

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL E SEUS IMPACTOS. UMA ANÁLISE DO SETOR HOTELEIRO DA GRANDE VITÓRIA

DOI: 10.19177/rgsa.v6e32017531-551

Ketter Valéria Zuchi Caliarí¹
Deivid Schreder da Silva²
Romenik Siqueira Nunes³

RESUMO

Este artigo trata de como a sustentabilidade, sob a forma gerencial, está sendo empregada pelo setor hoteleiro da região metropolitana do Espírito Santo. O artigo descreve e analisa as práticas e impactos do gerenciamento sustentável na hotelaria regional, identifica ações concretas nesse âmbito, a vantagem obtida pelos hotéis, e as dificuldades para implantação desses métodos e modelos de gestão. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, obtida através de entrevista semiestruturada, aplicada a dois gestores de importantes hotéis da Grande Vitória, embasada nos estudos e teorias de Flores (1995), Hart (1997), Quinn (1996) e Souza (1993). A sustentabilidade é necessária para manutenção do planeta e economia mundial, e através da pesquisa foi possível compreender o foco dos gestores, o nível de importância dada ao assunto e o que fazer para melhorar esse cenário.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Hotelaria. Meio Ambiente. Diferencial Competitivo. Gestão.

¹ Professora e Coordenadora do Curso de Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie Faculdade Estácio de Vila Velha. E-mail: kettercaliari@gmail.com

² Faculdade Estácio de Vila Velha. E-mail: schreider@ymail.com

³ Faculdade Estácio de Vila Velha. E-mail: romeniksiqueira@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o tema sustentabilidade tem sido bastante discutido em todos os segmentos de mercados da atualidade, instituições políticas, ONGs (Organizações não Governamentais) e sociedade em geral. E é normal, dentro de um mercado altamente competitivo, que as empresas adotem modelos e práticas de gestão sustentável para manterem-se engajadas nessa proposta de uso racional e sustentável dos recursos e insumos naturais, pautando sua atividade produtiva, seja de bens ou serviços em técnicas ecologicamente corretas.

Como não há conceito cientificamente apresentado sobre o termo “Gestão Sustentável”, todos os aspectos do assunto estão baseados nos conceitos e preceitos do Desenvolvimento Sustentável e Sistema de Gerenciamento Ambiental. Segundo Dicionário Aurélio (2003), sustentável quer dizer: “que se pode sustentar, que se pode defender, que tem condições para se manter ou conservar.” Dessa forma para que todo empreendimento humano se torne sustentável, deve apoiar-se nesses pilares, “tendo de ser economicamente viável, politicamente adequado, socialmente justo, culturalmente aceito e ecologicamente correto” (COELHO; ARAUJO, 2011, p. 265).

O Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) é definido pela NBR ISO 14001, como sendo: “as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e recursos para aplicar, elaborar, revisar e manter a política ambiental da empresa.” Para que uma organização obtenha a Certificação Ambiental deve atender basicamente a três exigências: ter implantado um Sistema de Gerenciamento Ambiental; cumprir com a legislação ambiental aplicável ao local de instalação e assumir um compromisso com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental.

Em junho de 1972 na Suécia, a Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE), mais conhecida como a Conferência de Estocolmo, começaram a ser esboçadas as primeiras ações concretas sobre o assunto, colocando em pauta a sustentabilidade, discutindo as questões de preservação ambiental e a poluição no planeta. Ali ficava definido que o problema da preservação ambiental em conjunto com o desenvolvimento social tecnológico, transpassava as fronteiras políticas e passava a ser preocupação constante na integração dos povos de todo o planeta.

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 531-551, out./dez. 2017.

Vinte anos mais tarde, na ECO-92, a Conferência Sobre meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, surge o termo “desenvolvimento sustentável”, que apresentava tal conceito, retirado do Relatório de Brundtland (1987) definindo a expressão, como sendo o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades.

Com o passar dos anos, já chegando ao século XXI, às pressões exercidas pela sociedade e ONGs, se intensificaram e impulsionaram as organizações a adequarem seus modelos de gestão, a estruturas gerenciais que se alinhassem aos modelos de desenvolvimento sustentável. A partir daí, para atenderem às exigências mundiais e legislações ambientais cada vez mais rigorosas, as empresas começaram a reestruturar seus modelos de gestão em programas de certificação de qualidade ISO-9001 e de certificação ambiental ISO-14001. E é nesse sentido que o setor hoteleiro busca se reinventar, adaptando seus modelos de gestão às novas práticas de sustentabilidade, que vão muito além de uma simples tendência de mercado.

A fim de permitir uma melhor compreensão acerca do estudo em evidência, salienta-se a conceituação de empresa hoteleira, sinalizando, segundo Torre (1989, p. 13), que hotel é uma instituição de caráter público que oferece ao viajante, alojamento, alimentos e bebidas, assim como entretenimento. Para o Ministério do Turismo (MTUR), hotel é um estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.

Explica Cavassa (2001), que a empresa hoteleira tem por objetivo a captação do mercado, atingindo um mercado potencial e fiel, cujo intuito é manter a taxa de ocupação do estabelecimento em seu nível máximo através da qualidade e excelência na prestação do serviço; a busca do equilíbrio entre benefício e rentabilidade máximos, baseado no aumento da produtividade dos meios e na diminuição dos gastos; a imagem, uma vez que se assegura o prestígio do hotel com base nos serviços prestados; a competitividade, a ocupação, a qualidade e a responsabilidade dos serviços prestados em relação aos demais estabelecimentos.

