



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**KATHIA MORGANA SOUZA CARDOSO**

**INOVAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE EM HOTÉIS DE ARACAJU: UM  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLOS**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**  
**2023**

**KATHIA MORGANA SOUZA CARDOSO**

**INOVAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE EM HOTÉIS DE ARACAJU: UM  
ESTUDO DE CASO MÚLTIPLOS**

**Dissertação** apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS), com a área de concentração em Gestão Organizacional.

**Linha de Pesquisa:** Inovação e Tecnologia.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Veruschka Vieira Franca

SÃO CRISTÓVÃO/SE  
2023

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Cardoso, Kathia Morgana Souza

C268i Inovação para sustentabilidade em hotéis de Aracaju: um estudo de caso múltiplos / Kathia Morgana Souza Cardoso; orientadora Veruschka Vieira Franca. – São Cristóvão, SE, 2023.

143 f.: il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2023.

1. Administração de empresas. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Hotéis – Administração – Aracaju (SE). 5. Inovações tecnológicas. 6. Criatividade nos negócios. I. Franca, Veruschka Vieira, orient. II. Título.

CDU 658:005.7



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO



## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

No dia dois do mês de junho de 2023, às 9h30 (horário de Brasília) foi realizada de forma presencial e com presença por videoconferência de um membro externo à distância; a apresentação de defesa da dissertação da discente **KATHIA MORGANA SOUZA CARDOSO**, intitulado **INOVAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE EM HOTÉIS DE ARACAJU: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLOS**. A Professora Doutora Veruschka Vieira Franca, orientadora e presidente da banca examinadora, conduziu a reunião que contou com a presença dos demais membros da banca, Professor Doutor Ademir Macêdo Nascimento, como examinador externo pela Universidade de Pernambuco (UPE), Professora Doutora Manuela Ramos da Silva, como membro interno do PROPADM/UFS. A apresentação transcorreu nos primeiros quarenta minutos de reunião, em seguida foi dada a palavra aos membros da banca, que após a realização da arguição à discente **KATHIA MORGANA SOUZA CARDOSO** decidiu pela sua aprovação na banca de defesa da dissertação, de acordo com a determinação do regulamento interno do PROPADM/ UFS.

### Assinatura dos Membros da Banca

Documento assinado digitalmente  
 VERUSCHKA VIEIRA FRANCA  
Data: 20/06/2023 21:22:18 -0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

### Veruschka Vieira Franca

Documento assinado digitalmente  
 ADEMIR MACEDO NASCIMENTO  
Data: 05/06/2023 09:45:07 -0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

### Ademir Macêdo Nascimento

Documento assinado digitalmente  
 MANUELA RAMOS DA SILVA  
Data: 05/06/2023 10:57:37 -0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

### Manuela Ramos da Silva

## AGRADECIMENTOS

Obrigada por me dar livre arbítrio para amar, para tomar minhas próprias decisões e para aprender com meus erros. Obrigada por tudo, Senhor.

Agradeço a minha mãe e a meus irmãos, principalmente para minha irmã Grace Monique, que me deu seu apoio em muitos momentos.

Agradecimento especial a minha orientadora, Professora Dr.<sup>a</sup> **Veruschka Vieira Franca**, por acreditar no meu trabalho, pelo suporte, experiência, paciência e conhecimento compartilhado.

Também agradeço aos professores que aceitaram o convite para participar da banca examinadora da dissertação: Prof. Dr. **Ademir Macêdo Nascimento** - UPE, e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Manuela Ramos da Silva** - UFS. Suas considerações foram muito valiosas para a qualificação e conclusão desta dissertação.

Aos demais professores do PROPADM/ UFS, pelo aprendizado, por transmitirem seus conhecimentos e princípios, contribuindo para a realização deste trabalho. A Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Débora Eleonora Pereira da Silva**, que foi a minha primeira orientadora e que possibilitou as primeiras introduções das ideias de pesquisas e desenvolvimento de minha dissertação. Agradeço também a Secretaria da PROPADM pela sua disponibilidade.

Agradeço aos gestores do setor hoteleiro entrevistados, que cooperaram na realização da pesquisa pelos dados disponibilizados e pela dedicação. Obrigada pela recepção.

Agradecimentos à CAPES, o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que de maneira direta ou indireta compartilharam a construção do presente trabalho.

A todos, meu reconhecimento!

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcutá)

## RESUMO

O termo sustentabilidade marca a relação entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assim, ele transpõe a procura de uma relação de equilíbrio entre a preservação do meio ambiente e a provisão das necessidades humanas (ONU, 2020). Conforme Machado *et al.* (2019), a gestão da inovação representa o principal instrumento para que as organizações alcancem a sustentabilidade. Nesse sentido, a gestão para inovação sustentável representa uma trajetória para que as organizações alcancem os requisitos para o desenvolvimento sustentável. Vale ressaltar que entre os diversos setores econômicos temos o turismo, que é uma importante atividade na geração e remanejamento regional de renda. (MTUR, 2021). Da mesma forma, o ramo de hotelaria é uma das principais atividades do setor de turismo. Deste modo, a hotelaria é um segmento em expansão que está sujeito as ações inovadoras sustentáveis que possa permitir unir valor aos serviços de seus empreendimentos. É importante observar que o setor hoteleiro abraça práticas sustentáveis e se atente a inovações sustentáveis e a importância da consciência para o desenvolvimento sustentável. Desta maneira, a presente estudo buscou analisar o modelo sustentável praticado em hotéis de Aracaju, a partir da adoção de práticas sustentáveis. Para alcançar esse objetivo foi adotado e adaptado o Modelo de Sustentabilidade Hoteleira em relação as práticas sustentáveis de Wang *et al.* (2021). Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi uma abordagem qualitativa. A natureza da pesquisa ficou do tipo exploratória e descritiva. A estratégia utilizada consistiu no método de estudo de casos múltiplos, com base em critérios pré-estabelecidos. Para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada. O segmento abordado nesta pesquisa foi o setor hoteleiro da cidade de Aracaju e os entrevistados foram os gestores desses empreendimentos. E para o tratamento e análise das evidências foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados apontam que as principais motivações para adoção de práticas sustentáveis são atendimento à legislação e redução de custos operacionais. As principais barreiras mencionadas foram a ausência de políticas públicas de incentivo, elevado custo de investimento e resistência dos empregados. Várias práticas sustentáveis foram encontradas na pesquisa, como resultados na dimensão ambiental com o uso de energia renovável para diminuir os custos operacionais, na dimensão social, com ações de apoio programas socioambientais e na dimensão econômica, com o atendimento à legislação vigente. As principais barreiras mencionadas foram a ausência de políticas públicas de incentivo, elevado custo de investimento e resistência dos empregados. A pesquisa evidenciou que as organizações hoteleiras de Aracaju estão em processos de implementação de inovações sustentáveis em níveis diferenciados. Como contribuições, entender o percurso das gestões hoteleiras, como aprendizado para a prática da sustentabilidade pode contribuir para o desenvolvimento regional e políticas de responsabilidade sustentável aplicados pelo setor hoteleiro, além da ampliação do debate acadêmico. Além disso, mostrara importância de inserir os ODS no contexto do setor hoteleiro e na adoção de inovações sustentáveis ser um caminho para um modelo de gestão que promova o desenvolvimento regional sustentável.

**Palavras-Chave:** Inovação Sustentável. Sustentabilidade. Hotel. Modelo de negócio sustentável. Desenvolvimento.

## ABSTRACT

The term sustainability marks the relationship between economic, social and environmental development, thus, it transposes the search for a balance between the preservation of the environment and the provision of human needs (UN, 2020). According to Machado et al. (2019), innovation management represents the main instrument for organizations to achieve sustainability. In this sense, management for sustainable innovation represents a path for organizations to achieve the requirements for sustainable development. It is worth mentioning that among the various economic sectors we have tourism, which is an important activity in the generation and regional redistribution of income. (MTUR, 2021). Likewise, the hotel business is one of the main activities of the tourism sector. In this way, the hotel industry is an expanding segment that is subject to sustainable innovative actions that can allow adding value to the services of its enterprises. It is important to note that the hotel sector embraces sustainable practices and pays attention to sustainable innovations and the importance of awareness for sustainable development. In this way, the present study sought to analyze the sustainable model practiced in hotels in Aracaju, based on the adoption of good sustainable practices. To achieve this objective, the Hotel Sustainability Model was adopted and adapted in relation to sustainable practices, adapted from the model by Wang et al. (2021). As for the methodological procedures, the research was a qualitative approach. The nature of the research was exploratory and descriptive. The strategy used consisted of the multiple case study method, based on pre-established criteria. For data collection, a semi-structured interview script was used. The segment addressed in this research was the hotel sector in the city of Aracaju and the interviewees were the managers of these enterprises. And for the treatment and analysis of the evidence, the technique of content analysis was adopted. The results found indicate that the main motivations for adopting sustainable practices are compliance with legislation and reduction of operating costs. The main barriers mentioned were the absence of incentive public policies, high investment costs and resistance from employees. Several sustainable practices were found in the research, such as results in the environmental dimension with the use of renewable energy to reduce operating costs, in the social dimension, with actions to support socio-environmental programs and in the economic dimension, with compliance with current legislation. The main barriers mentioned were the absence of incentive public policies, high investment costs and resistance from employees. The research showed that Aracaju's hotel organizations are in the process of implementing sustainable innovations at different levels. As contributions, understanding the course of hotel management, as learning to practice sustainability can contribute to regional development and sustainable responsibility policies applied by the hotel sector, in addition to expanding the academic debate. In addition, it showed the importance of inserting the SDGs in the context of the hotel sector and the adoption of sustainable innovations as a path to a management model that promotes sustainable regional development.

**Keywords:** Sustainable Innovation. Sustainability. Hotel. Sustainable business model. Development.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> - Os 17 ODS da Agenda 2030.....  | 24  |
| <b>Figura 2</b> - Pilares de Sustentabilidade para o Desenvolvimento Sustentável .....     | 27  |
| <b>Figura 3</b> - Modelo de Inovação Sustentável .....                                     | 28  |
| <b>Figura 4</b> - Modelo de Gestão Estratégica Sustentável (SSMM) para (4S-SM-HC) .....    | 42  |
| <b>Figura 5</b> - Modelo HSBM .....  | 44  |
| <b>Figura 6</b> - Modelo Sustentável Base para Hotelaria em Práticas Sustentáveis.....     | 45  |
| <b>Figura 7</b> - Mapa de Aracaju .....  | 50  |
| <b>Figura 8</b> - Resumo do Resultado do Hotel-01 Conforme a Categoria de Análise.....     | 69  |
| <b>Figura 9</b> - Resumo do Resultado do Hotel-02 Conforme a Categoria de Análise.....     | 74  |
| <b>Figura 10</b> - Resumo do Resultado do Hotel-03 Conforme a Categoria de Análise.....    | 82  |
| <b>Figura 11</b> - Resumo do Resultado do Hotel-04 Conforme a Categoria de Análise.....    | 91  |
| <b>Figura 12</b> - Resumo do Resultado do Hotel-05 Conforme a Categoria de Análise.....    | 97  |
| <b>Figura 13</b> - Modelo sustentável para Hotéis em Relação as Práticas Sustentáveis..... | 126 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Quadro 01</b> – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão de Energia .....                         | 36  |
| <b>Quadro 02</b> – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão da Água .....                            | 37  |
| <b>Quadro 03</b> – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão de Resíduos .....                        | 37  |
| <b>Quadro 04</b> – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental Diversos .....                                     | 38  |
| <b>Quadro 05</b> – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria – Dimensão Social .....   | 39  |
| <b>Quadro 06</b> – Práticas Sustentáveis na Hotelaria – Dimensão Econômica .....  | 39  |
| <b>Quadro 07</b> – Modelo de análise para ações ambientais na hotelaria, através de requisitos ambientais da NBR_15401 da ABNT de 2014..... | 40  |
| <b>Quadro 08</b> – Critério para escolha dos casos .....  | 51  |
| <b>Quadro 09</b> – Categorias Analíticas e Elementos de Análise .....   | 54  |
| <b>Quadro 10</b> – Protocolo de Estudo de Caso .....  | 55  |
| <b>Quadro 11</b> – Perguntas complementares acrescentadas na aplicação da entrevista do caso-piloto .....                                   | 57  |
| <b>Quadro 12</b> – Dados das entrevistas realizado com os gestores dos hotéis .....   | 58  |
| <b>Quadro 13</b> – Perfil dos Gestores dos hotéis.....  | 60  |
| <b>Quadro 14</b> – Descrição das características das empresas estudadas.....  | 60  |
| <b>Quadro 15</b> – Motivações para a Sustentabilidade.....  | 103 |
| <b>Quadro 16</b> – Resumo das práticas sustentáveis listadas pelos gestores.....  | 117 |
| <b>Quadro 17</b> – Desafios e Dificuldades a Sustentabilidade.....  | 120 |
| <b>Quadro 18</b> - Vantagens e Benefícios para a Sustentabilidade.....  | 125 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|                |  |
|----------------|--|
| 4S             | Quarto Setor   |
| AAS            | Aquecedores de água solar  |
| ABIH           | Associação Brasileira da Indústria de Hotéis                           |
| ABIH/SE        | Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Sergipe                   |
| ABNT           | Associação Brasileira de Normas Técnicas                               |
| ADEMA          | Administração Estadual do Meio Ambiente de Sergipe                     |
| A&B            | Área de Alimentos e Bebidas  |
| ANP            | Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis            |
| AIA            | Avaliação de Impacto Ambiental   |
| ANPAD          | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração       |
| CADASTUR       | Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas no Setor de Turismo |
| CAPES          | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior            |
| CF             | Constituição Federal   |
| CO2            | Dióxido de Carbono ou Gás Carbônico                                    |
| CMMAD          | Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento                 |
| DESO           | Companhia de Saneamento do Estado de Sergipe                           |
| DRE            | Demonstração do Resultado do Exercício                                 |
| EMBRATUR       | Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo                |
| ENERGISA       | Empresa de Energia Elétrica de Sergipe                                 |
| EPE            | Empresa de Pesquisa Elétrica   |
| GEE            | Gases de efeito estufa   |
| GSTC           | Conselho Global de Turismo Sustentável                                 |
| HSBM           | Modelo de negócio sustentável do hotel                                 |
| HCs            | Corporações Hoteleiras   |
| IA             | Inteligência artificial  |
| IBGE           | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                        |
| IoT            | Internet das Coisas ( <i>Internet of Things</i> )                      |
| ISO            | International Organization for Standardization                         |
| LED            | Lâmpadas de Diodo Emissor ( <i>Light Emitting Diode</i> )              |
| MTUR           | Ministério do Turismo  |
| NBR            | Norma Brasileira   |
| ODS            | Objetivos do Desenvolvimento Sustentável                               |
| OCDE           | Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico            |
| OMT            | Organização Mundial do Turismo   |
| ONG ou OSC     | Organizações não governamentais ou organizações da sociedade civil     |
| ONU            | Organização das Nações Unidas  |
| PIB            | Produto Interno Bruto  |
| PMA            | Prefeitura Municipal de Aracaju  |
| PNMA           | Política Nacional do Meio Ambiente                                     |
| PMEs (ou SMEs) | Pequenas e Médias Empresas   |
| PNRS           | Política Nacional de Resíduos Sólidos                                  |

