeGreen, um destes retornos foi a possibilidade real de diferenciação dentro do mercado, indo de encontro ao exposto por Porter (2004), onde diz que uma das estratégias básicas e gerais para se obter vantagem competitiva é a diferenciação. Além disso, também através da entrevista realizada com o assistente, foi possível constatar que os hóspedes que escolhem o nosso hotel objeto de estudo consideram que o perfil sustentável e preocupado com a sociedade em geral e com o meio ambiente são diferenciais, o atrativo a mais que os levou a optarem pelo Verdegreen e além disso, a grande maioria dos hóspedes afirmam que voltariam ao

hotel muito por conta da sustentabilidade, ou seja, na ótica dos clientes, todas as práticas sustentáveis desenvolvidas pela organização formam uma diferenciação, o que caracteriza uma vantagem competitiva e podemos afirmar isto devido as respostas passadas por nosso entrevistado, visto que é no momento do check-out, no guest comment, onde o hospede responde a uma pergunta que é se ele voltaria a se hospedar no Verdegreen e segundo o assistente, “[...] Temos no ano, uma média de 99% de clientes dizendo que voltariam ao hotel. A sustentabilidade é o diferencial, realmente é um dos fatores que os motivam a querer voltar [...]”. Com o que foi visto, podemos entender que as práticas adotadas pela instituição podem compor uma vantagem competitiva.

Portanto, de acordo com as respostas obtidas em nossa entrevista, que visava responder as questões sobre as práticas sustentáveis adotadas pelo hotel, os motivos que o levou a adota-las, quais e de que tipo são tais práticas e como elas podem gerar uma vantagem competitiva, podemos perceber e entender que estas práticas compõem uma vantagem competitiva para o VerdeGreen, visto que os próprios hóspedes afirmam que o tema sustentabilidade, que é o pilar principal do hotel, é um fator determinante para que o cliente escolha a nossa organização base de estudo, além disso, podemos entender que o hotel conseguiu uma diferenciação no que se refere ao âmbito da redução de custos com água e energia elétrica por exemplo, por mais que o empreendimento não tenha se preocupado com isso, esta vantagem veio como uma consequência natural da adoção das práticas ambientalmente responsáveis

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social e a sustentabilidade passaram a ser termos recorrentes no cotidiano das organizações, representando desafios a serem enfrentados pelos mais diversos tipos de negócios. Tais abordagens atendem desde aspectos normativos e legislações vigentes como podem se configurar como estratégia para busca de desempenho superior e obtenção de vantagem competitiva.

Conforme o que citam Brito e Berardi (2010), a temática ambiental permeia a discussão acadêmica entre diversas áreas do conhecimento, como direito, economia, administração, sociologia, filosofia, quer seja em abordagem teórica ou no âmbito da gestão prática. Os debates sobre as questões ambientais ganharam força e frequência e a inserção de tal assunto no cenário econômico gerou “inúmeras correntes, conceitos e definições, sendo notória a falta de consenso, sobretudo nos temas de responsabilidade social empresarial” (BRITO e BERARDI, 2010, p.156).

Diversas pesquisas exploram as práticas socioambientais como fontes de estratégia competitiva, que são obtidas por diversos fatores, entre os quais legitimação social, redução de obrigações e desenvolvimento de práticas otimizadas nos negócios (SHRIVASTAVA, 1995; VREDENBURG, 1991; PORTER e VAN DER LINDE, 1995, apud BRITO e BERARDI, 2010).

No caso da pesquisa em questão, buscou-se analisar se o fato de o hotel objeto de estudo possuir práticas sustentáveis o deixa em condições de se obter vantagem competitiva no mercado e se estas práticas podem se tornar peças uma estratégia de diferenciação.

O presente estudo, que se deteve em analisar a existência de relações entre as práticas de sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva por um hotel localizado na cidade de João Pessoa – PB, utilizou como referencial para análise da geração de vantagem competitiva teorias ligadas as forças competitivas, apresentadas por Porter (2004). Notou-se, através da entrevista e de observações, que a organização em estudo obteve vantagem por diversos motivos, principalmente pela redução de custos de manutenção do empreendimento, visto que o investimento maior se deu no início do empreendimento pois novos meios de captação de energia foram colocados em prática, possibilitando assim que os custos

com sua manutenção, a longo prazo, fossem reduzidos, e pela diferenciação mercadológica, muitas vezes descrita pelos próprios clientes que fazem uso dos serviços do hotel, onde os mesmos afirmaram e reafirmaram que a sustentabilidade é um fator a mais, um diferencial que os atrai para o Verdegreen.