Acredita-se que o berço da hotelaria teve seu limiar nos primeiros jogos olímpicos da Grécia Antiga e durante a expansão do Império Romano. No início do século XII a atividade ganha força e segundo Gonçalves; Campos (1999), devido ao

crescente desenvolvimento das estradas por toda Europa, ao intenso ritmo de viagens e o crescimento do comércio entre os países, a atividade de hospedar passa a integrar com significativa importância na economia local. Na França as leis regulamentadoras aconteceram no ano de 1254, e na Inglaterra só foram formalizadas no ano de 1446, dando a largada para a organização e expansão do setor hoteleiro em todo o mundo.

No Brasil, a cidade de São Paulo é parte do marco histórico na hotelaria, com atividades datadas no século XVII, que foram incipientes e rudimentares até a década de 40, onde os incentivos fiscais oferecidos pelo governo e a criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) em 1970, fortaleceram a hotelaria e alavancaram fortemente o setor. O Plano Collor de 1990 não foi benéfico para o setor, que só voltou a fortalecer-se em 1994 com a criação do Plano Real, onde muitos hotéis de luxo e Resorts foram inaugurados. Com a crise econômica de 2008 esperava-se uma forte queda do setor, mas o que houve foi uma crescente procura e aquecimento desse mercado, frente a demanda do turismo de negócios.

Em 2014 o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) publicou números bastante animadores. Com ocupação média de 66% das unidades habitacionais (UH) nos meios de hospedagem do país, e um crescimento estimado do setor entre 0,5% e 4,0% para o ano de 2015, o FOHB informa ainda, que o parque hoteleiro nacional conta com cerca de 9909 hotéis e oferta de 485 mil UHs.

De acordo com o WTTC (2013, *apud* MTUR, 2014), em 2014 o setor contribuiu com cerca de 9,2% de todo PIB brasileiro e estima-se que o setor movimentou por volta de R\$ 7,5 bilhões na economia nacional, durante os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Rio de Janeiro, oferecendo mais de 33 mil empregos diretos. As grandes redes hoteleiras como Accor e Atlântica dominam e disputam o setor hoteleiro nacional, a rede Accor administra perto de 200 estabelecimentos e com perspectiva de lançamento de 188 novos empreendimentos até 2018. A rede Atlântica conta com 80 hotéis espalhados por 43 cidades do Brasil, oferecendo 13000 quartos ao setor. No Espírito Santo, a força está concentrada no turismo de negócios, exercida por executivos e profissionais dos mais variados ramos da indústria e comércio.

Como sendo um dos serviços mais utilizados em todo planeta, com pessoas utilizando diversos recursos e insumos naturais, gerando uma gigantesca produção de dejetos e resíduos, modificando os hábitos e costumes locais, tal qual sua

economia, faz-se necessário um levantamento mais aprofundado e minucioso sobre as questões relativas às práticas e métodos de gerenciamento sustentável nos hotéis.

Diante desse contexto, a pesquisa busca profundidade no seguinte questionamento: Quais práticas de gestão sustentável estão sendo implementadas, nos estabelecimentos hoteleiros da Grande Vitória, e os impactos causados por esse modelo de gestão?

O objetivo desse artigo é descrever as práticas de Gestão Sustentável que estão sendo implementadas em hotéis da Grande Vitória bem como compreender os impactos causados por esse modelo de gestão e o porquê de se reestruturar ou não os modelos de gestão desses estabelecimentos. Especificamente, identificar ações concretas de gestão sustentável nos empreendimentos hoteleiros e sua real preocupação ambiental, analisando uma possível relação entre gestão sustentável e vantagem competitiva/estratégica, e apontar as principais dificuldades que o setor hoteleiro encontra, em adotar práticas e métodos de gestão sustentável.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de entender como as empresas do ramo hoteleiro esperam se manter atrativas num mercado altamente competitivo, sem deixar de cumprir as leis de conformidade ambiental e oferecer serviços ambientalmente corretos, implantando o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) estabelecidos pelos procedimentos e padrões conforme a Norma ABNT-ISO 14001. Através da comparação entre os modelos atuais de gestão utilizados na hotelaria e de empreendimentos que tenham o padrão SGA implantados, espera-se identificar os principais e mais significativos ganhos obtidos e a utilização das práticas sustentáveis como diferencial competitivo e estratégico.

Ressaltamos que para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela de caráter exploratório de natureza qualitativa, onde Vergara (1998), afirma que a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

O método baseia-se no de estudo de casos múltiplos onde foram escolhidos dois hotéis das principais redes hoteleiras que atuam na Grande Vitória. A opção para escolha dos estabelecimentos hoteleiros se deu por estes estarem liderando o mercado hoteleiro na região da Grande Vitória. Um está localizado no município de Vila Velha, na região da Praia da Costa, e o outro localizado no município de Vitória, na região da Praia do Canto. Por questões éticas e a pedido dos próprios gestores, tais meios de hospedagem serão tratados aqui como Hotel Alpha e Hotel Beta, respectivamente.

Para coleta de dados foi realizada uma entrevista de roteiro semiestruturado, por acreditar-se que ofereça maior espontaneidade e flexibilidade na entrevista, também foi utilizado a técnica de observação. Sobre a técnica, Gil (2008, p.100) afirma: “A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Pode, porém, ser utilizada como procedimento científico, [...]”. Tendo como sujeitos da pesquisa os gerentes gerais dos hotéis Alpha e Beta. No entendimento de Triviños (1987, p. 146), as características que se destacam num roteiro semiestruturado, são os questionamentos básicos apoiados pelas teorias e hipótese que se relacionam ao tema proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foram apresentados e explorados os conceitos de gestão sustentável, e gestão sustentável no setor de hotelaria.