|               |  |
|---------------|--|
| POP.....      | Procedimentos operacionais                                 |
| QR CODE.....  | Código de Barra Bidimensional                              |
| SBClass ..... | Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem |
| SEBRAE .....  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas  |
| SEMA.....     | Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Aracaju           |
| SENAC.....    | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial                 |
| SESC.....     | Serviço Social do Comércio                                 |
| SGA .....     | Sistema de Gestão Ambiental                                |
| SSMM .....    | Modelo de Gestão Estratégica Sustentável                   |
| SPELL .....   | Scientific Periodicals Electronic Library                  |
| TBL .....     | Triple Bottom Line   |
| TIC .....     | Tecnologias de Informação e Comunicação                    |
| TPS .....     | Tecnologias e Práticas Sustentáveis                        |
| UHs .....     | Unidades habitacionais                                     |
| WoS .....     | Web Of Science   |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 14 |
| 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 16 |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....   | 16 |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....  | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 17 |
| <br>  |    |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 20 |
| 2.1 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....                                       | 20 |
| 2.2 MODELOS DE INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS .....   | 26 |
| 2.3 INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS EM SERVIÇOS DO SETOR HOTELEIRO.....                              | 29 |
| <b>2.3.1 Práticas e Tecnologias Sustentáveis para Gestão Sustentável na Hotelaria</b> ..... | 32 |
| <b>2.3.2 Modelos Sustentáveis para Hotéis</b> .....   | 40 |
| <br>  |    |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | 46 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....   | 46 |
| 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....   | 48 |
| 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....   | 49 |
| 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE.....   | 50 |
| 3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS.....                                   | 52 |
| <b>3.5.1 Definições Constitutivas</b> .....   | 52 |
| <b>3.5.2 Categorias Analíticas</b> .....  | 54 |
| 3.6 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....  | 55 |
| 3.7 COLETA DE DADOS .....   | 55 |
| 3.8 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....   | 58 |
| <br>  |    |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | 60 |
| 4.1 O CONTEXTO DO HOTEL-01.....   | 61 |
| <b>4.1.1 Dimensão Ambiental do Hotel-01</b> .....   | 62 |
| <b>4.1.2 Dimensão Social do Hotel-01</b> .....  | 65 |
| <b>4.1.3 Dimensão Econômica do Hotel-01</b> .....   | 67 |
| 4.2 O CONTEXTO DO HOTEL-02.....   | 69 |
| <b>4.2.1 Dimensão Ambiental do Hotel-02</b> .....   | 70 |
| <b>4.2.2 Dimensão Social do Hotel-02</b> .....  | 72 |
| <b>4.2.3 Dimensão Econômica do Hotel-02</b> .....   | 73 |
| 4.3 O CONTEXTO DO HOTEL-03.....   | 74 |
| <b>4.3.1 Dimensão Ambiental do Hotel-03</b> .....   | 75 |
| <b>4.3.2 Dimensão Social do Hotel-03</b> .....  | 79 |
| <b>4.3.3 Dimensão Econômica do Hotel-03</b> .....   | 80 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4 O CONTEXTO DO HOTEL-04.....  | 82         |
| <b>4.4.1 Dimensão Ambiental do Hotel-04.....</b>                           | <b>83</b>  |
| <b>4.4.2. Dimensão Social do Hotel-04.....</b>                             | <b>87</b>  |
| <b>4.4.3 Dimensão Econômica do Hotel-04.....</b>                           | <b>89</b>  |
| 4.5 O CONTEXTO DO HOTEL-05.....  | 91         |
| <b>4.5.1 Dimensão Ambiental do Hotel-05.....</b>                           | <b>92</b>  |
| <b>4.5.2 Dimensão Social do Hotel-05.....</b>                              | <b>95</b>  |
| <b>4.5.3 Dimensão Econômica do Hotel-05.....</b>                           | <b>96</b>  |
| <br>   |            |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                     | <b>98</b>  |
| 5.1 MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAR A GESTÃO SUSTENTÁVEL.....                    | 98         |
| 5.2 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....           | 104        |
| 5.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PARA A SUSTENTABILIDADE.....                 | 117        |
| 5.4 MODELO DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL UTILIZADA PELOS HOTÉIS PESQUISADOS..... | 125        |
| <br>   |            |
| <b>6 CONCLUSÕES.....</b>   | <b>127</b> |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>130</b> |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>                             | <b>135</b> |
| <b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO.....</b>        | <b>137</b> |
| <b>APÊNDICE C – FOTOS RELACIONADAS COM AS TPS.....</b>                     | <b>138</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão procurando novos caminhos para a promoção da sustentabilidade e esse movimento inicialmente ganhou força na década de 1980 com pesquisas voltadas a preservação ambiental que foram evoluindo para a busca do desenvolvimento sustentável com contribuições de diversos campos científicos, estudando questões relacionadas a gestão organizacional e nas dimensões políticas dos modelos de sustentabilidade, entre outras dimensões (MACHADO *et al.*, 2019). O termo sustentabilidade marca a relação entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assim, ele transpõe a procura de uma relação de equilíbrio entre a preservação do meio ambiente e a provisão das necessidades humanas (ONU, 2020).

A sustentabilidade vai ganhando destaque a partir de acontecimentos que marcam discussões sobre o provimento das necessidades da população em longo prazo, principalmente, no debate e na publicação da Comissão de Brundtland, em 1987, sobre o desenvolvimento sustentável e, posteriormente, sobre outras visões e perspectivas, unindo os pilares econômico, social e ambiental para formar o conceito do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*- TBL) (BARBIERI *et al.*, 2010; MENDONÇA; CHEROBIM; CUNHA, 2014; ONU, 2020).

A Organização das Nações Unidas (ONU), em sua conferência com os chefes de Estado e de Governo e altos representantes, reunidos na sede das Nações Unidas em Nova York em 2015, adotou o documento “Transformando o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 2030 é um plano de ação global, um guia para as ações da comunidade internacional nos próximos anos, que foi coletivamente criado para um caminho mais sustentável e resiliente até 2030 (ONU, 2015).

As céleres mudanças ocorridas nesse período fizeram observar que a Inovação, a Gestão e a Sustentabilidade abordam os desafios para as organizações e a sociedade em relação aos problemas ambientais. Como linha inicial a respeito dos estudos de inovação, aprecia-se a obra do economista austríaco Joseph Schumpeter, que ao publicar, em 1912, a Teoria do Desenvolvimento Econômico, enfatizou a importância da inovação na competição entre empresas. Desse modo, no decorrer da evolução das teorias considera-se que as inovações, quando orientadas pelos princípios da sustentabilidade, permitem que as organizações alcancem um desempenho sustentável, como a prática de uma estratégia de criação de valor a partir de uma vantagem competitiva (MANUAL DE OSLO/OCDE, 2018; BARBIERI *et al.*, 2010; CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016).

Essa compreensão aponta que a gestão da inovação representa o principal instrumento para que as organizações alcancem a sustentabilidade, principalmente no desenvolvimento de competências para a utilização de novas tecnologias e com as exigências do mercado e das novas regulamentações necessárias a sustentabilidade corporativa. As empresas sustentáveis atuam em proveito do desenvolvimento de tecnologias limpas e geram ações de conscientização para a adoção de práticas sustentáveis que podem se tornar uma questão de competitividade para elas (MACHADO *et al.*, 2019).

Entre os diversos setores econômicos temos o turismo, que é uma importante atividade na geração e remanejamento regional de renda. O turismo se constitui em uma atividade do setor de serviços com relevante potencial gerador de empregos e desenvolvimento às localidades e possíveis melhorias na infraestrutura. O turismo articula vários segmentos e representa a democratização de possibilidades de mercado. (MTUR, 2021).

No Brasil, o turismo, em 2018, foi responsável por equivalente a 8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano. Relacionado aos empregos, o setor de turismo, no Brasil, foi causador de aproximadamente sete milhões de postos de trabalho (7,5%) em 2018. A Sustentabilidade é um tema presente nas discussões sobre o desenvolvimento do turismo. O turismo também é uma grande oportunidade de investimento na sustentabilidade (MTUR, 2021). E com um planejamento cauteloso e boas práticas, o turismo pode cooperar para o desenvolvimento sustentável (PACIFICO JR, 2016).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) apresenta o conceito de **turismo sustentável** relacionando os princípios de desenvolvimento sustentável como uma prática “que atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro”, se apoia nos três pilares da sustentabilidade: o ambiental, o sociocultural e o econômico, abordando as necessidades dos turistas e da indústria do turismo (AMAZONAS, SILVA e ANDRADE, 2018, p.2).

O ramo de hotelaria é uma das principais atividades do setor de turismo e responsável pelo alojamento dos consumidores. Como definição o meio de hospedagem pode ser considerado empreendimento que fornece, entre as suas atividades, serviços de acomodação. (ABNT, 2014).

O setor hoteleiro vem melhorando por intermédio do desenvolvimento de novos serviços, que oferecem mais qualidade e satisfação de seus clientes. É importante ressaltar que o setor hoteleiro adote práticas sustentáveis e se atente a inovações sustentáveis, por trazer benefícios além dos operacionais, ver a importância socioambiental da consciência sustentável

e evitar problemas econômicos que podem ser causados por não considera uma gestão sustentável no mundo globalizado (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; CARDOSO; CASELLI, 2019; MTUR 2021).

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando que os argumentos correlacionados a sustentabilidade nas organizações estão cada vez mais em evidência, seja por motivos relacionados às pressões exercidas de várias formas pelos governos sobre as organizações, ou pela conscientização da sociedade que cada vez mais estão à procura de produtos e serviços sustentáveis.

A sustentabilidade nas empresas além de contribuir para a redução dos impactos também traz vantagens em imagem e lucratividade. Além disso, as práticas sustentáveis são um atrativo turístico, também adicionam valor aos produtos e serviços e intensificam as diferenças de competitividade entre os empreendimentos turísticos (TOMAZZONI; ZANETTE; LAIDENS, 2009).

Tanto a Inovação, quanto a Sustentabilidade ligadas aos procedimentos de gestão podem ser fundamentais para promover o desenvolvimento das organizações em contextos regionais e globais. O uso de práticas e tecnologias sustentáveis acontece aos poucos e sendo necessário uma adaptação para esses novos processos. A procura por organizações que utilizem ações de inovações sustentáveis que sejam modelos de eficiência econômica social e ambiental provêm ser um grande desafio (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019; SANTOS; MEXAS; MEIRIÑO, 2020).

Essa conjuntura organizacional caracteriza-se por uma posição firme das organizações para as práticas sustentáveis que atuem de forma responsável e preocupadas com a sustentabilidade corporativa. Com o contexto apresentado, este trabalho requer responder o seguinte problema de pesquisa:

**Como os hotéis em Aracaju utilizam o modelo de inovação sustentável a partir da adoção de práticas sustentáveis?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o modelo de inovação sustentável praticado em hotéis de Aracaju, a partir da adoção de práticas sustentáveis.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender as motivações para implantar a gestão sustentável na visão dos gestores;
- Identificar as práticas de inovação sustentável adotadas pelos hotéis;
- Analisar benefícios e dificuldades das práticas sustentáveis implementadas pelos hotéis;
- Entender os modelos de inovações para sustentabilidade que os hotéis utilizam.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os empreendimentos hoteleiros estão estabelecidos em áreas naturais e em cidades. Isso faz com que os hotéis busquem cada vez mais inovar seus serviços para a sustentabilidade, com utilização de produtos de inovação sustentável e uso de medidas que diminuem o impacto socioambiental, como diferencial para conquistar hóspedes (consumidores) com interesses em hotéis com estrutura e práticas sustentáveis (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019).

Um dos grandes desafios do crescimento dos empreendimentos hoteleiros é refletir além dos limites atuais de alimentação e hospedagem. (TOMAZZONI; ZANETTE; LAIDENS 2009). Para Sousa (2016) a inovação é um dos fatores de importância para o desenvolvimento do turismo se manter competitivo. Dentre os inúmeros elementos do turismo, os que mais se destacam são os meios de hospedagem, que adotam ações inovadoras sustentáveis que possui grande expectativa de crescimento capaz de promover uma série de impactos socioeconômicos, ambientais e culturais, sendo os gestores hoteleiros com uma grande responsabilidade em promover uma gestão sustentável. (SOUSA, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; SANTOS, MEXAS; MEIRIÑO, 2020).

Considerando que o estudo foi aplicado na cidade de Aracaju, localizado no Estado de Sergipe, na região nordeste do Brasil, por ser um dos destaques turísticos a sua exuberante faixa litorânea, oferecendo vários cartões postais ao longo dos seus quase 35 km de orla com uma qualificada rede de hotéis, bares e restaurantes. Sendo a Orla na praia de Atalaia e na praia da Coroa do Meio um dos mais importantes cartões-postais da cidade com boas infraestruturas turísticas (ARACAJU/PMA, 2022).

Como os estudos foram realizados na capital de Sergipe, esta pesquisa vai utilizar os hotéis de grande e médio porte, selecionados de acordo com critérios de Unidades Habitacionais (UHs) localizados na orla da cidade de Aracaju, já que a cidade possui a maior estrutura de hotelaria no Estado. De acordo com os dados do Google viagens (2021), Sergipe possui um total de 393 empreendimentos hoteleiros, sendo Aracaju com o total de 163. Já a Mtur (2021)

forneceu uma lista de 52 Hotéis e Pousadas de Aracaju, cadastradas no Sistema CADASTUR (Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no setor de Turismo), entregue em dezembro de 2021, sendo 16 de grande porte, 15 de médio porte e 21 de pequeno porte.

O presente projeto se justifica pelo fato do tema ser relevante para a ciência, em auxiliar na compreensão dos fatos relacionados a gestão da sustentabilidade dentro das organizações e por precisar de estudos que amplie a busca pelo desenvolvimento de gestões sustentáveis. Nesse sentido, observa-se que o próprio mercado cada vez mais se interessa em técnicas de gestão para sustentabilidade pelos modelos sustentáveis, práticas de inovação e sustentabilidade, assim a pesquisa contribui para entender o percurso das gestões hoteleiras, servindo como aprendizado para a prática da sustentabilidade. Além disso, contribui para o desenvolvimento regional sustentável, para políticas de responsabilidade sustentável aplicados pelo setor hoteleiro da cidade de Aracaju. Segundo a ABNT (2014), política de sustentabilidade são intenções e diretrizes de um empreendimento, relativas à sustentabilidade, formalmente expressas pela direção.

Para reforçar ainda mais a justificativa para a pesquisa, também temos a abordagem da implantação das ODS (Agenda 2030), em que o Brasil se comprometeu. Enfatizado que as organizações empresariais também devem se atentar aos objetivos da agenda 2030. O que é corroborado por Mozos, Muiña e Moraleda, (2020), que indicam o turismo, incluindo o setor hoteleiro, como o setor que opera como impulsionadora do desenvolvimento sustentável e pode contribuir para o alcance de cada ODS.

Este projeto está estruturado de forma a conter seis seções, sendo elas divididas da seguinte forma: (1) Introdução; (2) Referencial Teórico; (3) Metodologia; (4) Apresentação e Análise dos Resultados; (5) Discussão dos Resultados; e (6) Conclusão.

Na Introdução proporciona a contextualização da pesquisa, demonstrando o problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. Após esta introdução, em seguida se discute o referencial teórico em que são oferecidas a literatura que norteiam a pesquisa: a) Inovação e sustentabilidade nas organizações; b) Modelos de Inovações Sustentáveis; c) Inovações sustentáveis em serviços do setor hoteleiro; c1) Práticas e Tecnologias Sustentáveis para Gestão Sustentável na Hotelaria; c2) Modelos Sustentáveis para Hotéis.