Como já apresentado também, segundo o nosso entrevistado, o investimento inicial para entrada de uma organização no mercado e com as características próprias do Verdegreen, onde se leva a sério a sustentabilidade, é alto, pois se trata de equipamentos e instalações mais elaboradas com o intuito de economizar recursos naturais e gerar energias inteligentes e renováveis, atendendo sempre às necessidades ambientais. Tal aporte financeiro se configura como uma estratégia de obtenção de vantagem competitiva, sendo considerada, na visão de Porter (2004), uma barreira de entrada, intimidando o surgimento de novos empreendimentos.

Ademais, o hotel em análise direcionou sua atuação de modo a valorizar o desenvolvimento local sustentável, pois a organização estabelece critérios para a escolha de seus fornecedores e o principal critério é justamente se este fornecedor também é engajado na causa social. Segundo o assistente os fornecedores são escolhidos de acordo com a sua participação no meio sustentável, ou seja, se eles desenvolvem, assim como o hotel, práticas voltadas para a sustentabilidade, conseguindo assim, conseqüentemente, uma motivação a mais para que os seus fornecedores locais também desenvolvam a ideia de sustentabilidade em suas ações e no estabelecimento de vínculos comerciais com empresas que, assim como todos, também valorizem as questões ambientais, em conformidade com o que descreve Markley e Davis (2007, p.765) *apud* Brito *et al* (2010), ao citar que “a criação de uma cadeia de suprimentos sustentável pode constituir-se numa estratégia efetiva na busca de vantagem competitiva e assegurar aprovação futura dos *stakeholders*”.

Por fim, a adoção de práticas e estratégias ambientais pelo hotel pode ser visto também sob outro ângulo, proposto por Teece *et al* (1997) *apud* Brito *et al* (2010), de “geração de capacidades nas organizações”. Segundo os autores, as novas demandas por ações sustentáveis, as mudanças nos ambientes externos e a necessidade de soluções dotadas de inovação nas empresas são pilares para a garantia de competitividade. Ainda segundo os autores, estas práticas permitem que a organização possa desenvolver competências dinâmicas, que são vistas e refletidas na qualidade e diferenciação dos serviços oferecidos pelo próprio hotel.

Com base em tudo o que foi visto em todo o decorrer do trabalho, nas respostas e conclusões dos objetivos que obtivemos através de nossa entrevista, onde vimos por exemplo que o hotel desempenha diversas práticas no dia a dia e incentiva seus hóspedes e colaboradores a fazerem o mesmo, vimos ainda que o empreendedor do VerdeGreen sempre se preocupou em primeiro lugar com as causas ambientais e que todos os retornos que viessem seriam boas consequências desta mentalidade. Foi possível constatar através da entrevista concedida pelo nosso assistente que os hóspedes consideram as práticas sustentáveis, toda a temática de agir com responsabilidade socioambiental do hotel, fatores preponderantes no momento de se escolher um hotel para ficarem em João Pessoa, além disso, tem toda a questão da redução de custos que o hotel consequentemente conseguiu agindo voltado para a sustentabilidade, ou seja, tudo isso que vimos torna possível afirmar que todas as práticas sustentáveis adotadas pelo VerdeGreen compõem diferenciações dentro do mercado e proporcionam ao mesmo uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Dora. **Os ilustres hóspedes verdes**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. **Considerações sobre projeções populacionais e econômicas para 2050 e seus impactos sobre a pobreza e o meio ambiente**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.
- ANNINOS, L. N.; CHYTIRIS, L. S. **The sustainable management vision for excellence**: implications for business education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 4, n. 1, p. 61-75. 2012.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, G. J. F., CARVALHO, C. M., CASTRO, V. **A importância da prática da sustentabilidade e de seus indicadores para implementação e consolidação de vantagem competitiva nas organizações empresariais**. São Paulo: PEFA, 2013.
- ARAÚJO, Márcio Augusto. **A moderna construção sustentável**. IDHEA – Instituto para o Desenvolvimento da Habitação Ecológica. São Paulo: IDHEA, 2008.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AZEVEDO, Ana Luiza Vieira. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil**: uma avaliação do Relatório do CEBDS; Disponível em: <http://www.redibec.org/IVO/rev5_06.pdf> Acesso em: 19 de julho de 2014.
- BARONI, Margareth. **Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável**. RAE. São Paulo: FGV, 1992. Disponível em: <http://www.rae.fgv.br/rae/vol32-num2-1992>. Acesso em 20 de julho de 2014.
- BENTO, K. D; RODRIGUES, B. R. M.; **ECONHECIMENTO**: A Educação Ambiental nas escolas. Recife: EDUPE, 2014. (Em elaboração)
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. **Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions**. *Journal of Marketing*, Chicago, v.57, n.4, p.83-99,1993.
- BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é o que não é. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRASIL. **Decreto Federal nº. 23. 793, de 23 de janeiro de 1934**. Dispõe sobre o Código Florestal Brasileiro. Brasília, DF, 24 janeiro 1934.
- _____. **Lei nº. 6.902, de 27 de abril de 1981**. Dispõe sobre a Criação de Estações Ecológicas e Áreas de Proteção Ambiental. Brasília, DF, 28 abril 1981a.