2.1 GESTÃO SUSTENTÁVEL

O conceito de Gestão Sustentável está baseado em alguns trechos do Relatório de Brundtland, apresentado pelo ONU – Organização das Nações Unidas em 1987, em que a médica declara: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (SEBRAE, 2003).

Desde então diversos autores vêm aplicando seus conhecimentos e experiências, oferecendo suas opiniões, a fim de explicar e auxiliar na interpretação e entendimento dos diversos paradigmas criados em torno deste tema. Para Flores (1995), desenvolvimento sustentável (DS) tem por fim o desenvolvimento econômico intrinsecamente ligado à conservação dos recursos naturais, ecossistemas e com uma melhoria na qualidade de vida das pessoas. É necessário que haja um controle no consumo e na renovação do bem natural, independente de qual seja, para que ocorra de forma sustentada.

Parece ser tarefa impossível separar o desenvolvimento econômico sustentável de qualidade de vida, assim esclarece Maimon (1992, p.21), quando diz R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 531-551, out./dez. 2017.

que a preservação ambiental é fundamental para que se atinja o desenvolvimento sustentável, por que dela depende não só a qualidade de vida, mas a subsistência e sobrevivência da própria espécie humana.

O que se pode observar, em diversas publicações sobre desenvolvimento sustentável, é que há uma linha tênue, uma consistência enorme, para um conjunto de características que definem o tema. No livro *Blueprint for a green economy* (Processo de Negócio para uma economia verde), publicado por David Pearce, pode-se observar em termos mais práticos, a afirmação relatada anteriormente por Maimon, de que desenvolvimento sustentável deve ser indissolúvel à qualidade de vida, Pearce salienta que:

Desenvolvimento é um conjunto de metas ou objetivos desejáveis para a sociedade. Esses objetivos, indubitavelmente, incluem as aspirações básicas para assegurar unia elevação do nível de renda per capita, o que em geral é denominado padrão de vida. Entretanto, numerosas pessoas já estão acreditando que nível de padrão de vida é mais do que crescimento econômico com elevação da renda. Há agora uma ênfase na qualidade de vida, sob o enfoque de saúde da população, nos padrões educacionais e no bem-estar social geral. (PEARCE, 1994, p.4).

Unir desenvolvimento sustentável com gestão empresarial tem se tornado um novo patamar de gerenciamento, que as empresas buscam para atender aos apelos da sociedade, das pressões exercidas por organizações não governamentais, e para melhorar a imagem das empresas.

A expressão “desenvolvimento sustentável” passou a ser a proposta mais adequada para se gerir o desenvolvimento econômico mundial, que consiste na criação de um novo patamar de relações empresa-consumidor, empresa-empresa e empresa-comércio, onde os valores ecológicos são determinantes. (MELLO, 2002, p.47).

Para refletir as mudanças propostas pelas estruturas de gestão baseadas na sustentabilidade, as empresas buscam no mercado profissional e na criação de novas tecnologias, técnicas e estratégias que atinjam os níveis desejáveis para obtenção do desenvolvimento sustentável através da gestão empresarial. Nas palavras de Hart (1997, p. 76):

O imperativo na aplicação de atividade de DS está na identificação das oportunidades a serem aproveitadas, pois o perigo hoje está claro: crescimento explosivo da população com o rápido esgotamento dos recursos, juntamente com mais urbanização e industrialização, estão criando um terrível fardo. Três estágios nas estratégias são identificados: prevenção da poluição, produtos planejados (*stewardship*), e o desenvolvimento de tecnologias limpas.

No sentido de aprimorar seus métodos de gestão, as empresas buscam no mercado a utilização das chamadas tecnologias limpas.

Deve-se aqui esclarecer que o entendimento de tecnologia limpa, sejam elas de técnicas de produção ou de métodos gerenciais, são aquelas utilizadas para colocar no mercado serviços e ou produtos, que não afetem ou transformem negativamente o meio ambiente, melhor dizendo, que trabalhem em sintonia com o meio ambiente.

Para esclarecer algumas definições sobre a sustentabilidade vinculadas ao uso de tecnologia e infraestrutura, de acordo com Quinn (1996, p. 6), “O apropriado e sustentável uso do conhecimento, habilidades e informações; infraestrutura social, incluindo organizações, processos e motivação; e materiais físicos, maquinarias e instrumentos que são desejados pelo povo a quem serve.”.

As mudanças aspiradas pelas empresas em consequência do uso de novas tecnologias sustentáveis devem ser encaradas como oportunidades para se sobressaírem num mercado altamente competitivo e com demanda crescente por produtos e serviços que estejam comprometidos com a causa verde. Assim, Souza (1993, p. 47) diz:

A ‘causa verde’ oferece à empresa oportunidades de adicionar valor – e possivelmente obter vantagem competitiva através da percepção pública favorável, economia de custo ou rendimentos adicionais - enquanto alivia os efeitos de seus produtos e processos produtivos no ambiente. (SOUZA, 1993, p.47).

Assim as empresas devem começar a encarar o gerenciamento ambiental de forma prioritária num âmbito corporativo, e passar a entender que estas práticas são determinantes para o caminho do desenvolvimento sustentável.