Na terceira seção, são expostos os procedimentos metodológicos a serem adotados, abordando a caracterização da pesquisa; as questões de pesquisa; o delineamento; a unidade de análise; as definições constitutivas e categorias analíticas; o protocolo de estudo de caso, os instrumentos de coleta e o tratamento dos dados e a análise de evidências.

Na quarta seção, Apresentação e análise dos resultados traz a contextualização das empresas estudadas e em seguida as evidências encontradas em cada caso, como as características, de forma resumida, e individualizadas.

Na quinta seção, discussão dos resultados, são apresentados uma análise comparativa dos casos pesquisados. Por fim, na sexta seção, são apresentadas as conclusões alcançadas no estudo, bem como as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial teórico da pesquisa compreende a base conceitual que apoia as argumentações do estudo. Para seleção dos estudos neste trabalho, foi realizada a partir da revisão da literatura de bibliografias relevantes para fazer uso do conteúdo encontrado para se discutir sobre o tema proposto na pesquisa. O referencial teórico foi construído a partir dos conceitos apresentados por diferentes autores. Esta seção apresentará os levantamentos das informações sobre inovação e sustentabilidade e sobre a gestão da sustentabilidade para as práticas sustentáveis em hotéis.

### 2.1 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que a inovação é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico e social. A inovação é um processo contínuo que desenvolve a implementação de um produto novo ou melhorado, como um bem ou serviço, que implementa um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O economista Schumpeter influenciou muito a teoria da inovação, e argumentou que o desenvolvimento econômico é guiado pela inovação através de um dinamismo nas renovações constante de novas tecnologias. Schumpeter percebia a mudança como uma inovação radical que geram o aparecimento de novas características técnicas ou inovação incremental que dá sequência ao processo de mudança (MANUAL DE OSLO/OCDE, 2018).

O Manual de Oslo (2018) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto/serviço, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing e que as atividades de inovação têm como objetivo melhorar o desempenho das empresas.

A sustentabilidade para os negócios tornou-se um termo forte no cenário mundial, principalmente após a adoção da agenda de desenvolvimento sustentável na Declaração da Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU). Conforme estudos são arraigados, o debate acerca da sustentabilidade reforça sua importância, sendo assim, Barbieri *et al.* (2010) enfatizaram que o movimento social para o desenvolvimento sustentável foi amplamente aceito pelas empresas com a publicação, em 1987, do relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como ‘Comissão *Brundtland*’ ou ‘Relatório de *Brundtland*’ (BARBIERI *et al.*, 2010; ONU, 2020).

Diante desse contexto, muitas organizações, de vários setores, se engajaram com o movimento do desenvolvimento sustentável. Os valores relativos ao desenvolvimento sustentável e políticas ambientais foram institucionalizados pelos governos de diversos países, pela mídia, movimentos sociais, fortalecendo a aceitação do movimento do desenvolvimento sustentável. (BARBIERI *et al.*, 2010).

Nesse contexto, O Relatório de Brundtland afirma que o desenvolvimento sustentável “é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional (...) reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas”. (ONU, 2020). Essas discussões a nível mundial, despertam sobre as mudanças das organizações, abordando temas como responsabilidade social e ambiental.

Essas ideias trazem novas perspectivas para a gestão da inovação que precisam considerar as três dimensões da sustentabilidade: (a) a dimensão social, que se preocupa com os impactos sociais das inovações como o desemprego, pobreza; (b) a dimensão ambiental, que se preocupa com os impactos do uso de recursos naturais; (c) a dimensão econômica, que se preocupa com a eficiência econômica para geração de lucro e vantagem competitiva. Nesse sentido, essas dimensões representam o modelo *triple bottom line* (TBL), desenvolvido por John Elkington em 1997, proposto para se alcançar a sustentabilidade, que destaca a importância para a gestão que procura resultados econômicos, sociais e ambientais positivos (linhas dos pilares da sustentabilidade) (BARBIERI *et al.* 2010; CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; KOELLER *et al.*, 2020; ONU, 2020).

Com a mobilização internacional referente aos riscos relacionados ao desenvolvimento econômico em trazer impactos socioambientais, ocorreram discussões, tanto em fóruns internacionais como nas academias, em promover novos modelos e conceitos acerca do papel das inovações para um desenvolvimento sustentável. (KOELLER *et al.*, 2020; ZHANG *et al.*, 2020). O conceito de sustentabilidade corporativa, trazida por Annunziata *et al.* (2018), requer que as empresas tragam as considerações de seus impactos ambientais e sociais de acordo com seus objetivos econômicos, dando importância em analisar as medidas que ajudam as empresas a implementar práticas socioambientais proativas e aperfeiçoar seu desempenho econômico. A implementação da sustentabilidade corporativa surge da interação entre a inserção da tomada de decisão individual e corporativa em um contexto organizacional e sistêmico (ANNUNZIATA *et al.*, 2018).

Nesse sentido, uma organização sustentável é aquela que busca ter eficiência econômica, ser capaz de trazer justiça social e não degradar o meio ambiente. Já uma organização inovadora sustentável, conforme dito por Barbieri em 2007, “não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente” (BARBIERI *et al.*, 2010, p. 150). Conseguir o objetivo do desenvolvimento sustentável ocorre essencialmente pelas organizações adotarem práticas sustentáveis para as suas atividades (ABNT, 2014)

Para compreender os fatores de influência para adoções de inovações ambientais por organizações foi desenvolvido o termo “ecoinovação”. O termo ‘ecoinovação’ é uma abordagem de discussão entre inovação e sustentabilidade para compreender os fatores de influência para adoções de inovações ambientais por organizações. (KOELLER *et al.*, 2020; ZHANG *et al.*, 2020).

Uma abordagem de discussão entre inovação e sustentabilidade o termo “ecoinovação” foi defendido, por Kemp e Pearson em 2008, como a produção de um produto, processo, serviço novo para a organização e que resulta, em reduções de riscos ambientais. A ecoinovação refere-se à “ecoeficiência que possuem os aspectos econômico e ambiental. Diante estes contextos um novo termo mais abrangente foi desenvolvido, a “**inovação sustentável**”, que compreende o alcance dos benefícios esperados serem significativos nas três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica) (BARBIERI *at al.*, 2010; KOELLER *et al.*, 2020; ZHANG *et al.*, 2020).

As inovações sustentáveis atendem uma relação vasta de partes interessadas (*stakeholders*), como os fornecedores, clientes, órgãos reguladores, comunidade local, movimentos sociais e ONG’s ou OSC (Organizações não governamentais ou organizações da sociedade civil). A inovação sustentável é fundamental para transformar o contexto corporativo e a sociedade, sendo uma oportunidade possível na transformação tecnológica, de produtos e de mercados, levando-se em conta as três dimensões da sustentabilidade. Dessa forma, a sustentabilidade do negócio pode ser entendida como uma contribuição ativa para o desenvolvimento sustentável, dos quais as inovações passam por novos critérios de avaliação (BARBIERI *at al.*, 2010; CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; KOELLER *et al.*, 2020; ZHANG *et al.*, 2020).

As Inovações qualificadas como sustentáveis significam uma nova maneira de inovar e de empreender, além dos interesses econômicos, e que fomenta novas oportunidades de

negócios e possibilitando que as organizações alcancem um desempenho organizacional sustentável. Além disso, as inovações sustentáveis admitem que as organizações empreguem seus insumos de maneira mais eficiente, com a utilização de menos energia, água e matéria-prima, diminuindo o impacto ambiental, tornando as empresas mais competitivas diante os concorrentes (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; PETRINI; EISELE, 2018).

A origem ao conceito de sustentabilidade foi com o Relatório *Brundtland*, como forma de aproximar o debate a importância da sustentação de recursos naturais para as demais gerações. Nesse contexto, a ONU adotou, em 2015, o documento “Transformando o Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável””, baseado em cinco eixos de atuação (5 pilares dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS): Paz, Pessoas, Planeta, Prosperidade e Parcerias. A Agenda 2030 é um plano de ação global, um guia para as ações da comunidade internacional nos próximos anos, e também um plano de ação mundial para um mundo em que o desenvolvimento e a aplicação da tecnologia são sensíveis ao clima, respeitem a biodiversidade e que foi coletivamente criado para um caminho mais sustentável e resiliente até 2030. Assim, conquistar o desenvolvimento sustentável entre as nações (ONU, 2015).

Seixas *et al.* (2020) abordam o potencial do Brasil em se aproximar dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Sendo assim, definiu-se governança ambiental, utilizando-se de conceitos já abordados por Folke, *et al.*, de 2005; e Lemos e Agrawal, em 2006, que consideram governança ambiental composta como um processo envolvendo diversos atores sociais e seus relativos valores na elaboração, tomada de decisão e ações para a conservação ambiental. Portanto, a governança para a sustentabilidade, envolve organizações governamentais, a sociedade civil organizada e o setor privado, agindo em vários níveis de organização sociopolítica, englobando todo o processo de gestão e focalizando os 17 ODS e suas 169 metas que compõem a Agenda 2030 da ONU (MOURA; BEZERRA, 2016; SEIXAS *et al.*, 2020).

Desta forma, a Figura 1 demonstra a escala dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a ambição desta nova Agenda universal desenvolvida pelas Nações Unidas.

No Brasil, o Estado desempenha controle sobre as atividades humanas que tem potencial em resultados negativos com efeitos de poluir o ambiente. Foi criado a Política Nacional do Meio Ambiente - PNMA (Lei n.º 6.938/1981) e como ações de implantação a Avaliação de Impacto Ambiental (AIA) e o Licenciamento ambiental que conciliam o desenvolvimento econômico e assegurando o uso não predatório dos recursos naturais (SEIXAS *et al.*, 2020).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, destaca a exigência de estudo prévio de impacto ambiental em instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de degradação ambiental. Igualmente, determina em seu artigo 23, que a proteção do meio ambiente é de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2016).

**Figura 1** – Os 17 ODS da Agenda 2030



Fonte: ONU, 2015

Nesta mesma linha de pensamento, deve-se destacar que as organizações empresariais também devem se atentar aos ODS que se referem a seus empreendimentos que produzam maior impacto. Portanto, a obrigação de instrumentos como Licenciamento ambiental, certificação socioambiental, apoio a programas e atividades socioambientais e variados outros instrumentos, são importantes para garantir a aplicação da sustentabilidade e auxílio nas gestões empresarias (MOURA; BEZERRA, 2016; SEIXAS *et al.*, 2020).

Destaca-se algumas ODS relacionados ao objetivo desta pesquisa, como a:

- ODS 6: que se refere em assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos. Sendo a ODS 6.3 aborda a melhoria da qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura. (ONU/ODS, 2015).
- ODS 7: que menciona garantir o acesso sustentável à energia para todos, sendo a ODS 7a colocado sobre o acesso a pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética. (ONU/ODS, 2015). Esses itens da ODS relevantes aos cuidados das práticas sustentáveis também em hotéis que utilizam a gestão para sustentabilidade.

- ODS 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, (...); ODS 8.2: Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação (...); ODS 8.3: Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micros, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros; ODS 8.9: Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o **turismo sustentável**, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais (ONU/ODS, 2015).

Com relação ao alinhamento das organizações ao ODS a produção e consumo observa-se a:

- ODS 12: que é, assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; ODS 12.2 Até 2030, alcançar a **gestão sustentável** e o uso eficiente dos recursos naturais. ODS 12.5: até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso. (ONU/ODS, 2015).

E relacionado a transferência de **tecnologias sustentáveis** as organizações deve alinhar-se com a:

- ODS 17: Parcerias e meios de implementação. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável; ODS 17.8: Operacionalizar plenamente o Banco de Tecnologia e o mecanismo de capacitação em ciência, tecnologia e inovação [...] e aumentar o uso de tecnologias de capacitação, em particular das tecnologias de informação e comunicação - TICs (ONU/ODS, 2015).

Considerando a prática da inovação de produto sustentável, Annunziata *et al.* (2018) observaram que são fatores facilitadores que ao adotar o uso de tecnologia que abrangem o uso de aplicativos de TICs no planejamento das organizações. O processo de produção sustentável, tem um impulso positivo para adotar tecnologias de planejamento de recursos que facilita as empresas se adaptarem as mudanças na demanda por produtos. Ao se adotar o uso de tecnologias avançadas se promove aprendizado organizacional, podendo apoiar a implantação de práticas socioambientais proativas. Algumas capacidades organizacionais, como colaboração com fornecedores parceiros e capacidade de inovação de produtos e serviços, estimulam a implantação de práticas socioambientais proativas (ANNUNZIATA *et al.*, 2018).

Outro fato discutido se refere a capacidade tecnológica para sustentabilidade em nível organizacional como um conjunto de recursos que podem ser tangíveis ou intangíveis, codificáveis e não codificáveis, anexados em distintas dimensões da organização como:

técnicas de gestão e produção, rotinas organizacionais, estruturas organizacionais, valores e normas (PEREIRA, 2021). Segundo Pereira (2021), ter um bom ambiente para a aplicação da Administração Integrada de Sustentabilidade, como tecnologia de gestão aliada às dimensões e componentes da capacidade tecnológica, favorece o sucesso das empresas.

Mendonça, Cherobim e Cunha (2014) atentam para a importância das relações entre as organizações e os demais agentes da economia para a inovação que gerou uma nova maneira de analisar os processos de inovação a partir de uma abordagem sistêmica, enfatizando a influência no compartilhamento de informações, habilidades, relações de parcerias, competição e cooperação. Para os autores o sistema setorial de inovação sustentáveis se caracteriza de três formas: (1) os setores: conhecimentos, tecnologias e insumos específicos; (2) os agentes que compõem o setor (*stakeholders*): empresas, produtores, fornecedores, universidades, instituições financeiras, agências do Governo; (3) instituições que regem as interações entre os agentes: normas, rotinas, práticas, regras, leis, entre outras, além disso, as relações entre as instituições nacionais e as setoriais (MENDONÇA; CHEROBIM; CUNHA, 2014).

Vale destacar ainda que inovar incluindo as três dimensões da sustentabilidade pede modelos de inovação de gestão e negócios que devem ser desenvolvidas pelas empresas inovadoras, por instituições de ensino e pesquisa, por órgãos governamentais, por instituições de normatização e por organizações da sociedade civil, como um 'sistema nacional de inovação'. A inovação como um componente incentivador de aprendizagem e competitividade para que as organizações alcancem um desempenho sustentável (BARBIERI *et al.* 2010; MEDAGLIA *et al.*, 2021).

## 2.2 – MODELOS DE INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Segundo Barbieri *et al.* (2010), o modelo das organizações inovadoras sustentáveis é uma resposta às pressões institucionais para organizações que reúne duas características essenciais: inovadora e orientada para a sustentabilidade. São organizações capazes de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental e buscam vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica. (BARBIERI *et al.* 2010)

Nesse contexto, as organizações encaram o desafio de contrabalançar todas as três dimensões da sustentabilidade, pois as ações tomadas para a sustentabilidade nas organizações, afetam entre se essas dimensões (AGWU; BESSANT, 2021).