_____. **Lei nº. 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Brasília, DF, 2 setembro 1981b.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Decreto Federal nº. 99.274, de 6 de junho de 1990.** Dispõe sobre a regulamentação da Lei nº 6.902/81, e a Lei nº. 6.938/81. Brasília, DF, 7 junho 1990.

_____. **Lei nº. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Brasília, DF, 13 fevereiro 1998.

_____. **SNUC. Lei nº. 9.985, de 18 de julho de 2000.** Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação e dá outras providências. Brasília, DF, 2000.

BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patricia Calicchio. **Vantagem Competitiva Na Gestão Sustentável Da Cadeia De Suprimentos:** Um Metaestudo. Brasil: Fundação Getúlio Vargas - RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, núm. 2, 2010, p. 155-169.

CABESTRÉ, S. A. **Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental:** um estudo destacando os aspectos teóricos-conceituais e práticos. Conexão Comunicação e Cultura. Caxias do Sul: UCS, 2008.

CAVALCANTI, C. **Breve introdução à economia da sustentabilidade.** In: CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza:* estudos para uma sociedade sustentável. 5. ed. São Paulo, Cortez/Fundação Joaquim Nabuco, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. **Assessing advantage:** a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Chicago, v.52, n.2, p.1-20, 1988.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1985.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

ESTADO DA PARAÍBA. **Código de Urbanismo.** Prefeitura Municipal de João Pessoa, julho de 2001.

FERREIRA, Leila da Costa. **Sustentabilidade:** uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: FERRARO JUNIOR, Luiz Antônio (Org.). *Encontros e caminhos:*

formação de educadores ambientais e coletivos. Brasília: Ministério do Meio ambiente, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S.. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n.2, 1995

GOMES, F. P.; TORTATO, U. **Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva**: evidências empíricas. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 33-49, mai./ago. 2011.

HART, S. **A natural-resource-based view of the firm**. Academy of Management Review, v. 20, n. 4, p. 986-1014. 1995.

HART, S.; MILSTEIN, M. B. **Creating sustainable value**. Academy of Management Executive, v. 17, n. 2, p. 56-69. 2003.

HOBSBAWN, Eric. **A era dos extremos**: o breve século XX. 1941-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ISO - Internacional Organization For Standardization. **TC 59 (Building Construction)/ Subcommittee SC3 (Functional/ User Requirements and performance in building construction)**: *Buildings and constructed assets – Sustainability in Building – General Principles*. ISO AWI 15392 (ISO TC59/SC3/N459), 2003.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Vozes, 2008.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental**: a busca de estratégias para vantagem competitiva e construção da imagem corporativa. 2005. Disponível em <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/buscestrategias.htm>. Acesso em 19 de julho de 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MAIA, Ana Maria Jereissati. **Verdegreen Hotel**: Edificação sustentável. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2012.

MARSMANN, Manfred. The ISO 14040 family. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, Disponível em: <http://www.springerlink.com/index/3857301h82h8387r.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENON, A.; MENON, A. **Enviropreneurial marketing strategy**: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 1, p. 51-67. 1997.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de classificação de meio de hospedagem**: Projeções para o turismo. 2009. Disponível em <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em 20 de julho de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: Õte, 2009.