2.2 A GESTÃO SUSTENTÁVEL NA HOTELARIA

Diante de um cenário altamente competitivo, Petrocchi (2002, p. 20) afirma: “A gestão hoteleira é muito complexa exigindo postura estratégica no sentido de tornar a organização atenta e ágil adaptando-se continuamente às variações do meio”. Segundo o autor as mudanças ocorridas no macro ambiente das organizações têm que ser acompanhadas, para que as empresas se adequem de forma rápida, frente as exigências do seu ambiente externo.

A maior preocupação de alguns estudiosos, está na agilidade desses gestores, e no tempo de resposta que as transformações do mercado exigem do setor hoteleiro, Castelli (1999) evidencia que a vida de uma organização hoteleira está ligada à autonomia dada aos gestores para agirem com rapidez, adaptando bens e serviços as necessidades dos consumidores. Otávio, Tchizawa e Barreiros (2002, p. 6) corroboram esse fato ratificando:

Em função das exigências da sociedade, feitas por parte das organizações, de um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais, bem como da preocupação ecológica, que tem ganhado destaque significativo, e em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem – se exigido das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente.

Castelli (1999, p. 10) ainda explica que não acompanhar as mudanças propostas pelo mercado, pode significar o fim de um hotel, quando diz: “Se analisarmos aleatoriamente 50 empresas que faliram, facilmente podemos identificar causa mortis mais significativa: a falta de percepção e de flexibilidade pelas mudanças”.

Flexibilizar as estratégias e aderir ao gerenciamento sustentável pode ser extremamente vantajoso para a hotelaria, em busca dos chamados “Ilustres Hospedes Verdes”, quando Abreu (2001, p. 24) informa que: “Os cuidados com o meio ambiente não podem mais ser vistos como uma iniciativa exclusivamente designada aos órgãos ambientais ou a outros setores ambientalistas. Atualmente, isso já é visto como um benefício econômico”. Os benefícios que a gestão sustentável traz ao setor hoteleiro não são só econômicos, mas também na imagem que a organização passa a sociedade e aos seus clientes, com suas atividades praticadas de forma sustentável.

A hotelaria por sua vez, vem trabalhando a sustentabilidade se baseando principalmente num contexto ambiental, Ribeiro (2008) informa que diversas ações ambientais podem ser desenvolvidas no setor hoteleiro, de forma que elas apresentam maior expressividade para um hotel quando combinadas, ao invés de quando se trata de iniciativas isoladas. Citam-se algumas ações como: (1) Uso de economizadores de energia nas unidades habitacionais; (2) Uso de dispositivo de presença e sensores; (3) Uso de lâmpadas econômicas; (4) Uso de redutores de vazão de água nas torneiras; (5) Uso de Torneiras Automáticas; (6) Tratamento adequado dos efluentes gerados; (7) Sistema de compostagem de resíduos; (8)

Coleta Seletiva de Lixo; (9) Diminuição da lavagem diária de roupa e substituição de produtos que agridem ao meio-ambiente.

No entanto sustentabilidade se faz além da conservação ambiental, os hotéis devem se incorporar a um destino praticando a responsabilidade social corporativa dentro dos contextos cultural, social e econômico.

No contexto cultural, Borges (2010) chama a atenção para a necessidade de manter a cultura de um local, promovendo a imagem de seus valores, estilo de vida, comportamento, entre outros. Desta forma, seria possível conservar as autenticidades da cultura do destino turístico quando se reforça a identidade local. A autora ainda sugere que no contexto social podem ser implementados programas que desenvolvam a qualidade de vida de um destino, promovidos por ONGs que fomentem esses programas em parceria com os hotéis.

Numa esfera econômica Coelho (2009) pondera a necessidade de gerar oportunidades e empregos, capacitando a mão de obra local e utilizando fornecedores regionais. Souza e Ferreira (2010) citam: (1) remunerar justamente os fornecedores, empregados, sócios e acionistas; (2) utilizar racionalmente os recursos naturais; (3) criar uma relação de honestidade com os clientes; (4) adequar com qualidade à prestação de serviço.

Infelizmente os clientes ainda não optam por hotéis baseados em questões sustentáveis, “Os diferenciais ainda são preço e localização”. (FIESP, 2013). Os paradigmas precisam ser quebrados.

3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Nesta seção apresentam-se os dados e analisados os resultados do Estudo de Caso.

3.1 DESCRIÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi realizada por método aleatório, mas pelo fato desses hotéis serem integrantes das duas principais redes que dominam o serviço de hotelaria na região metropolitana do Espírito Santo, por terem seus serviços reconhecidos por seus hóspedes e clientes, e terem recebidos certificações e premiações de qualidade pelos serviços ofertados. Em respeito à privacidade das

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 531-551, out./dez. 2017.

instituições e confidencialidade dos dados, e também por motivos éticos, serão tratados aqui como Hotel Alpha e Hotel Beta, nessa ordem.

O Hotel Alpha está classificado na categoria quatro estrelas, possuindo cento e vinte seis unidades habitacionais para locação de hospedagem, com uma diária média de aproximadamente R\$ 270,00. O hotel recebeu diversas premiações de certificação de qualidade, atribuído através de auditorias internas promovidas pela rede a que pertence, dando-lhe credibilidade e padrão internacional de atendimento, além de receber de órgãos de pesquisa do consumidor o Certificado de Excelência em 2015. É o principal meio de hospedagem para o público corporativo, de grandes empresas instaladas em Vila Velha, e municípios adjacentes, ofertando também uma praça de eventos empresariais de pequeno porte.