Com a finalidade de pensar essa demanda da sustentabilidade, o modelo de negócio é possível ser uma ferramenta para a sustentabilidade, ajudando a conhecer os fatos nas organizações que facilita a entendimento do mercado sustentável pelos gestores. Sendo assim, o modelo de negócio contribui a compreender os fatos relacionados a gestão sustentável das organizações. Dessa forma, o modelo de negócio torna possível rever os propósitos da empresa tradicional, para integrar a sustentabilidade com as demais estratégias, ligando para um novo mercado sustentável (SPEZAMIGLIO; CALIA, 2016).

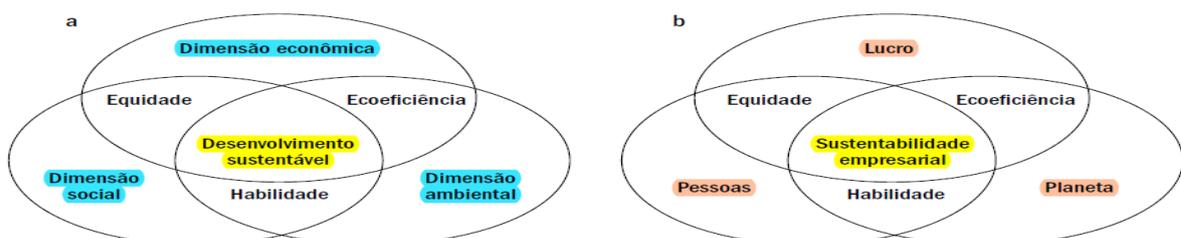
Por conseguinte, o modelo de negócio pode definir a estratégia da empresa, pode orientar nos objetivos ou ainda pode orientar para a criação de valor nas organizações. Nesse sentido, se torna necessário para as empresas definirem da melhor forma os seus modelos (PROENÇA, 2018).

No entanto, os Modelos de negócios tradicionais não acolhem todas as demandas determinadas no curso à Agenda 2030, mas os modelos de negócios sustentáveis proporcionam vantagens competitivas e contribuem para os ODS. Sendo assim, os modelos de negócios sustentáveis destacam-se como cruciais para o setor privado participar do enfrentamento dos desafios dos ODS (MOZOS, MUIÑA E MORALEDA, 2020).

Dessa maneira, nota-se que para uma organização alcançar um modelo de negócio sustentável, deve-se inovar a maneira como produz valor ao cliente, fornecedores, a logística operacional e gerando receita às empresas, atendendo aos parâmetros da sustentabilidade. (SPEZAMIGLIO; CALIA, 2016; PROENÇA, 2018). Segundo Agwu e Bessant (2021), o modelo de negócio sustentável tem em vista criar valor para a economia, a sociedade e o meio ambiente, observando o conceito de responsabilidade socioambiental.

A Figura 2 mostra um ajustamento do modelo de John Elkington, visto que no modelo “a” a representação das três dimensões da sustentabilidade em termos gerais e o modelo “b” um aspecto peculiar para as empresas, na qual a dimensão econômica é representada pelo lucro. Esse modelo realça a necessidade de empreender uma gestão para obter resultados sustentáveis positivos, que representa as linhas dos pilares da sustentabilidade (BARBIERI *et al.* 2010).

**Figura 2** - Pilares de Sustentabilidade para o Desenvolvimento Sustentável

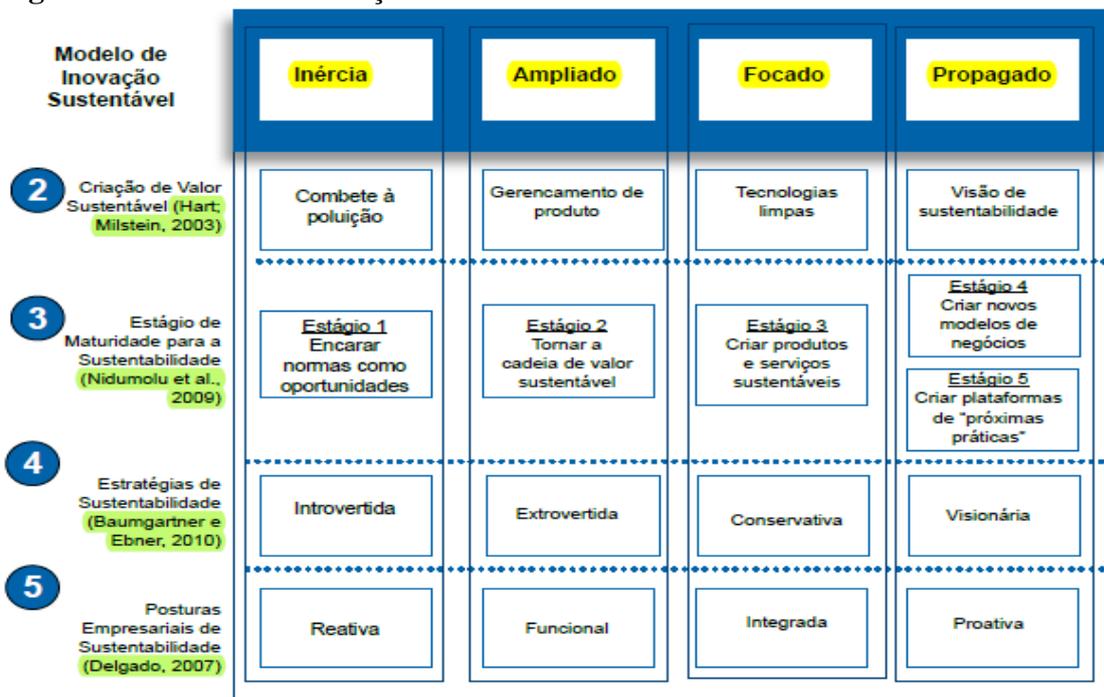


Fonte: Modelo adaptado por BARBIERI *et al.*, 2010. Grifo nosso.

Outro exemplo de modelo de negócio com viés para a sustentabilidade veio dos autores Petrini e Eisele desenvolvido para organizações no caminho da inovação sustentável. Petrini e Eisele (2018) compreenderam a existência de uma lacuna na literatura em relação a uma maior compreensão da organização inovadora sustentável em não terem muitos modelos que mostram como desenvolvê-las. Os autores identificaram diversos estudos da relação de interdependência entre inovação e sustentabilidade, reconhecendo que a sustentabilidade é um dos principais elementos propulsores da inovação, na busca de práticas sustentáveis dentro das organizações para desenvolverem um novo modelo que denominaram ‘Modelo de inovação sustentável’ (PETRINI; EISELE, 2018).

Dessa maneira, utilizaram por meio das principais dimensões e características que conceituam as revisões na literatura, os diagnósticos da maturidade das organizações em relação a sua orientação à inovação e à sustentabilidade, os estudos de Hart e Milstein, de 2003, um modelo que combina a criação de valor para acionistas com estratégias e práticas capazes de promover a sustentabilidade; os estudos de Nidumolu *et al.*, de 2009, sendo um processo com base em estágios percorrido pela organização em direção à maturidade para gerir de maneira sustentável; as pesquisas de Delgado, de 2007, que oferecem uma classificação das posturas organizacionais em relação ao desenvolvimento sustentável; e de Baumgartner e Ebner, de 2010, com estudos dos tipos de estratégias de sustentabilidade dirigidas aos negócios (PETRINI; EISELE, 2018).

**Figura 3 - Modelo de Inovação Sustentável**



Fonte: Modelo de Petrini e Eisele, (2018). Grifo nosso.

A Figura 3 mostra o ‘Modelo de inovação sustentável’ proposto por Petrini e Eisele (2018), que descreve por tipo de organização inovadora como: (A) *Inercial*: a organização foca no atendimento dos requisitos legais, relacionados com aspectos de desempenho internos e de natureza de curto prazo, como redução de custos e riscos; (B) *Ampliado*: a organização foca no crescimento sustentável e na legitimidade, com padrões externos, integrando as demandas dos *stakeholders* ao processo produtivo e da inovação direcionada pelas demandas do mercado; (C) *Focado*: a organização passa a integrar as dimensões da sustentabilidade na produção limpa, inovando com criação de produtos e serviços sustentáveis, com uso de Tecnologias limpas; (D) *Propagado*: a organização visando à sustentabilidade através da inovação e de vantagens competitivas sempre alinhando seus valores e sua cultura as questões ambientais e sociais por todas as atividades da organização. Sendo este um modelo que possa servir para uso em organizações que procuram o caminho da inovação sustentável (PETRINI; EISELE, 2018).

### 2.3 INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS EM SERVIÇOS DO SETOR HOTELEIRO

De acordo com os dados da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (EMBRATUR), e da OMT, o Brasil vem evoluindo no ranking de demanda dos destinos turísticos do mundo, sendo a hotelaria o segmento que mais representa o setor da economia do turismo. O setor hoteleiro brasileiro deu início a práticas de medidas de proteção ambiental desde os anos de 1990, principalmente as grandes cadeias hoteleiras que tomaram a iniciativa, demonstrando sinais de preocupação na aplicação dos princípios do desenvolvimento sustentável. (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; MTUR, 2020).

O Ministério do Turismo (Mtur) é o órgão responsável pela normatização e fiscalização dos meios de hospedagem no Brasil, por meio do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), que classifica os empreendimentos de hospedagem em hotel, resort, hotel fazenda, hotel histórico, pousada, cama e café, flats e apart-hotel, baseado nos requisitos: infraestrutura, equipamentos, serviços oferecidos aos hóspedes e práticas de sustentabilidade, normatização também aceita pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (MTUR, 2015).

A definição de Hotel é “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária” (MTUR, 2015), também disponibiliza entretenimento e prestação de serviços. (PACIFICO JR, 2016). Neste mesmo sentido, a EMBRATUR, em sua

Resolução Normativa 387/98, conceitua Empresa Hoteleira como “pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira” (PACIFICO JR, 2016, p. 36).

A hotelaria é um segmento em expansão que está sujeito diretamente a atratividade desempenhada pelo meio ambiente sadio, pela preservação das comunidades e da cultura local e as ações inovadoras sustentáveis que possa possibilitar unir valor aos serviços de seus empreendimentos. Desse modo, os gestores devem assumir práticas sustentáveis como parte das estratégias de sobrevivência das empresas hoteleiras (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; PACIFICO JR, 2016).

O setor hoteleiro tem um potencial poluidor quando falta planejamento para uma gestão sustentável, podendo ocasionar impactos negativos. Desse modo, para acabar com estes impactos, é necessário que a gestão dos hotéis conheça a importância sobre a gestão para a sustentabilidade. Conseqüentemente, os impactos ambientais relacionados ao setor hoteleiro geralmente estão na dimensão ambiental sobre os aspectos operacionais de suporte como limpeza, cozinha, lavanderia, restaurante com consumo de água, produtos de limpeza e outros recursos, gerando significativa quantidade de resíduos, ou com excesso de consumo de energia poluição sonora e visual, etc. (CARDOSO; CASELLI, 2019).

Desta forma, surge uma necessidade das empresas hoteleira em diferenciar seus processos produtivos e que a aplicação de práticas sustentáveis pode originar benefícios operacionais e de consciência sustentável. Vale notar, que a consciência sustentável procura firmar uma relação do ser humano com o ambiente e que uma empresa com consciência cumpra com obrigações e responsabilidades socioambientais. Desta maneira é de grande importância proporcionar programas de conscientização socioambiental nas empresas. (CARDOSO; CASELLI, 2019)

A preocupação de se adaptar à nova tendência de incorporação de práticas e tecnologias de posição ambientalmente responsável levou alguns hotéis na adoção de uso do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como instrumento administrativo de controle, de atendimento de ‘Política Ambiental’ e exigências de normatização da ISO 14000 (*International Organization for Standardization*), assim iniciando programas de gestão para o setor hoteleiro como parte do processo para a sustentabilidade (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

No entanto, um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é parte de um sistema de gestão de uma organização usado para gerenciar elementos, produtos ou serviços que interagem ou podem interagir com o meio ambiente (aspectos ambientais), cumprir obrigações (requisitos

legais ou compromissos voluntários) e abordar efeitos potenciais adversos (riscos) e oportunidades (ABNT, 2014).

Nesse sentido, o mercado começa a exigir um comportamento mais sustentável das suas práticas e diante disso as organizações enfrentam o desafio do mercado implementar em praticar a questão da sustentabilidade. Em conformidade com Barbieri *et al.* (2010), esse contexto leva a uma nova maneira de enfrentar a inovação nas organizações, levando a ideia de inovação sustentável que forneça o alcance do desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, o setor hoteleiro deve promover atitudes éticas e economicamente justas para alcançar o objetivo da sustentabilidade (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; SANTOS; MEXAS; MEIRIÑO, 2020).

Outro fato a destacar é que alguns hotéis possuem uma falta de perspectiva estratégica em não enfrentar a gestão socioambiental como uma inovação, pois apenas estão implementando práticas que já se tornaram senso comum na hotelaria e dessa maneira necessitando que os gestores também devam avaliar os resultados das práticas sustentáveis sobre o resultado organizacional. É importante esclarecer que os hotéis que possuem maior quantidade de práticas sustentáveis são os que se favorecem de uma resposta positiva dos hóspedes sobre o contexto de turismo sustentável. E que as práticas de sustentabilidade são desempenhadas por empresas de modo individual (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; SANTOS; MEXAS; MEIRIÑO, 2020).

Os hotéis com postura positiva em práticas sustentáveis objetivam utilizar essas práticas por meio da otimização do uso dos recursos naturais, do reaproveitamento e reciclagem dos resíduos, assim, contendo o desperdício de materiais e recursos, economizando nos custos operacionais, fortalecendo a imagem da corporação, repesando a racionalização do processo e sucessivamente desenvolvem as oportunidades de mercado procedentes das novas práticas socioambientais (PACIFICO JR, 2016; MEDAGLIA *et al.*, 2021).

Nesse sentido, os hotéis adotam ferramentas de gestão orientadas para a sustentabilidade onde buscam vantagem competitiva por meio de medidas sociais e ambientais em favor da sua imagem. Assim como, um plano de marketing verde como estratégia de marketing atrelada a imagem das iniciativas socioambientais das empresas e uma forma de divulgar suas ações sustentáveis (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

Além disso, com base em estudos de Aires, de 2017, foram identificados quatro tipos de inovações mais aplicadas em hotéis que podem ser: (1) de natureza Gerencial, que se refere a qualidade na gestão para melhorar os serviços do hotel; (2) de Comunicações Externas, que melhorem as relações comerciais, melhore as vendas e implementação de Tecnologias da

informação e comunicação - TIC's dos processos da hotelaria; (3) de Escopo de Serviços, que incorporem tecnologia facilitadora para os serviços do hotel; e (4) inovação *Back-Office* (equipe de suporte operacional. Ex.: marketing, RH, contabilidade, financeiro, jurídico e logística), que incorpore elementos tecnológicos que facilitam todo o processo de produção e atendimento aos clientes. Observando-se uma tendência a gestão da inovação tecnológica no setor hoteleiro (MEDAGLIA *et al.*, 2021).

Dentre esses fatores, Leite, Lamas e Nóbrega (2019) verificaram que as práticas de gestão ambiental servem como estratégia competitiva no mercado e as empresas que possuem gestão ambiental implementam e fortalecem um dos pilares da TBL em especial das questões ambientais da sustentabilidade. Por outro lado, as práticas ambientais estão relacionadas ao conjunto de inovações tecnológicas dos meios de hospedagem e essas práticas geram um impacto favorável na imagem da organização, porque apresenta uma ligação entre seus consumidores e a sociedade, sendo então as práticas para uma gestão sustentável um plano estratégico para os empreendimentos hoteleiros (LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019).