MILARÉ, Édís. **Direito do Ambiente**: Doutrina. Jurisprudência, glossário. 5ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1987.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and society**: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, 2006.

RAMOS, M. R. **Gestão Ambiental e Vantagem Competitiva**: Estudo de caso no Hotel Verdegreen. João Pessoa: UEPB, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SCARPINELLI, Marcelo. **Marketing verde: ferramenta de gestão ambiental nas empresas**. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, 2003. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/contabeis02/pages/artigos/cc-edic02-anos-art04.pdf>. Acesso em 20 de julho de 2014.

SILVA FILHO, Francisco F.D.; OLIVEIRA, F. D. **Responsabilidade socioambiental – um novo conceito em busca de novas definições**. 2008. Disponível em <http://ebape.fbv.br/radma/doc/GEM/GEM-036.pdf>. Acesso em 19 de julho de 2014.

STONER, James A. F. & FREEMAN, r. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

STRICKLAND III, A. J.; THOMPSON, J. R. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case Study Research**: design and methods. Disponível em: www.gocca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm. Acesso em: 10 de junho de 2014.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2006.

Sites Consultados

AeCWEB – Portal de Arquitetura e Construção. **João Pessoa emergente e sustentável**. Disponível em: http://www.aecweb.com.br/cont/n/joao-pessoa-emergente-e-sustentavel_6840. Acesso em 04 de julho de 2014.

ENCONTRA JOÃO PESSOA. **Informações Gerais sobre João Pessoa**. Disponível em: <http://www.encontrajoaopessoapb.com.br/joao-pessoa/>. Acesso em 03 de julho de 2014.

GUIA QUATRO RODAS. **Viaje Aqui – Hotel Verdegreen**. Disponível em: <http://viajeaquia.abril.com.br/estabelecimentos/br-pb-joao-pessoa-hospedagem-verdegreen>. Acesso em 9 de junho de 2014.

INSTITUTO AKATU. **Pesquisa Akatu 2012**: Rumo à sociedade do bem estar. Disponível em <http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/PESQUISA-AKATU.pdf>. Acesso em 05 de junho de 2014.

VERDEGREEN. **Site institucional do Hotel Verdegreen**. Disponível em: <http://www.verdegreen.com.br>. Acesso em 10 de junho de 2014.

WIKIPEDIA. **O bairro de Manaíra**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Mana%C3%ADra_\(Jo%C3%A3o_Pessoa\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mana%C3%ADra_(Jo%C3%A3o_Pessoa)). Acesso em 10 de junho de 2014.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA
(ASSISTENTE DE SUSTENTABILIDADE)

Nome:

Empresa:

Cargo na empresa:

Objetivo 1: Entender o que levou a organização a desenvolver tais práticas sustentáveis, quais e de que tipo são tais práticas;

Perguntas:

- 1- O hotel adota práticas sustentáveis, tais como: reciclo, reuso de água, economia de energia, entre outras?
- 2- Se sim, quais são as principais práticas adotadas?
- 3- O que levou o hotel a desenvolver tais práticas? Ou quais foram as estratégias que levaram à implantação destas práticas? As práticas adotadas pelo hotel foram implementadas com o intuito de gerar alguma diferenciação ou vantagem dentro do seu mercado? Se sim, explique.
- 4- Existem documentos e normas bem definidas para a elaboração dessas práticas? Ao chegarem ao hotel os hóspedes são esclarecidos acerca dessas práticas?

Objetivo 2: Avaliar os resultados obtidos com a adoção de tais práticas;

Perguntas:

- 1- A adoção destas práticas trouxe algum retorno para a organização? Se sim, quais?

- 2- O número de hóspedes aumentou devido às práticas adotadas pela organização?
- 3- Ocorreu alguma redução de custos após a adoção destas práticas? Se sim, como?
- 4- Foram necessários investimentos para que fosse possível desenvolver estas práticas? Se sim, quais?

Objetivo 3: Avaliar como as práticas de sustentabilidade adotadas pela organização compõem uma Vantagem Competitiva;

Perguntas:

- 1- O hotel mantém banco de dados com o perfil dos seus hóspedes?
- 2- A partir da consulta aos hóspedes o hotel consegue perceber se eles valorizam essas práticas e se as mesmas podem ser um diferencial dentro do mercado de João Pessoa, fazendo com que eles escolham o hotel?
- 3- Em função dessas práticas os hóspedes concordariam pagar um adicional nas diárias?
- 4- Essas práticas são motivo de retorno dos hóspedes? Ou seja, o hotel consegue fidelizar seus clientes devido à adoção de tais práticas? Se sim, por quê?