O Hotel Beta enquadra-se como hotel de padrão econômico com classificação três estrelas, ofertando quarenta e duas unidades habitacionais. Possui uma diária média que gira em torno de R\$ 175,00. É o hotel que detém a terceira melhor colocação em pesquisa de satisfação dos clientes de diversos sites que avaliam qualidade de serviço de turismo e hospedagem. A rede a que pertence recebeu premiações significativas de âmbito nacional concedidas pelo TipAdvisor, Booking.com e HolidayCheck. Também destinado a hospedagem do público corporativo, que busca estar perto de um grande centro comercial e ao mesmo tempo próximo ao aeroporto da capital capixaba.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando as entrevistas com os gestores dos hotéis Alpha e Beta, pode-se perceber algumas discrepâncias de pensamento e de modelos de gestão, tal qual as ações práticas para incluir métodos sustentáveis na cultura organizacional de cada hotel. Salieta-se que as entrevistas contemplam apenas gestores de duas unidades de todo parque hoteleiro da Grande Vitória, não podendo então generalizar tais práticas, o sentido aqui trata-se de uma análise dessas unidades, que compõe e representam parcela significativa do setor hoteleiro da referida região.

Ao serem questionados sobre como um hotel gera impacto no meio ambiente e quais as operações geram mais impacto, o gestor do Hotel Alpha atribui problemas de saneamento ambiental, afirmando que como em toda casa, o hotel por ser muito maior, gera muito lixo, despeja uma grande quantidade de esgoto no sistema

coletor, e exerce um grande consumo de água, devido à grande quantidade de hóspedes que recebe. As palavras do gestor ganham força na seguinte afirmação: “[...] crescimento explosivo da população com o rápido esgotamento dos recursos, juntamente com mais urbanização e industrialização, estão criando um terrível fardo. [...]” (HART, 1997, p. 76). Para isso, Flores (1995) já indicava que o objetivo do desenvolvimento sustentável, é promover o desenvolvimento econômico realizando a preservação dos recursos naturais, ecossistemas, contribuindo com a melhora na qualidade de vida da população.

Já o gestor do Hotel Beta focaliza o impacto cultural e econômico que um hotel traz à uma determinada localidade. Para o gestor, as operações que mais impactam é o alto fluxo de veículos automotores nas imediações dos hotéis e a transformação que a economia gera também nos arredores do hotel. Sabidamente pode-se encarar como benéfica o aquecimento econômico que gera empregos direta e indiretamente, no entanto o gestor aponta algumas situações negativas que os grandes estabelecimentos comerciais, restaurantes e shoppings centers causam quando se instalam próximos aos hotéis. Acabam encarecendo e elevando o custo de vida de moradores tradicionais e mais antigos dos bairros, além de modificar os hábitos e costumes, levando em consideração a injeção de outras culturas promovidos pelo turismo de lazer ou corporativo. Sobre essa visão, já evidenciada por Flores (1995), obtém-se melhor fundamento nas palavras de Borges (2010), que adverte sobre a necessidade de se desenvolver uma localidade, promovendo a manutenção, conservação e respeito à identidade e cultura local.

Levantou-se questionamento sobre quais as alternativas as empresas buscam para se desenvolverem economicamente sem agredir, ou agredir menos o meio ambiente, e ambos os gestores concordam em primeiro grau que a introdução de novas tecnologias é o ponto chave e principal diferencial para implantação de gestão sustentável nos hotéis. Há divergências apenas no tocante de como os gestores devem buscar alternativas para financiar essas inovações tecnológicas. O gestor do Hotel Alpha informa que os investimentos têm sim um alto custo, mas que valem a pena e que se pagam em torno de dois anos, e que cabe ao gestor demonstrar para os investidores a importância desse trabalho e de um planejamento a longo prazo, na busca da certificação ambiental para reduzir os impactos ao meio ambiente, promoção da imagem do hotel e para agregar valor ao produto que aqui denomina-se serviço de hospedagem.

Segundo o gestor do Hotel Beta, para conseguir financiamento e introdução de novas tecnologias que auxiliem no gerenciamento sustentável, é necessário que haja parceria principalmente de órgãos públicos (aqui o gestor cita prefeituras e governo estadual). O gestor entende que não basta o empreendimento financiar, por exemplo projeto de coleta de lixo seletiva se a prefeitura não tem o serviço apropriado para essa coleta. Para o gestor do Hotel Beta, os programas de incentivo às práticas sustentáveis promovidos pelos órgãos públicos são ainda muito vagos e sem profundidade, ou seja, como os investimentos são elevados, as prefeituras querem apenas fiscalizar e aplicar multas, mas não querem se comprometer com verbas de incentivo ao financiamento desses investimentos.

Em relação à introdução de tecnologias limpas Quinn (1996) pondera que além da introdução de máquinas e equipamentos modernos e de um ambiente social bem estruturado, todo conhecimento e habilidades adquiridas devem ser utilizadas de forma sustentável, aplicados de forma correta para atender aos anseios da sociedade.

Interrogados sobre como a organização hoteleira pode demonstrar para os hóspedes, ações que gerem qualidade de vida, as respostas se deram de forma bastante padronizadas. O gestor do Hotel Alpha classifica esse assunto como muito atual e que cada vez mais as pessoas vem buscando uma qualidade de vida melhor, e que cabe também ao hotel propiciar ao hóspede essa qualidade. O gestor pontua que a oferta de opções de alimentação saudável e orgânicas introduzidas nos cardápios é sem dúvida uma mostra de que no empreendimento há uma preocupação com a saúde dos hóspedes. O gestor julga que a busca por parcerias que tenham não só certificação, mas que se comprometam com a causa ambiental é de extrema importância, pois o hotel não quer associar sua imagem a empresas que são nocivas ao meio ambiente. O mesmo relato parte do gestor do Hotel Beta, que ainda completa salientando que não oferecer uma alimentação mais saudável e opção de fitness center nos hotéis, é não acompanhar a evolução dos anseios do consumidor, mesmo sendo em hotéis destinados a hospedagem corporativa. Nesse entendimento Pearce (1994) comenta que há um crescente na importância da qualidade de vida, sob a ótica de saúde física, mental, e alimentação mais saudáveis, na melhoria dos padrões educacionais e promoção do bem-estar da sociedade.