### **2.3.1 Práticas e Tecnologias Sustentáveis para Gestão Sustentável na Hotelaria**

As organizações estão a cada dia mais conscientes da importância em adotar as práticas de desenvolvimento sustentável e algumas motivações a adoção dessas práticas. Petrini e Eisele (2018) destacam quatro motivações abordadas por Porter e Kramer em 2006, como: (1) em agir conforme valores corretos pela sociedade (dever moral); (2) em atender as necessidades da sustentabilidade das gerações futuras; (3) em atender as obrigações legais; e (4) em se fazer uso da responsabilidade social para promover a imagem organizacional e assim valorizar suas ações (PETRINI; EISELE, 2018).

Na visão de Amazonas, Silva e Andrade (2018) o termo das práticas sustentáveis é definido como práticas produtivas e de mercado que considerem reutilização, reciclagem e redução do uso dos insumos. No Brasil, as práticas sustentáveis são estabelecidas por obrigação de leis ambientais dos municípios brasileiros, como é o caso da coleta seletiva de resíduos sólidos (exemplos: papel, plástico, vidro, embalagens, orgânico, entulhos, entre outros), sendo uma obrigação pela Lei 12.305/10 da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; AMORIM; SANTOS, 2019; SEIXAS *et al.*, 2020)

Essa ideia é compartilhada nos estudos de Tavares (2016) e Pacifico Jr. (2016), que atribuem que os principais fatores de motivação a implementação de práticas de sustentabilidade são o advento de regulamentações governamentais, a vontade de atrair novos

clientes que procuram serviços sustentáveis, entrar em novos mercados, a obrigação de seguir as estratégias dos concorrentes, para a competitividade da empresa e otimizar o desempenho com a redução de custos operacionais (TAVARES, 2016; PACIFICO JR., 2016)

Como exemplos de medidas socioambientais utilizados em projetos de gestão sustentável em hotéis aponta-se o uso de produtos com rótulos ecológicos (produtos verdes), a captação de água da chuva, o uso de aquecedores de água solar (AAS) através de placas solares térmicos; elevadores inteligentes, apoio a programas socioambientais, decoração com obras de arte de artistas locais, a comercialização com os fornecedores locais, além de envio de coleta seletiva de resíduos para cooperativa de catadores, seguindo a logística reversa e assim por diante. (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018). Vale notar que a logística reversa se refere a um conjunto de meios que leva a coleta e a devolução dos resíduos sólidos ao setor empresarial e está ligada às etapas de remanufatura e reciclagem. (AMORIM; SANTOS, 2019)

Na perspectiva de Tavares (2016), a adoção de práticas sustentáveis na hotelaria está sujeita a fatores internos e sua estrutura organizacional, a formação dos funcionários, e as características de gestão da direção, que podem colaborar positivamente para a implementação dessas práticas de sustentabilidade. Nesse sentido, os recursos físicos, financeiros e a capacidade de inovação são informações organizacionais decisivos para o sucesso de gestão para sustentabilidade. Levando em consideração as respostas de longo prazo, as práticas sustentáveis, podem melhorar a imagem do hotel, como podem aumentar a fidelização dos seus clientes, produzindo do mesmo modo uma vantagem competitiva (TAVARES, 2016).

A ideia de ações na hotelaria é compartilhada por Leite, Lamas e Nóbrega (2019) que destaca a abordagem do autor De Conto, de 2005, sobre as ações sustentáveis na hotelaria que abrangem as áreas de energia, resíduos sólidos, água, emissões, educação ambiental, sensibilização, legislação, tecnologias sustentáveis e fornecedores para fundamentar pesquisas e resultados das práticas sustentáveis no setor hoteleiro.

Vale destacar que os esforços desenvolvidos para sensibilização sustentável objetivam a transmissão do conhecimento pretendendo incorporar valores de sustentabilidade na cultura organizacional das empresas, o estabelecimento de competências e responsabilidades e o progresso ininterrupto das ações (FIOCRUZ, 2023).

Neste mesmo sentido, Rajabali (2020) ressalta que é importante ter em conta o aspecto do consumo de água na atividade hoteleira, pois a maior parte da utilização de água pelos hóspedes nos hotéis é sob a forma de água quente. Desse modo, há uma relação direta entre o gasto de água e de energia elétrica nessa dimensão ambiental. Além disso, a rotatividade na

ocupação das unidades habitacionais (UHs) aumenta a quantidade de vezes no uso da água para executar a limpeza. (RAJABALI, 2020). Ainda de acordo com Medaglia *et al.* (2021), um hotel pode surpreender em suas ações de consumo responsável, como por exemplo, no uso de aquecimento de água ser feito a partir de energia solar.

Considerando a eficiência no consumo de energia, observa-se que é um fator crucial para a redução de uma série de impactos ambientais nos hotéis, como a utilização de lâmpadas de baixo consumo em iluminação permanente e empregando uso de energias renováveis. Essas práticas sustentáveis de redução do consumo de energia elétrica, também é visto pela Empresa de Pesquisa Elétrica (EPE) como umas das formas de redução na emissão de CO<sub>2</sub> (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

Todavia, foi observado à percepção de gestores sobre as dificuldades de se realizar a gestão ambiental no empreendimento hoteleiro e que existem dificuldades na realização de práticas por se relacionar diretamente às questões de custo operacional e porque são entendidas como ações de alto investimento. Dessa forma, verificaram também que a gestão sustentável no setor hoteleiro está mais ligada a um atendimento legal e nesse sentido é preciso reforçar os planos estruturados de gestão para a sustentabilidade que consideram riscos e oportunidades nas atividades hoteleiras (TAVARES, 2016; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019).

Para Medaglia *et al.* (2021), é necessário atuar a partir de práticas sustentáveis que promovam ações inovadoras nos hotéis e apontaram as seguintes dificuldades para realizar ações inovadoras em hotéis: recursos financeiros, mão de obra não especializada, resistência a mudanças, entre outros. Nesta forma, a inovação para a sustentabilidade se torna um desafio para o setor hoteleiro.

De acordo com Amazonas, Silva e Andrade (2018), a inovação em sustentabilidade trouxe vantagem competitiva para o setor hoteleiro com relação a adoção de ‘tecnologias e práticas sustentáveis’ (TPSS) em seus planejamentos de gestão ambiental. Segundo Barbieri (2010), tecnologias sustentáveis são inovações tecnológicas em prol da sustentabilidade, aplicadas na área da gestão ambiental, no uso responsável de recursos naturais com base na sustentabilidade corporativa.

Sendo assim, as tecnologias sustentáveis são inovações que optam por um olhar para a sustentabilidade, objetivando incentivar a discussões para o impacto e as responsabilidades ao meio em que vivemos e as consequências das ações tomadas dos aspectos tecnológicos em transformação no mundo. De acordo com Menezes, Santos e Bortoli (2016), tecnologias

sustentáveis são inovações que mostram a formação de tecnologias direcionadas ao desenvolvimento sustentável.

Segundo Amazonas, Silva e Andrade (2018), é importante a adoção das TPSs em empresas, desde a sua construção (edificações verdes ou construções verdes), até o estabelecimento de programas voltados à responsabilidade socioambiental.

Conforme Nam *et al.* (2020), diversas práticas sustentáveis podem ser aplicadas por um hotel, como incluir tecnologias para economia de energia e reciclagem. Como exemplo, a prática sustentável com tecnologia sustentável que proporcione check-in (entrada no hotel) e check-out (saída, “dando baixa” no hotel) sem papel; com a utilização de energia solar; maximizar o uso de ventilação e iluminação natural nos prédios; utilizar luzes LED que são energeticamente eficientes. Além disso, os hotéis devem modificar a frota de transporte do hotel por carros a energia elétrica, reduzindo a pegada de carbono (emissões de CO<sub>2</sub>) e disponibilizar estações de carregamento de carros elétricos para os carros da frota do hotel e para hóspedes como promoções ocasionais. Destaca-se também com práticas de gestão de resíduos com a redução de desperdício de alimentos e de redução no uso de plásticos (NAM *et al.*, 2020).

Outra tendência para implementar a inovação para a sustentabilidade foi observada com relação ao consumo responsável em hotéis com o emprego de tecnologias limpas, que implantam o uso de eletricidade e aquecimento de água a partir de energia solar e coleta da água da chuva para ser utilizada na irrigação da área verde do hotel. Reforçando que a criação de serviços e produtos para inovação sustentável na hotelaria trazem uma vantagem competitiva por formar um nicho de mercado procurado por consumidores preocupados e interessados em hospedagem ambientalmente responsáveis (MEDAGLIA *et al.*, 2021).

Outra relevante observação levantada por Medaglia *et al.* (2021) foi uma nova necessidade de práticas de inovação sustentável de dimensão social, ocorrida a partir de março de 2020, com novos padrões de segurança biológica com o surgimento da pandemia de COVID-19 (surto de um novo vírus, o coronavírus SARS-CoV-2). Nesse sentido, as gestões hoteleiras foram obrigadas a se adaptarem as novas normas e demandas para realizarem medidas de segurança como o distanciamento social com uso contínuo de máscaras pela população, assim disponibilizar máscaras para funcionários e clientes, equipamentos de segurança e produtos de limpeza para descontaminação.

Para contribuir com a pesquisa, os Quadros 01, 02, 03, 04, 05 e 06 mostram uma lista de práticas sustentáveis na hotelaria encontradas no estudo desta pesquisa, divididas pelas

dimensões de sustentabilidade para auxiliar na condução do trabalho. Os quadros 1 a 4 pertencem a dimensão ambiental, visto que o Quadro 01 se refere as TPSs relacionados a gestão do uso da energia elétrica nos hotéis.

**Quadro 01** – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão de Energia

| <b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>  |   |
|--|---|
| <b>GESTÃO DE ENERGIA PARA HOTÉIS</b><br>(NBR 15401:07 / ODS 7a) - As práticas mais comuns para Política de redução do uso de energia (energia sustentável), são:   | <b>AUTORES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência energética - automatização do uso de energia elétrica;</li> </ul>  | Cardoso; Figueiredo, 2016; Petrini; Eisele, 2018; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Santos; Mexas; Meiriño, 2020        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência por aparelhos de alta eficiência – Ex.: Substituição de equipamentos de refrigeração que consumam menos energia; Substituição dos termostatos manuais pelos digitais; (termostato = dispositivo de regulação automática destinado a manter constante a temperatura de um sistema elétrico); Exaustores na cozinha;</li> </ul> | Tavares, 2016; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Oliveira, Franca e Andrade, 2021                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisos com placas ou adesivos de economia de energia em áreas comuns;</li> </ul>  | Oliveira, Franca e Andrade, 2021  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensores de ocupação nos quartos e de passagem nos corredores para economia de energia; (Ex.: cartões chave ou cartões magnéticos (com material ecológico); dispositivos de sensores de movimento).</li> </ul>  | Tavares, 2016; Rajabali, 2020;  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A iluminação com LED (Lâmpadas de Diodo Emissor);</li> </ul>  | Tavares, 2016; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Rajabali, 2020; Oliveira, Franca e Andrade, 2021; Agwu; Bessant, 2021; |
| Energia renovável; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da Energia solar – (Placas ou painéis solares);</li> <li>• Em menor nº: uso de energia eólica; Energia geotérmica.</li> </ul>  | Sacramento, 2013; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Medaglia <i>et al.</i> , 2021      |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Desta maneira, observa-se a grande importância na utilização de equipamentos de baixo consumo e alta eficiência nas empresas hoteleiras, relacionados as práticas sustentáveis na dimensão ambiental de gestão da energia. Dessa forma, destaca-se um grande consumo de eletricidade na climatização das UHs (com o uso de ar-condicionado) (TAVARES, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

Conforme argumentou Tavares (2016), cresce o número de empresas hoteleiras que estão a executar as práticas sustentáveis na dimensão ambiental pois percebem ser uma fonte de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, o desempenho ambiental pode ser estimado em termos de ações relacionadas ao uso de recursos e à conscientização ambiental (WANG *et al.*, 2021).

Considerando as práticas de sustentabilidade ambiental relacionadas com a utilização da água, uma das mais usuais na hotelaria, onde o consumo de água está inteiramente relacionado com o número de hóspedes, com a quantidade de refeições preparadas e com a utilização de água na secção de lavanderia e limpeza (TAVARES, 2016).

O Quadro 2, a seguir, mencionam-se as TPSs conexas a gestão da água nos hotéis.

**Quadro 02** – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão da Água

| <b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>   |  |
|---|--|
| <b>GESTÃO DA ÁGUA PARA HOTÉIS</b><br>(NBR_15401:08 / ODS 6:3)   | <b>AUTORES</b>   |
| As práticas mais comuns de gestão sustentável da água são:  |  |
| • Captação de água da chuva - Tratamento e Reutilização da água da chuva;   | Sacramento, 2013; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Medaglia <i>et al.</i> , 2021;                          |
| • Tratamento e Reutilização da água residuais (para reaproveitamento, como em reuso em limpeza e irrigação);  | Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Medaglia <i>et al.</i> , 2021   |
| • Sistemas automáticos de irrigação inteligente na área verde, para reduzir o uso de água;  | Tavares, 2016; Medaglia <i>et al.</i> , 2021   |
| • Uso de aquecedores de água solar (AAS): ex.: através de placas solares para aquecimento da água;  | Tavares, 2016; Amazonas, Silva e Andrade, 2018;  |
| • Uso de aquecedores de água através de fornos (por queima de resíduos);  | Rajabali, 2020; Medaglia <i>et al.</i> , 2021  |
| • Rotatividade nas UHs relacionado para programar consumo de água. EX.: Lavagem programadas dos lençóis e toalhas dos quartos. Reutilização de roupa. | Leite, Lamas e Nóbrega, 2019<br>Rajabali, 2020 Santos; Mexas; Meiriño, 2020; Medaglia <i>et al.</i> , 2021 |
| • Sanitários, torneiras e chuveiros mais eficientes; sensores que interrompem o fornecimento da água, quando não utilizado.                           | Leite, Lamas e Nóbrega, 2019   |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Com relação a dimensão ambiental na gestão de resíduos em hotéis, uma das medidas mais implementadas nas organizações é a separação e reciclagem dos resíduos (Coleta seletiva), pois é uma ação simples com baixo investimento, atingindo setores das áreas técnicas, escritórios e cozinhas (RAJABALI, 2020).

O Quadro 3, a seguir, traz as TPSs relacionados a gestão de resíduos para hotéis.