APÊNDICE II – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

1. Descrição do ambiente físico

- Observação do projeto arquitetônico e materiais utilizados na construção do empreendimento;
- Iluminação natural x iluminação artificial;
- Utilização de sensores de presença e sistemas eficientes de gestão de energia elétrica;
- Revestimentos de cerâmicas naturais;
- Sistema de reaproveitamento de água, captação de água da chuva e descargas inteligentes;
- Jardins no entorno e na cobertura;
- Madeira com selo de reflorestamento; (utilizadas em móveis e objetos de decoração);

2. Observação da horta Verdegreen; (Na horta são cultivados vários itens naturais, tais como: manjerição, pimenta, cebolinha, gengibre, entre outros);

3. Observação do Restaurante do Hotel; (O restaurante é basicamente formado por materiais renováveis, as cadeiras e mesas produzidas com madeira de reflorestamento e os pratos servidos são produzidos, em sua maioria com ingredientes advindos da própria horta do hotel)

4. Observação das salas de eventos; (O hotel dispõe de quatro salas com áreas que variam entre 33m² e 112m² e com capacidade para até 164 pessoas. Possui ainda uma sala para videoconferência, a única do gênero na cidade.

5. Práticas Sustentáveis;

- Programa Atitude Verde;
- Bicicletário;
- Programa de Coleta Seletiva;
- Certificações para os fornecedores;
- Trabalho educativo com os hóspedes;

6. Certificações obtidas pela empresa;

- Sistema de Gestão Ambiental;
- Certificação ISO;
- Selos de Sustentabilidade;

ANEXO I – CARTILHA ECOLÓGICA

[illegible]

Cartilha ecológica entregue aos hóspedes no momento do check-in, constando todas as práticas adotadas pelo hotel, inclusive o regulamento do programa atitude verde, onde o hóspede pode ganhar até 02 (duas) diárias de acordo com sua sugestão.

Fonte: VerdeGreen Hotel (2014)

ANEXO II- GUEST COMENT

AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS
Service evaluation

Apartamento/apartment:
Nome/name:
E-mail:
Endereço/address:

Obrigado por escolher o Verdegreen Hotel.
Visando melhorar nossa prestação de serviços,
gentileza preencher esta avaliação.
*Thanks for choosing the Verdegreen Hotel. In order
to improve our services, please fill in this evaluation.*

• Contato com o setor de reservas
Contact with the reservation department
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Atendimento da recepção
Reception attendance
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Limpeza e conforto do apartamento
Apartment cleanness and comfort
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Serviço de Bar e Restaurante
Bar and Restaurant Service
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Room Service
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Localização do Hotel
Hotel Location
() Ótimo / Excellent | () Bom / Good |
() Não utilizei / Not used | () Ruim / Bad

• Business Center
() Utilizei / Used | () Não utilizei / Not used

• Academia
Fitness Center
() Utilizei / Used | () Não utilizei / Not used

• Serviço de Massagem
Massage Service
() Utilizei / Used | () Não utilizei / Not used

• Serviço de Lavanderia
Laundry Service
() Utilizei / Used | () Não utilizei / Not used


• Você indicaria este hotel?
Would you indicate this Hotel?
() Sim / Yes | () Não / No

• Em caso de retorno a João Pessoa, você se
hospedaria no Verdegreen Hotel? / In case of coming
back to João Pessoa, would you stay in Verdegreen Hotel?
() Sim / Yes | () Não / No

• Na hora da escolha pelo Verdegreen Hotel, o
conceito ambiental foi um diferencial? / When
deciding for the Verdegreen Hotel, the environmental
concept was decisive?
() Sim / Yes | () Não / No

Sugestões/ Comentários | Suggestions/ Comments

VERDEGREEN
HOTEL



Guest coment: Ferramenta considerada fundamental pelo hotel, onde através dela se consegue obter a opinião e o perfil dos hóspedes, sobre os diversos serviços oferecidos e motivos que os levaram ao VerdeGreen.

Fonte: VerdeGreen Hotel (2014).