A maior divergência obtida nos questionamentos lançados aos gestores se deu quando foram indagados sobre se as organizações hoteleiras que não se adequarem a modelos de gestão com propostas baseadas na sustentabilidade, estariam fadados a sofrer rejeição no mercado nos próximos anos. O gestor do Hotel Alpha afirma que sem dúvida ocorrerá essa rejeição, caso não haja flexibilidade dos gestores em aderir a essas novas propostas mundiais, “pois o mundo está preocupado com a questão do desenvolvimento sustentável, vivemos na era da informação *just in time*, onde o consumidor não pode mais ser enganado. Há uma facilidade enorme de se buscar conhecimento”. Exemplifica ainda que é banal a utilização dos smartphones para realizar leitura de rótulos de produtos que antes eram facilmente burlados e enganavam o consumidor. Castelli (1999) sugeriu em análise essa visão, quando atribuiu à inflexibilidade dos gestores, baixa percepção de mercado e não acompanhamento das mudanças, como fator preponderante para causa das falências de variados tipos de empreendimentos.

O mesmo não foi dito pelo gestor do Hotel beta que foi enfático em afirmar que não, que os hotéis da Grande Vitória não passarão por essa rejeição num futuro tão próximo. Segundo o gestor, a busca para o serviço de hospedagem preocupados com a questão sustentável, é quase nula, e atribui aos governantes capixabas a maior parcela da culpa, por não promover corretamente a venda da “Grande Vitória” como destino turístico. “Somos encarados apenas como sacos de dinheiro”, frase dita pelo gestor do Hotel Beta.

Na abordagem sobre em que sentido as empresas hoteleiras esperam obter vantagem competitiva, através da gestão sustentável, o entrevistado do Hotel Alpha relatou que é possível obter uma vantagem econômica desde que não seja comprometida a qualidade dos serviços, e é possível oferecer qualidade e preço ao mercado numa questão tão enfoque. O gestor cita, por exemplo, que a instalação de equipamentos de captação de energia solar é uma saída extremamente eficaz, pois pode ser reduzido o consumo de energia tradicional cedida pelas companhias elétricas, é uma fonte renovável e atende plenamente no quesito qualidade de serviços ao hospede. No entanto o gestor do Hotel Alpha faz um contraponto interessante sobre sustentabilidade e vantagem econômica/competitiva. Afirma o gestor que não pode ser considerada como iniciativa e prática sustentável apenas o fato de se economizar energia através do uso da energia solar, da economia de água e etc., se ao menos uma parcela dessa economia não for aplicada em outras

práticas para benefício social e ou ambiental, como replantar uma área degradada, auxílio a hospitais e financiamento de casas populares, entre outras ações. “O que não pode acontecer é somente repassar o montante economizado, aos investidores e ou acionistas”. Sobre o “se não” enfatizado pelo gestor, e utilizando os conceitos apresentados por Souza (1993), pode-se dizer que é possível amenizar os efeitos dos processos de produção e de da utilização dos insumos do meio ambiente, através da aplicação de parte dos rendimentos extras e da economia dos custos, obtidos através de vantagem competitiva e econômica, que a “causa verde” promove à imagem institucional.

Sobre a abordagem anterior, o gestor do Hotel Beta acredita que pode se obter vantagem estratégica, uma vez que não há hotéis com certificação ambiental (SGA), na região metropolitana, ainda. Hart (1997) já dizia que para atingir e desenvolver-se sustentavelmente, há de se identificar e aproveitar as oportunidades, preservando o planeta, planejando novos produtos e desenvolvendo tecnologias. O gestor acredita que esse seria um dos argumentos que os investidores deveriam levar em consideração para dar início a introdução de projetos sustentáveis e pela busca da “certificação verde”. Conforme explica o gestor, a procura por esses serviços é quase nula, mas não sabe informar se isso se deve a uma condição generalizada na região metropolitana, ou se é por que ainda o tema não faz parte do senso comum. Na fala do gestor: “quando são buscados destinos sustentáveis e ecológicos no Espírito Santo, o fluxo está praticamente todo destinado às pousadas e hotéis da região serrana do estado. É lá que parece ser mais evidente que ocorra este segmento”.

O último ponto levantado na entrevista reflete a opinião dos gestores sobre quais as dificuldades enfrentadas pelo setor em implantar sistema de gerenciamento sustentável. E nessa questão também foi observada uma discrepância de opiniões. No entendimento do gestor do Hotel Alpha, o alto custo tecnológico é um entrave financeiro que dificulta o gestor em convencer os investidores a aderir à implantação dos projetos que vislumbrem uma possível certificação ambiental, e em práticas gerenciais que permitam a conservação ambiental e melhora da imagem social da empresa. Para essa conveniência, pode-se utilizar a reflexão exposta por Mello (2002), que propõe às empresas o uso do desenvolvimento sustentável, como forma mais apropriada para se atingir novos resultados econômicos numa esfera global, criando novos conceitos de relações entre empresa, comércio e consumidor final.