**Quadro 03** – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental na Gestão de Resíduos

| <b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>   |   |
|---|---|
| <b>GESTÃO DE RESÍDUOS PARA HOTÉIS</b><br>(ODS 12.5 / PNRs: LEI -12305 / NBR 15401:6)  | <b>AUTORES</b>  |
| • Programas de reciclagem de materiais; - Reaproveitamento do lixo; Compostagem; - Incinerar resíduos (podendo gera vapor, água quente e eletricidade); -Prática de Tratamento de resíduos; | Tavares, 2016; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Medaglia <i>et al.</i> , 2021; Oliveira, Franca e Andrade, 2021 |
| • Coleta seletiva; mecanismos de separação de resíduos.   |   |
| • Envio de coleta seletiva de resíduos para cooperativa de catadores;   | Amazonas, Silva e Andrade, 2018   |
| • Redução do uso dos insumos; - Redução no uso de Papel.  | Cardoso; Figueiredo, 2016; Petrini; Eisele, 2018;   |
| • Evitar desperdícios. - Diminuição do uso de plástico. EX.: Fim do uso de copos plásticos em refeitórios, cabides ecológicos; embalagens retornáveis ou biodegradáveis.                    | Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Nam <i>et al.</i> 2020; Rajabali, 2020; Oliveira, Franca e Andrade, 2021                                     |
| • Redução do desperdício de alimentos. EX.: doação de alimentos: óleo de cozinha usada; técnicas do processo de manipulação dos alimentos e preparo das refeições.                          | Sacramento, 2013; Nam <i>et al.</i> , 2020<br>Oliveira, Franca e Andrade, 2021  |
| • Produtos de limpeza e higiene ecológicos, biotecnológicos; biodegradáveis. (Produtos Verdes).   | Cardoso; Figueiredo, 2016; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Cardoso; Caselli, 2019; Rajabali, 2020; Oliveira, Franca e Andrade, 2021.         |
| • Minimizar a Emissão de CO <sub>2</sub> (Dióxido de Carbono); - Redução na pegada de carbono.  | Tavares, 2016; Proença, 2018; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Nam <i>et al.</i> , 2020  |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Além disso, é observado que a prática para diminuição do uso de plásticos vem aumentando sua relevância. Tanto os governos vêm adotando medidas para desestimular o uso de plástico, quanto os clientes vem adquirindo cada vez mais consciência para o não uso de embalagens plásticas. Dessa maneira, o setor de hospedagem procura fornecedores que atuam de maneira sustentável para fornecimentos de materiais ecológicos que substituam o plástico (RAJABALI, 2020). O setor hoteleiro gera diversos tipos de resíduos, por isso é necessário que seja implantado gestão já na fase de concepção do empreendimento (PACIFICO JR, 2016).

Outra perspectiva sobre a gestão para resíduos, se refere a redução na pegada de carbono (emissão de CO<sub>2</sub>). É uma dimensão ambiental que está relacionado com várias tecnologias sustentáveis, como o uso de energia como é o caso do uso de carros elétricos, diminuição de uso de ar-condicionado e na diminuição do uso de papel com utilização dos TICs. Nesse sentido, a pegada de carbono é um termo que identifica a quantidade da emissão de gases de efeito estufa (GEE) que intensificam o aquecimento global e são associadas as atividades humana. Para reduzir as emissões de GEE, governos e instituições internacionais, como a ONU, conduzem esforços de combate a mudanças climáticas. (ONU, 2015; TAVARES, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; PROENÇA, 2018; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019; NAM *et al.*, 2020).

O Quadro 4, a seguir, descreve as TPSs de variados aspectos para os hotéis.

**Quadro 04** – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria - Dimensão Ambiental Diversos

| DIMENSÃO AMBIENTAL  |   |
|---|---|
| TECNOLOGIA SUSTENTÁVEL (diversos)<br>(ODS 12.5 e ODS 17:8)  | AUTORES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• TI VERDE” ou <i>green computing</i> - TIC’s dos processos de sustentabilidade da hotelaria – Ex.: <b>Internet das Coisas</b> (<i>Internet of Things (IoT)</i>) - consiste na conexão entre vários dispositivos e objetos; Ex.: Elevadores inteligentes;</li> </ul>   | Sacramento, 2013;<br>Tavares, 2016;<br>Annunziata <i>et al.</i> , 2018;                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Softwares inteligentes - para automatização do hotel; para redução de uso de papel. EX.: Check-in e Check-out digitalizado;</li> <li>• Uso de redes sociais; sites para divulgação do hotel e interação c/clientes.</li> </ul>   | Amazonas, Silva e Andrade, 2018;<br>Nam <i>et al.</i> , 2020;<br>Medaglia <i>et al.</i> , 2021. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechaduras eletrônicas com cartão magnético ou com aplicativos dos hotéis;</li> </ul>  | Sacramento, 2013;<br>Rajabali, 2020;  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto ecológico ou produto verde. EX.: Utilização de extintor ecológico.</li> </ul>  | Amazonas, Silva e Andrade, 2018;  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações mais sustentáveis: Eco-construção (construção verde), teto verde, aproveitamento da iluminação natural nos ambientes, janelas grandes para circulação do ar e entrada de luz natural, diminuindo o uso de ar-condicionado e o tempo de luz ligada; (acessibilidade – também dimensão social);</li> </ul> | NBR 15401:04;<br>Tavares, 2016;<br>Amazonas, Silva e Andrade, 2018;<br>Nam <i>et al.</i> , 2020 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no modal de transporte –incentivar transporte alternativo, como sistema de caronas para funcionário; Uso de frota com energia renovável (biocombustível; a energia elétrica); aluguel de bicicleta para passeios dos clientes.</li> </ul>   | Sacramento, 2013;<br>Nam <i>et al.</i> , 2020;<br>Oliveira, Franca e Andrade, 2021              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisagismo minimizando os impactos ambientais. EX.: plantio de flores e árvores nativas e adaptáveis na área verde. Hortas orgânicas.</li> </ul>   | NBR 15401:05; Oliveira, Franca e Andrade, 2021; Wang <i>et al.</i> , 2021                       |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Considerando as práticas de sustentabilidade ambiental de Tecnologias sustentáveis é importante observar que é um ponto incluído na ODS 17.8, sobre a recomendação em aumentar o uso de tecnologias, em específico das tecnologias de informação e comunicação – TICs.

Já no Quadro 5, temos a descrição das práticas sustentáveis na dimensão social nos hotéis.

**Quadro 05** – Tecnologias e Práticas Sustentáveis na Hotelaria – Dimensão Social

| DIMENSÃO SOCIAL<br>(ODS 8:9)  | AUTORES   |
|---|---|
| • Incentivo à educação para as práticas sustentáveis;   | Leite, Lamas e Nóbrega, 2019.   |
| • Valorização do trabalho de produtores da região; - Comercialização com os fornecedores locais;  | Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Annunziata <i>et al.</i> , 2018; Rajabali, 2020.                               |
| • Decoração com obras de arte de artistas locais;   | Amazonas, Silva e Andrade, 2018;  |
| • Apoio a programas e atividades socioambientais. EX.: programa de eventos; Programas culturais com temáticas socioambientais.                        | Amazonas, Silva e Andrade, 2018 Santos; Mexas; Meiriño, 2020  |
| • Apoio à infraestrutura da comunidade local;   | Cardoso; Figueiredo, 2016; Pacifico Jr, 2016; Zhang <i>et al.</i> , 2020.                                       |
| Melhoria na qualidade do trabalho   | Tavares, 2016   |
| • Interno: valorização dos funcionários. Cumprimento de leis trabalhistas; cumprimento de leis de seguridade social; respeito aos direitos humanos;   | Leite, Lamas e Nóbrega, 2019<br>Oliveira, Franca e Andrade, 2021  |
| • Treinamento interno;  |   |
| • Saúde e segurança no trabalho; EX.: disponibilizar máscaras para funcionários e clientes, equipamentos de segurança e limpeza para descontaminação. | Medaglia <i>et al.</i> , 2021.  |
| • Ações de inclusão social, com capacitação e contratação de menores aprendizes, estagiários e deficientes.   | Cardoso e Figueiredo, 2016.   |
| • Prevenção de riscos socioambientais; prevenção de acidentes; programas de responsabilidade em atendimento a emergências.                            | NBR 15401:02; Tavares, 2016; Leite, Lamas e Nóbrega, 2019; Petrini; Eisele, 2018; Santos; Mexas; Meiriño, 2020. |
| • Promover manutenções preventivas.   |   |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Segundo Wang *et al.* (2021), na dimensão social, uma empresa avalia essa dimensão embasado na relação com seus clientes, com a comunidades locais e com seus funcionários. Visto que, na hotelaria, é considerado um recurso especial devido à interação direta entre funcionários e clientes.

Finalmente, temos o Quadro 6, que se refere as práticas sustentáveis na dimensão econômica na hotelaria.

**Quadro 06** – Práticas Sustentáveis na Hotelaria – Dimensão Econômica

| DIMENSÃO ECONÔMICA<br>(ODS:8)   | AUTORES  |
|---|--|
| • Atender a legislação;   | Mendonça; Cherobim; Cunha, 2014 Pacifico Jr., 2016; Tavares, 2016; Petrini; Eisele, 2018; Leite; Lamas; Nóbrega, 2019;   |
| • Licenciamento ambiental;  |  |
| • Certificados ambientais;  |  |
| • Relação com os <i>stakeholders</i> – Incentivo a práticas sustentáveis; baseados em princípios éticos e morais. | Barbieri <i>at al.</i> , 2010; Mendonça; Cherobim; Cunha, 2014; Cardoso; Figueiredo, 2016; Petrini; Eisele, 2018; Zhang <i>et al.</i> , 2020. Santos; Mexas; Meiriño, 2020 |
| • Resultados econômicos positivos - Redução de Custos; marketing verde – reputação; competitividade.              | Barbieri <i>et al.</i> 2010; Cardoso; Figueiredo, 2016; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Agwu e Bessant, 2021  |

**Fonte:** desenvolvida pela autora com base na revisão teórica, (2022).

Com relação a dimensão econômica, a NBR 15401 no item 7.1 aborda sobre a importância da viabilidade econômica do empreendimento hoteleiro. Sendo assim, o “empreendimento deve planejar e implementar as suas atividades e a oferta de serviços, levando em conta a sua sustentabilidade econômica no longo prazo” (ABNT, 2014). Os valores econômicos sustentáveis necessitam de engajamento na criação de valor inclusivo e desenvolvendo soluções sustentáveis (AGWU; BESSANT, 2021).

### 2.3.2 – Modelos Sustentáveis para Hotéis

Os gestores dos empreendimentos hoteleiros percebem a necessidade de implementar em seus sistemas de gestão, práticas sustentáveis que atendam as condições das normas e certificações. (PACIFICO JR., 2016; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019).

A Norma ABNT/NBR 15401/2014, dispõe sobre os requisitos do Sistema de Gestão da Sustentabilidade para os meios de hospedagem. Por esse motivo Leite, Lamas e Nóbrega (2019) utilizaram um modelo de análise para ações ambientais na hotelaria, através de requisitos ambientais da NBR\_15401 da ABNT de 2014, conforme colocado no Quadro 07, sendo: (1) Geral: práticas sustentáveis de diminuição dos impactos ambientais; (2) Preparação e Atendimento a Emergências Ambientais; (3) Conservação de Áreas Naturais, Flora e Fauna; (4) Arquitetura e Impactos da Construção no Local; (5) Paisagismo; (6) Resíduos Sólidos, Efluentes e Emissões; (7) Eficiência Energética; (8) Conservação e Gestão de uso de Água.

**Quadro 07-** Modelo de análise para ações ambientais na hotelaria, através de requisitos ambientais da NBR\_15401 da ABNT de 2014

| Nº | PRÁTICAS AMBIENTAIS   |
|----|---|
| 01 | <b>GERAL</b> (práticas sustentáveis para minimizar os impactos ambientais).   |
| 02 | <b>PREPARAÇÃO E ATENDIMENTO A EMERGÊNCIAS AMBIENTAIS</b> (prevenção de riscos e acidentes; preparação e atendimento a emergências).                           |
| 03 | <b>ÁREAS NATURAIS, FAUNA E FLORA</b> (conservação de área natural própria ou apoio a área natural de terceiros; proteção da flora e fauna).                   |
| 04 | <b>ARQUITETURA E IMPACTOS DA CONSTRUÇÃO LOCAL</b> (minimizando os impactos da implantação durante a construção, a operação e quando houver obras de reparo).  |
| 05 | <b>PAISAGISMO</b> (planejamento e operação do paisagismo minimizando os impactos ambientais; informação e interpretação aos hóspedes).                        |
| 06 | <b>RESÍDUOS SÓLIDOS, EFLUENTES E EMISSÕES</b> (medidas para minimizar os impactos provocados pelos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões para o ar) |
| 07 | <b>EFICIÊNCIA ENERGÉTICA</b> (planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de energia, em particular de fontes não renováveis).                    |
| 08 | <b>CONSERVAÇÃO E GESTÃO DO USO DE ÁGUA</b> (controle e registro do consumo de água; objetivos de consumo; inspeção periódica).                                |

**Fonte:** Adaptado por Leite, Lamas e Nóbrega (2019) da NBR\_15401/ABNT

A Norma ABNT/NBR 15401 partem da criação de requisitos de desempenho para as dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica), os quais são suportados por um sistema de gestão da sustentabilidade e tem como as principais referências, a NBR ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade) e a NBR ISO 14001 (sistema de gestão ambiental). A NBR 15401:2014 “estabelece requisitos para meios de hospedagem que possibilitem planejar e operar as suas atividades de acordo com os princípios estabelecidos para o turismo sustentável” e como referência para os implementarem práticas sustentáveis (ABNT, 2014).

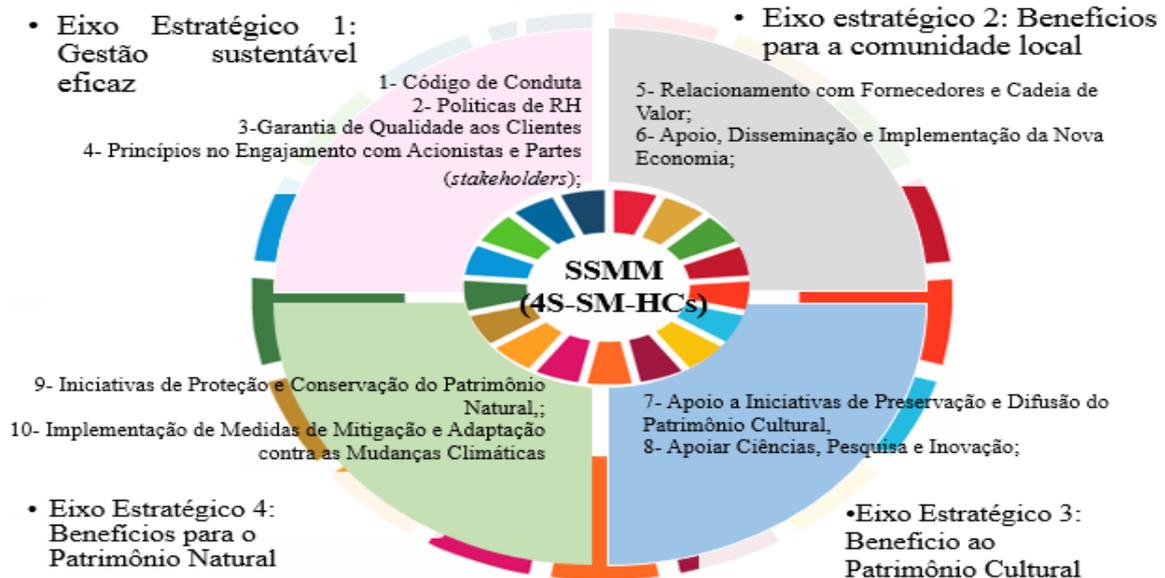
Em outra perspectiva, Mozos, Muiña e Moraleda, (2020) destacam que a pesquisa realizada em modelos de negócios sustentáveis na indústria hoteleira ainda está em fase inicial, apesar de ser um importante setor para colaborar com a sustentabilidade.