Mas o que realmente preocupa o gestor do Hotel Alpha, se dá na verdadeira importância que é dada pelos investidores, quando se levanta o referido assunto. “Essa preocupação vem mais em questão de números e o que vai poder trazer vantagem lá na frente, do que realmente importância da questão ambiental. É apenas uma preocupação com a economia da empresa e não com o meio ambiente”.

Na última fala do gestor do Hotel Beta, pode-se observar mais uma vez que está bastante descontente com a falta de políticas públicas para subsidiar parte de projetos de gerenciamento sustentável a serem implantados nos hotéis. O gestor foi enfático em informar que os órgãos públicos se apropriam da imagem positiva criada pelos hotéis que utilizam sistemas de gerenciamento ambiental e praticam de fato a sustentabilidade, mas são praticamente ausentes quando da implantação desses projetos. “Eu nunca recebi uma visita de alguém ligado a um órgão público, que viesse oferecer auxílio para realizar implantação desses tais métodos sustentáveis, só chegaram aqui indivíduos com intensão de aplicar multas e sanções”.

3.3 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES COLETADAS

Durante a realização das entrevistas, algumas observações no cotidiano dos hotéis foram feitas e nelas foi possível identificar várias ações que contribuem para o meio ambiente, reduzem consumo, geram impacto econômico para o hotel e trazem de fato algum benefício para todos de um modo geral. Vale lembrar que a observação é tida como de fundamental importância e valor, durante os mais variados tipos, fases e processos das pesquisas, por que trazem percepção direta dos fatos, sem interferências e reduz a subjetividade do que cerca os procedimentos investigados, como declara Gil (2008).

As observações foram:

- a) Sensores de presença** - instalados nos banheiros e locais de movimentação social permitem a economia e uso da energia elétrica.
- b) Interruptores de acionamento por cartão** - a energia do apartamento é automaticamente desativada quando o hospede retira o cartão e sai do apartamento.
- c) Uso de balde para aguar plantas** - as plantas são molhadas com utilização de baldes que também são usados na limpeza de áreas comuns.

- d) Redução das descargas nas inspeções de limpeza** - antes eram utilizadas 2 descargas, uma efetuada pela camareira e outra pela supervisora. Com apenas 1 descarga reduz-se 9 litros por descarga. Num hotel de 126 UH's são 1134 litros economizados por dia, 34020 l/mês, 12417300 l/ano. O suficiente para abastecer com 10 mil litros de água, 1.225 famílias de quatro pessoas, durante um mês.
- e) Código de conduta contra exploração sexual infantil** - foi percebido cartazes no Lobby da Recepção, elevadores e áreas sócias, de uma ONG que faz campanha contra exploração sexual de menores.
- f) Venda de Artesanato local** - há na Recepção de um dos hotéis uma estante que expõe e disponibiliza para venda diversos objetos de uso e decoração provenientes de artesanatos da região.
- g) Reuso de toalhas e enxoval de cama** - há um TAG informativo nos quartos, que solicita o posicionamento específico de toalhas e lençóis que o hospede deseja reutilizar.
- h) Recolha de pilhas e baterias para logística reversa** - as pilhas utilizadas nos controles e nas fechaduras eletrônicas, nas baterias dos celulares e rádios são devidamente armazenadas para serem entregues à empresas especializadas em lixo radioativo.
- i) Adaptação para hóspedes com deficiência** - foram identificados apartamentos apropriados e preparados para deficientes motores, visuais e auditivos. Há cardápios de alimentação, informativos de direcionamento em braile nos restaurantes, elevadores e áreas comuns.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo em pesquisar, analisar e identificar os métodos de gestão sustentável e as práticas aplicadas em estabelecimentos hoteleiros da Grande Vitória foi alcançada em parte, diante das dificuldades de acesso aos gestores das empresas hoteleiras e dos escassos estudos que abordam o tema nessa região. Observou-se que o assunto é tratado ainda de forma superficial pelos investidores e iniciativa pública, mas que fazem parte do entendimento comum das partes. Ambos conseguem enxergar os diferenciais competitivos e econômicos que os projetos trariam aos empreendimentos, no entanto esbarram no alto custo tecnológico, nas dificuldades para financiar ou encontrar subsídios governamentais a

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 531-551, out./dez. 2017.

fim de implantar os projetos e ainda na pouca cobrança exercida pelos hóspedes dessa região em relação à sustentabilidade. Sob a investigação central do artigo, observamos tecnicamente que há ações, métodos e equipamentos utilizados diariamente pelos hotéis, capazes de diminuir os impactos ambientais e socioculturais causados pela presença hoteleira na região, tal qual a redução dos insumos e recursos naturais utilizados na hotelaria. Para nossa formação, a pesquisa trouxe significativo conhecimento sobre o assunto, mas nos mostra que há ainda muito a ser estudado sobre o tema.

Distante ainda do esperado, em pesquisa paralela junto a algumas instituições e órgão ligados a cadeia hoteleira, e que por motivos éticos e legais não puderam ser apresentados no artigo, constatamos que não há nenhum hotel da Grande Vitória que tenha implantado o SGA, ou que estejam em vias de implantação.

Acreditamos que o posicionamento dos clientes em cobrar dos hotéis essas práticas, e da pressão exercida pela sociedade e órgão ambientais, é de fundamental importância para se ter êxito para tratamento do tema dentro do setor hoteleiro, criando uma atmosfera propícia para estabelecer-se parcerias significativas que atendam sustentavelmente os hotéis, a sociedade e órgão públicos.