Dessa forma, Mozos, Muiña e Moraleda, (2020) desenvolveram uma proposta teórica de Modelo de Gestão Estratégica Sustentável (SSMM) relacionados com o Quarto Setor (4S), Pequenas e Médias Empresas (PMEs ou SMEs) e corporações hoteleiras (HCs) - (4S-SM-HCs), comprometidos com a Agenda 2030, em seus estudos, realizados na Espanha. Dessa forma, focalizaram suas pesquisas em uma proposta holística (ecossistêmica) com abordagem multissetorial, adicionando a perspectiva dos ODS, com base de sua estrutura no Conselho Global de Turismo Sustentável (GSTC).

Sendo assim, a pesquisa de Mozos, Muiña e Moraleda, (2020) focaliza na análise de 4S-SM-HCs que incide em duas discussões consecutivas e inter-relacionadas de Grupo Foco (GF), ou amostra, realizadas com múltiplos stakeholders e uma abordagem de cadeia de valor, com uma análise metodológica qualitativa, refletindo com os gestores sobre os Princípios e atuação ética (PEPs). Desta forma, tendo como objetivos fornecer uma proposta de SSMM ecossistêmica que permita contribuições significativas para os ODS e facilitar uma abordagem multissetorial para alcançar um modelo de crescimento circular e regenerativo. (MOZOS; MUIÑA; MORALEDA, 2020).

Nesse contexto, os autores realizaram uma seleção dos participantes da pesquisa, com a representação de gestores em diferentes *stakeholders* e setores, em dois Grupos focais (GF). Somando-se onze participantes, sendo 01 do primeiro setor de empresa estatal; 02 participantes do segundo setor de empresas privadas; 02 participantes de do terceiro setor de ONGs; e seis (6) gestores participantes de empreendimentos hoteleiros. Desta forma, conseguiu-se um equilíbrio na representação dos quatro setores, criando assim a transdisciplinaridade.

**Figura 4:** Modelo de Gestão Estratégica Sustentável (SSMM) para (4S-SM-HC)



Fonte: Desenvolvido por Mozos, Muiña e Moraleda, (2020)

A Figura 4 mostra um diagrama com os quatro eixos de gestão estratégica e os dez princípios de atuação ética da proposta do SSMM, representando o Modelo de negócio sustentável de Mozos, Muiña e Moraleda, (2020). Sendo (1º) Eixo Estratégico 1 – Gestão sustentável eficaz. Seus princípios de performance ético (PEP): 1- Código de Conduta, 2- Diretrizes para Engajamento e Envolvimento dos Funcionário, 3- Compromisso com a Garantia de Qualidade (QA) para os Clientes, 4- Princípios Fundamentais no Engajamento com Acionistas e Partes Interessadas (*stakeholders*); (2º) Eixo estratégico 2 – Benefícios para a comunidade local. Seus princípios: 5- Relacionamento com Fornecedores e Cadeia de Valor, Criando Valor Compartilhado, 6- Apoio, Disseminação e Implementação da Nova Economia; (3º) Eixo Estratégico 3 – Beneficia o Patrimônio Cultural. Seus princípios: 7- Apoio a Iniciativas de Preservação e Difusão do Patrimônio Cultural, 8- Apoiar Ciências, Pesquisa e Inovação; (4º) Eixo Estratégico 4 – Benefícios para o Patrimônio Natural. Seus princípios: 9- Iniciativas de Proteção e Conservação do Patrimônio Natural, 10- Implementação de Medidas de Mitigação e Adaptação contra as Mudanças Climáticas (MOZOS; MUIÑA; MORALEDA, 2020).

Considerando o que foi exposto por Mozos, Muiña e Moraleda, (2020), a proposta de SSMM, traz implicações práticas, facilitando estratégias de gestão sustentável realizável, que pode ser medida, fornecendo soluções práticas para um tema intrincado, designando conexões entre as empresas e a Agenda 2030 para serem adaptados a outros contextos. Por esse motivo, é um modelo teórico acessível e implementável independentemente do porte da empresa. O

modelo SSMM é um guia proveitoso que pode desenvolver e expandir as linhas de ação sugeridas, adaptando-as a cada realidade local (MOZOS; MUIÑA; MORALEDA, 2020).

Vale ressaltar ainda uma outra abordagem, a de Wang *et al.*, (2021) que desenvolveram um modelo de negócios sustentáveis para o setor hoteleiro. Em seus estudos, nos hotéis em Taiwan, propõem o uso de relações de “preferência fuzzy”, em uma pesquisa quantitativa, na avaliação da estrutura das dimensões do ‘modelo de negócio sustentável do hotel’ (HSBM) e a classe apropriada dos indicadores de avaliação. Os autores utilizaram como base o HSBM desenvolvidos na Eslovênia, em 2012, pelos pesquisadores Mihalič, Žabkar e Cvelba, que combinou os elementos do modelo de sustentabilidade da OMT, de 2005, e o modelo de sustentabilidade TBL de Elkington, de 1997.

Desse modo, ao ser oferecido um bom modelo HSBM, os gestores compreenderiam mais efetivamente como ferramenta estratégica para originar e transformar modelos de negócios de sucesso para a sustentabilidade, ampliando o comprometimento de seus funcionários, clientes, *stakeholders* e todas as organizações relacionadas (WANG *et al.*, 2021).

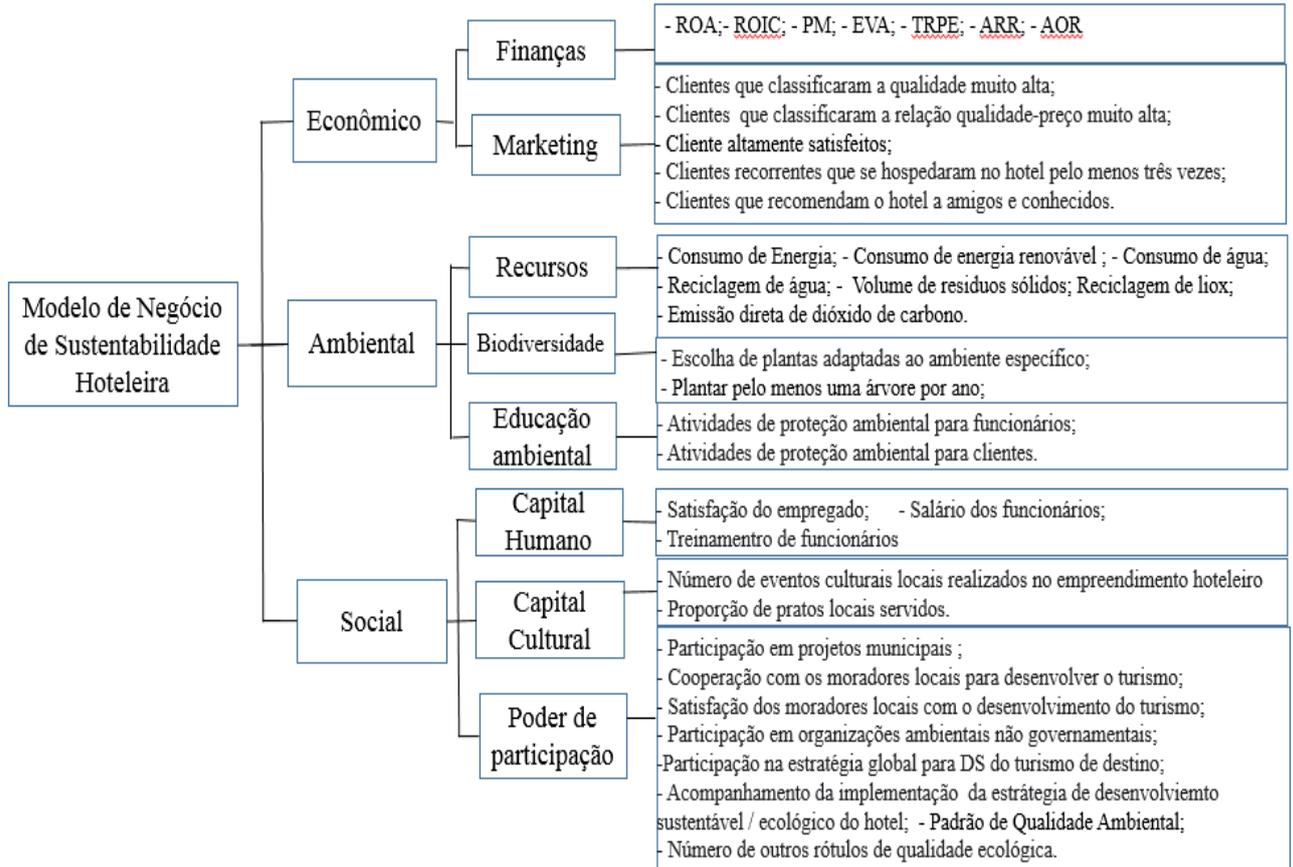
A Figura 5, a seguir, é um HSBM que compreende os três pilares da sustentabilidade (econômica, sociocultural e ambiental), que incorpora dimensões de finanças, marketing, recursos, biodiversidade, educação ambiental, capital humano, capital cultural e poder de participação. Ainda na pesquisa do modelo, entrevistaram 15 gestores de hotéis e encontraram seus indicadores que afetam o desenvolvimento sustentável no setor hoteleiro (WANG *et al.*, 2021).

De acordo com essa abordagem, o peso global de cada um dos indicadores foi adquirido com a multiplicação dos pesos de suas dimensões correspondentes. Com os resultados obtidos, amparado em relações de preferência fuzzy, a contribuição identificada dos elementos HSBM para hotéis, com os reconhecimentos mais importantes do desenvolvimento sustentável estão incorporados em finanças (0,1652), capital humano (0,1367), marketing (0,1263), capital cultural (0,1181), educação ambiental (0,1152) e biodiversidade (0,0958) para os negócios hoteleiros. Desta forma, juntos, eles cobrem os aspectos econômicos, sociais e ambientais relevantes (WANG *et al.*, 2021).

Desta forma, são relacionados na dimensão financeira nos hotéis o retorno sobre o investimento (ROA); o retorno sobre o capital investido (ROIC), e sua sustentabilidade; a margem de lucro (PM); a tarifa média de quarto (ARR) e taxa média de ocupação (AOR); o valor econômico agregado (EVA); e a receita total por funcionário (TRPE). A dimensão do capital humano é considerada de grande importância na hotelaria, por dar a capacidade da

empresa de trazer uma vantagem competitiva, pois é uma fonte de inovação. Portanto, os colaboradores permitem desenvolver produtos e serviços que acrescentem valor e fidelizem os *stakeholders* (WANG *et al.*, 2021).

**Figura 5** - Modelo de Negócio de Sustentabilidade Hoteleira (HSBM)



**Fonte:** Wang *et al.*, (2021), adaptado do HSBM de Mihalič, Žabkar e Cvelba (2012).

Ainda no âmbito da abordagem da pesquisa de Wang *et al.*, (2021), na dimensão de marketing é relacionado a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o preço por serem critérios importantes na seleção do cliente. Na dimensão capital cultural tem potencial para gerar renda e, assim, atingir o turismo e o setor hoteleiro, atraindo turistas. Os hotéis que organizam eventos culturais, se beneficiam por meio do reconhecimento de imagem, crescimento da marca e captação de clientes. A Educação ambiental dos hóspedes e dos funcionários é importante na implementação de práticas de gestão sustentável.

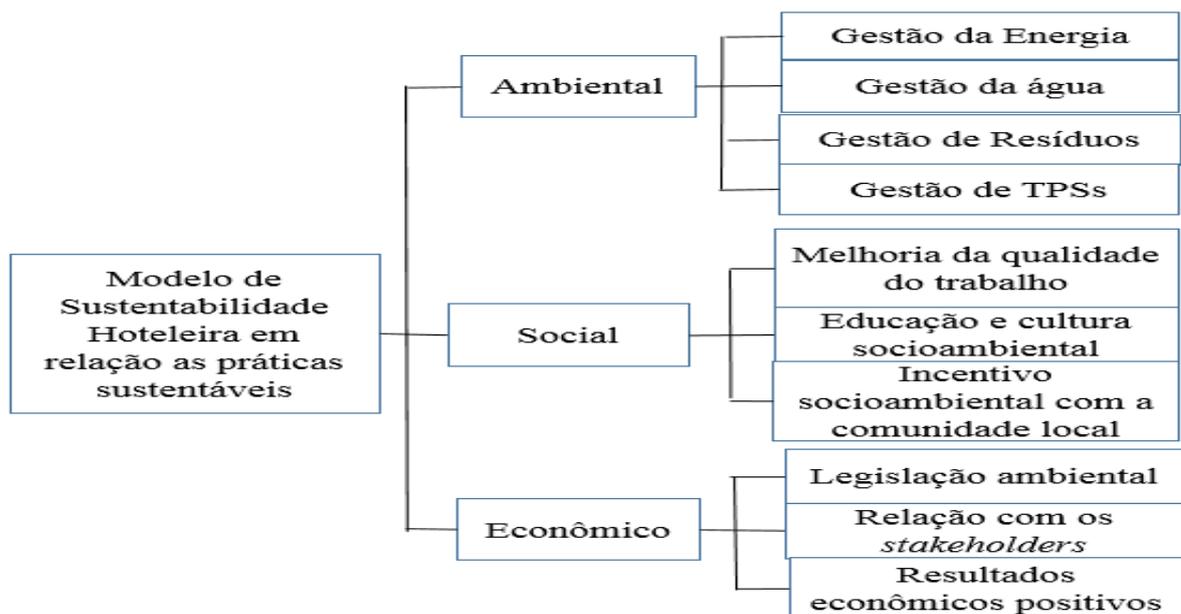
Considerando o que foi exposto por Wang *et al.*, (2021), o capital humano é importante na sustentabilidade das organizações do setor hoteleiro, sendo assim, a gestão de RH é indispensável. Ainda é observado que os ganhos financeiros são importantes e sem eles as operações de uma empresa não podem ser sustentáveis. Com efeito, verifica-se que o capital humano tem uma força positiva no comportamento financeiro de um hotel, é também uma base

da qualidade de serviço do setor hoteleiro, e ainda elementos que apoiam o resultado das dimensões de marketing (WANG *et al.*, 2021).

O objetivo deste estudo é analisar o modelo de inovação sustentável praticado a partir de boas práticas sustentáveis para a inovação sustentável em hotéis. Contudo, a fundamentação teórica sobre inovação e sustentabilidade na relação com o setor hoteleiro traz a necessidade de abranger como esses assuntos se relacionam. Sendo assim, é importante utilizar para esta pesquisa um modelo mais apropriado para se obter um maior entendimento do fenômeno inovação sustentável na indústria hoteleira.

Desta forma, apoiado nas boas práticas sustentáveis em hotéis de Aracaju, e nas dimensões da TBL (ambiental social, econômico), em uma abordagem metodológica qualitativa, será adotado por esta pesquisa o modelo de inovação sustentável para hotéis, adaptado de Wang *et al.*, (2021), conforme a Figura 6 abaixo.

**Figura 6** - Modelo Sustentável Base para Hoteleira em Práticas Sustentáveis



**Fonte:** Adaptado pela autora (2022) de Wang *et al.*, (2021) e de Mihalič, Žabkar e Cvelba (2012).

Foi usado como base de modelo norteador o modelo de HSBM de Wang et al, 2021 pois é um modelo de adaptação para a relação das práticas sustentáveis com os critérios de TBL. Sendo assim, é adaptado o modelo utilizando as dimensões de Gestão de energia; gestão de água; gestão de resíduos; gestão de TPSs; melhoria da qualidade do trabalho; educação e cultura socioambiental; incentivo socioambiental com a comunidade local; Legislação ambiental; relação com os stakeholders; e resultados econômicos positivos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão apresentadas as escolhas para os procedimentos metodológicos que vão orientar o desenvolvimento da pesquisa. Sendo assim, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo científico e a escolha objetivou atender aos escopos da pesquisa.