Deixamos como sugestão para estudos posteriores, um levantamento quantitativo, sob o foco de retorno econômico, satisfação dos stakeholders e imagem institucional do empreendimento, frente a comunidade local. Extraíndo dados através de questionários aplicados aos gestores, colaboradores e clientes voluntários, e também de visitas técnicas devidamente autorizadas, a um 1 hotel de cada município da região da Grande Vitória.

SUSTAINABLE MANAGEMENT PRACTICES AND ITS IMPACTS. AN ANALYSIS OF THE HOTELEIRO INDUSTRY OF THE GREAT VITÓRIA

ABSTRACT

This article aims to present how sustainability is being used under managerial form by the hotel industry in the metropolitan region of Espírito Santo. The article describes and analyzes the practice and impact of sustainable management in the regional hotel industry, identifies concrete actions in this scope, the advantages for the hotels, and the difficulties to implement these methods and management models. This is an exploratory research, in a qualitative analysis, obtained through semi-structured interviews, applied to two managers of leading hotels of the Grande Vitória (metropolitan area of Espírito Santo), based on the studies and theories of Flores (1995), Hart (1997), Quinn (1996) and Souza (1993). Sustainability is necessary for the world's conservation for the health of the world economy, and through the research it was possible to understand the focus of managers, the level of importance given to the subject and what to do to improve this scenario.

Keywords: Sustainability. Hotel Industry. Environment. Competitive Differential. Management.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Dora. **Os ilustres hóspedes verdes**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 14001. **Sistema de gestão ambiental**. Rio de Janeiro, 2004. 27 p. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=1547>>. Acesso em: 23 mar. 2015.
- Amazonas, Eny. **Raio X da Hotelaria Brasileira**. [Internet]. 2006. Disponível em: <<http://www.wmoreira.com.br/posts.php?cod=4>>. Acesso em: 4 abr. 2015.
- BORGES, M. P. Sustentabilidade e Competitividade: Águas de São Pedro. In: PHILIPPI Jr., A.; RUSCHMANN, D. v. d. M. (Edit.). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. Barueri - São Paulo: Manole, 2010.
- CAMPOS, Luiz Cláudio de A. M.; GONÇALVES, Maria Helena B. **Introdução ao Turismo e hotelaria**. São Paulo: SENAC 1998.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CAVASSA, César R. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.
- COELHO, M. F. **A dinâmica do hipercentro de belo horizonte e a hotelaria: em busca da sustentabilidade local**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais), Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- COELHO, Saulo de Oliveira Pinto; ARAÚJO, André Fabiano Guimarães de. A Sustentabilidade como Princípio Constitucional Sistêmico e sua Relevância na
- R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 531-551, out./dez. 2017.

Efetivação Interdisciplinar da Ordem Constitucional Econômica e Social: para além do Ambientalismo e do Desenvolvimentismo. **Revista da Faculdade de Direito de Uberlândia**, v. 39, p. 261-291, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3.ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Hotel sustentável é saudável também no aspecto financeiro, afirma especialista em sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/hotel-sustentavel-e-saudavel-tambem-no-aspecto-financeiro-afirma-especialista-em-sustentabilidade/>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FLORES, J. O. de M. Reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 5-26, abr./jun., 1995.

FOHB. Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Hotelaria em Números Brasil 2014**. Brasil, 2014 19 p. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2014.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HART Stuart L. Beyond greening strategies for a sustainable world, **Harvard Business Review**, USA, v. 75, n. 1, p.66-76, 1997.

MAIMON, Dália. **Ensaio sobre a economia do meio ambiente**. Rio de Janeiro: APED, 1992.

MELLO, Gustavo Afonso Taboas de; GOLDENSTEIN, Marcelo. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 33, p. 5-42, mar. 2011.

MELLO, R. F. L. de. **Em busca da sustentabilidade da organização antropossocial através da reciclagem e do conceito de auto-eco-organização**. Curitiba: UFPR: 1999.

MTUR. Ministério do Turismo. **Economia do turismo cresce no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html>. Acesso em: 6 abr. 2015.

ONU. Organização da Nações Unidas. **Reunindo um conjunto de acordos globais**. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.un-documents.net/unche.htm&prev=search>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

OTÁVIO, R. B. A.; TACHIZAWA, Takeshy; BARREIROS, A.C. **Gestão ambiental**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2002.

PEARCE, D.; MARKANDYA, I.; BARBIER, E. **Blueprint for a green economy**. 6. ed.

London: Earthscan publications Ltda, 1994.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

QUINN, Larry. Civil Engineering. **American Society of Civil Engineering**, USA, v. 6, n. 10, out. 1996.

RIBEIRO, J. F. **Gestão ambiental e endomarketing na hotelaria**: estudo de caso Delta Sun Peaks Resort. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Instituto de Geociências, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão Sustentável nas Empresas**. 2015. Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Cartilhas/Gest%C3%A3o-Sustent%C3%A1vel-nas-Empresas#sthash.ITvgitZm.dpuf>>. Acesso em: 22 maio 2015.

SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. Responsabilidade Social em Organizações Turísticas. In: PHILIPPI Jr., A.; RUSCHMANN, D. v. d, M. (Ed.). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. Barueri: Manole, 2010.

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 33, p. 40-52, 1993.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira, parte I: departamentos**. São Paulo: Roca, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VITÓRIA. Conselho Municipal de Turismo. **Turismo em números**. Vitória. COMTUR. 2011. 25 p. Disponível em: <http://legado.vitoria.es.gov.br/regionais/dados_area/Turismo/boletim_turismo_vitoria.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2015.