Para refletir sobre a natureza da pesquisa científica e a maneira como o conhecimento é estabelecido nas ciências (epistemologia), é essencial uma reflexão sobre o método, suas variedades, suas práticas e seus efeitos, o que se denomina metodologia. Nesse contexto, epistemologia significa o estudo da natureza e dos fundamentos do saber, de sua validade, de seus limites, de suas condições de produção. (LAVILLE; DIONNE, 2008, p. 13)

Sendo assim, Metodologia, em um nível aplicado, analisa, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que permitem a coleta de dados e o processamento de informações, tendo em vista o direcionamento e à resolução de problemas e das questões de investigação da pesquisa (GIL, 2008). Considerando importante observar que o método de pesquisa representa uma estratégia de investigação que possui pressupostos filosóficos implícitos que fornece uma conexão dos quadros teóricos e com uma interação com material empírico, sendo uma atividade reflexiva onde questões teóricas, políticas e éticas são centrais (POZZEBON; PETRINI, 2013).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a abordagem, uma pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, com base nos objetivos e nos métodos propostos para atingir os dados. (FLICK, 2009; STAKE, 2011) Segundo Stake (2011), a pesquisa qualitativa tem a característica de ser interpretativa, experiencial, situacional e personalística. A pesquisa qualitativa é subjetiva e elemento essencial para compreender a atividade humana, e ainda tem como precedentes a construção ou entendimento de uma realidade (STAKE, 2011).

Contudo, na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem uma percepção do fenômeno estudado, promovendo a identificação dos múltiplos fatores envolvidos no fenômeno. Outro fato a destacar é que o foco da pesquisa qualitativa possui essencialmente uma multiplicidade de métodos (FLICK, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2010; CRESWELL, 2013). A abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser um formato apropriado para entender a natureza de um fenômeno social. Nesse sentido, destaca-se que a pesquisa qualitativa envolve a qualificação dos dados; a avaliação da qualidade das informações e a percepção dos atores sociais (FLICK, 2009; NEUMAN, 2014).

Diante o contexto apresentado, e em relação a interdisciplinaridade que tratam as capacidades das organizações hoteleiras para o alcance de uma gestão sustentável, a pesquisa **quanto a abordagem** classificou-se como **qualitativa**. Dessa forma, esta pesquisa será de natureza qualitativa, que é uma abordagem de pesquisa dinâmica para abranger a lógica teórica subjacente.

A escolha da abordagem epistemológica do método é interpretativista, pois a análise interpretativa realiza uma leitura dos dados coletados a partir de conceitos teóricos (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009). Nesse mesmo sentido, as abordagens interpretativas (ou construtivistas) objetivam gerar investigações particularizadas da maneira como uma certa realidade social tem sido construída (POZZEBON; PETRINI, 2013).

A pesquisa qualitativa é um campo de investigação associadas a uma variedade de novas perspectivas qualitativas, interpretativas, como o critério do paradigma qualitativo como o pós-positivismo ("neo" positivistas) (DENZIN; LINCOLN, 2010; POZZEBON; PETRINI, 2013). Os critérios utilizados para avaliar pesquisas a partir da perspectiva pós-positivistas podem ser em: (1) Credibilidade: a "verdade" dos resultados através da visão dos entrevistados, dentro do contexto em que a pesquisa é contextualizada; (2) Transferibilidade: a medida na qual os resultados podem ser transferidos para outro ambiente; (3) Dependabilidade: a pesquisa poderia produzir resultados semelhantes se realizada como foi descrita; (4) Confirmabilidade: pesquisadores precisam fornecer evidências que corroborem os resultados (POZZEBON; PETRINI, 2013, p. 6).

Corroborando com os dados apresentados, Pozzebon e Petrini (2013) afirmam que pesquisadores interpretativistas presumem que a realidade só pode ser considerada através de construções sociais e que os estudos interpretativos geralmente buscam entender os fenômenos através dos sentidos que os atores sociais atribuem a eles. Nesse sentido, pesquisa interpretativa concentra-se na complexidade dos fenômenos sociais e no entendimento dentro de um determinado contexto (POZZEBON; PETRINI, 2013).

Considerando a natureza da pesquisa, pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (também denominada de hipóteses causais). Nesse sentido, verifica-se que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer conceitos, tendo em conta a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores, além de se preocuparem com a atuação prática do estudo. Vale ressaltar, que as pesquisas exploratórias comumente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso. (GIL, 2008; NEUMAN, 2014).

Já a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno ou a criação de relações entre variáveis ou um conjunto de categorias, exigindo técnicas padronizadas de coleta de dados, esclarece uma sequência de etapas, documenta um processo e realiza um relatório sobre o contexto de uma situação. (GIL, 2008; NEUMAN, 2014). No entanto, a pesquisa descritiva pode também pretender determinar a natureza dessa relação, assim se aproximado da pesquisa explicativa. Por outra perspectiva, quando a pesquisa descritiva serve para proporcionar uma nova visão do problema, se aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2008).

Dessa forma, a classificação quanto aos seus objetivos, a pesquisa é um método qualitativo, exploratório e descritivo. É exploratória pois busca observar fatos e acontecimentos específicos e descritivo, pois visa a descrever as inovações adotadas por empresas hoteleiras.

Outro fato observado é quanto ao seu horizonte temporal, sendo este trabalho classificado como transversal, já que estuda o fenômeno em um período definido (NEUMAN, 2014).

Conforme afirma Neuman (2014), a direção da teorização de uma pesquisa pode ser dedutiva ou indutiva. Uma lógica de pesquisa pode ser dedutiva quando começamos com conceitos teóricos e vamos para evidência empírica. Já a indutiva começa com a observação do mundo empírico para depois pensar de maneira mais abstrata. (NEUMAN, 2014). Desta forma, este estudo defende uma lógica dedutiva, visto que se baseia em elementos teóricos para em seguida desenvolver evidência empírica.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Em um estudo de pesquisa qualitativa os pesquisadores especificam as questões de pesquisa, nessa compreensão também descrita de metas específicas da pesquisa. Visto que as questões de pesquisa devem ser formuladas a partir dos objetivos do estudo, considerado de grande valor para execução de uma pesquisa, na medida que trabalham o que o pesquisador deseja elucidar. (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, observando o objetivo geral e os objetivos específicos, expostos na introdução deste estudo, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

Quais as motivações para implantar a gestão sustentável na visão dos gestores?

Quais as práticas de inovação sustentável adotadas pelos hotéis?

Quais as dificuldades e benefícios nas práticas sustentáveis implementadas nos hotéis?

Quais os modelos de inovações para sustentabilidade que os hotéis utilizam?

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa diz respeito ao planejamento da pesquisa em sua extensão que envolve sua previsão de análise, diagramação e interpretação dos dados. De fato, o delineamento atende o ambiente em que são coletados os dados. Nessa perspectiva, o delineamento é a etapa em que o pesquisador começa a considerar a aplicação dos métodos que apresentam os meios técnicos para a investigação. (GIL, 2008)

Nesse estudo, a pesquisa é baseada na literatura sobre o tema e proporciona um estudo teórico por meio de bases de dados, apresentando assim, como método de pesquisa inicial a revisão bibliográfica da literatura, importante no sentido de estabelecer os parâmetros iniciais para a elaboração da estrutura para abordar o estudo. A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é uma análise meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento. (CRESWELL, 2007).

Para operacionalizar esta pesquisa foi realizado uma revisão da literatura para o referencial teórico por pesquisa de busca que resultou da consulta a portais de periódicos para artigos acadêmicos, dissertações e livros, sendo utilizadas múltiplas plataformas de busca, como o Portal de Periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e feito a busca na base de dados da *Web Of Science (WoS)*, uma base de dados multidisciplinar de periódicos internacionais que utiliza índices de citações; também utilizado buscas no portal da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) na biblioteca eletrônica SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) um depósito de artigos científicos; e o Portal do Google Acadêmico, um mecanismo virtual de pesquisa que lista textos da literatura acadêmica. As palavras-chave foram: “ Inovação, Sustentabilidade, Hotel e modelo de negócio sustentável. Além de outras literaturas relevantes para o entendimento da pesquisa.

Como estratégia de pesquisa para viabilizar este estudo, propõe-se a realização de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso colabora para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Desse modo, estudo de caso é uma “estratégia de pesquisa com dados existentes através da qual o pesquisador se concentra sobre um caso, geralmente escolhido por seu caráter considerado típico, a fim de investigá-lo com profundidade” (LAVILLE; DIONNE, 2008, p. 333).

Por conseguinte, um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, enfrenta um caso tecnicamente único em que existirá muitas variáveis de importância do que questões dados, baseando-se em diversas fontes

de evidências e favorece o desenvolvimento precedente de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Nesse sentido, Stake (2011) defende o estudo de caso como significando uma ferramenta que assiste a entendimento de uma realidade. Além disso, o estudo de caso como o método por excelência para realizar pesquisas interpretativas (POZZEBON; PETRINI, 2013). Sendo assim, a pesquisa de estudo de caso é “uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo de um caso real ou vários sistemas delimitados (casos), ao longo do tempo, por meio de uma coleta detalhada de dados, envolvendo várias fontes de informação”. (CRESWELL, 2013, p.97).

Mais exatamente, esta pesquisa seguiu o método de estudo de casos múltiplos. Visto que, o estudo de casos múltiplos é um método mais indicado para o estudo em que permitirá uma melhor percepção do fenômeno, pois ao se analisar mais de um caso é provável conseguir maior profundidade, riqueza analítica e possibilita originar resultados mais convincentes. (YIN, 2001)

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foram os hotéis da orla de Aracaju, que a atividade seja relevante para a economia da cidade, localizadas na orla marítima de Aracaju, que tenham práticas sustentáveis e conceba atividades na área da inovação sustentável. Aracaju é a capital do estado de Sergipe, na costa nordeste do Brasil.

**Figura 7** – Mapa de Aracaju



Fonte: Google Mapas (2022)

A cidade de Aracaju se tornou a Capital do Estado de Sergipe em 17 de março de 1855. Foi alçada à sede administrativa de Sergipe pelo presidente da Província, Inácio Joaquim Barbosa, e tornou-se uma das primeiras cidades planejadas do Brasil. Aracaju ocupa uma área de 181,8 Km<sup>2</sup>, conta atualmente com uma população de 641.523 habitantes segundo dados de 2010 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com uma densidade demográfica de 3.140,67 hab./km<sup>2</sup>. Um dos destaques turísticos de Aracaju é sua exuberante faixa litorânea, oferecendo vários cartões postais ao longo dos seus quase 35 km de orla com uma qualificada

rede de hotéis, bares e restaurantes. Sendo a Orla na praia de Atalaia e na praia da Coroa do Meio um dos mais importantes cartões-postais da cidade com boas infraestrutura turística (ARACAJU/PMA, 2022).

A Prefeitura Municipal de Aracaju (PMA) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Sergipe (ABIH/SE) incentiva ações de fortalecimento do turismo na capital. Essas ações de divulgação contam com o investimento de R\$ 1,3 milhão, no ano de 2022, fruto do Programa +AJU - Plano de Estímulo à Atividade Econômica e a Geração de Emprego e Renda. O segmento do turismo em Aracaju vem apresentando um crescimento considerável nos últimos anos. Além disso, outros variados equipamentos turísticos estão instalados, e um grande trabalho de catalogação das potencialidades foram realizados pelo Governo de Sergipe e PMA, aliado a divulgação nos principais veículos do país (ARACAJU/PMA, 2022).

Para a escolha dos meios de hospedagem, foram utilizados os critérios de: (1) estarem localizados na Orla de Aracaju - SE em uma região de concentração de grandes empresas hoteleiras; (2) terem cadastro no Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam na atividade turística (CADASTUR), registro oficial do Ministério do Turismo (Mtur); (3) os hotéis selecionados pelo critério de categorias por porte pelos padrões de UHs.

Como os estudos foram realizados na capital de Sergipe, esta pesquisa vai utilizar os hotéis de grande e médio porte, selecionados de acordo com critérios de **Unidades habitacionais** (UHs), já que a cidade de Aracaju possui a maior estrutura de hotelaria no Estado; O Quadro 8 mostra uma descrição dos critérios utilizados na pesquisa.

**Quadro 8** - Critérios para escolha dos casos

| Critério utilizados  | Implicações na pesquisa   | Fontes   |
|--|---|--|
| Hotéis localizados na orla marítima de Aracaju – SE.               | Analisar os hotéis em uma região de concentração de grandes empresas hoteleiras do Estado de Sergipe. | MTUR (2021)<br>ABIH/SE                                   |
| Cadastro no CADASTUR   | Examinar quais hotéis cadastrados possuem a correspondência na pesquisa.                              | CADASTUR / MTUR (2021);<br>Leite, Lamas e Nóbrega (2019) |
| Grande e Médio Porte pelos padrões de Unidades Habitacionais - UHs | Examinar o porte do hotel com a ótica de categoria pelo número de UHs                                 | MTUR (2021)<br>Cardoso e Figueiredo (2016)               |

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

O Mtur utiliza o critério de categorias de hotéis por meio de estrelas, mas o critério por estrelas do SBClass encontra-se inoperante. Neste estudo, para caracterizar os hotéis quanto a categorias atendeu-se a classificação quanto ao porte (pequeno, médio ou grande) por número de UHs. Essa classificação segue os padrões do Mtur e do SEBRAE, que obedece ao critério de número de UHs, isto é, número de apartamentos ou quartos dos hotéis. Sendo a classificação: (1) até 50 UHs, hotel de pequeno porte; (2) de 51 a 100 UHs, hotel de médio porte; (3) acima de 100 UHs, hotel de grande porte.

O Mtur (2021) forneceu uma lista de 52 Hotéis e Pousadas de Aracaju, cadastradas no Sistema CADASTUR, entregue em dezembro de 2021. De forma que por meio dos critérios de UHs, temos 16 hotéis de grande porte, 15 de médio porte e 21 de pequeno porte, cadastrados na cidade de Aracaju. No entanto, para seleção dos empreendimentos hoteleiros pesquisados utilizamos o critério de somente os hotéis da orla de Aracaju de grande e médio porte.

Observa-se que o mercado hoteleiro modificou a classificação de estrelas (de 1 a 5 estrelas) para a segmentação hoteleira, em que se agrupam as bandeiras em quatro segmentos principais: *budget/ supereconômico*, *economy/econômico*, *midscale/upscale* e *upper scale*. Os hotéis supereconômicos e econômicos oferecem instalação e serviços básicos com um bom atendimento. Nas categorias *midscale* estão os hotéis que proporcionam mais conforto, que servem tanto para clientes de lazer quanto para executivos e o segmento *upper scale* são considerados os “hotéis de luxo”.

Diante do exposto, considerou-se 20 (vinte) hotéis como possibilidades de investigação. Ao entrar em contato para agendar as entrevistas e informar que a entrevista seria presencial, alguns deles desistiram, sendo que no final foi totalizado cinco casos que participaram da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa são os gestores e os instrumentos de pesquisa foi desenvolvida com base na literatura científica sobre o tema.

### 3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS

Conforme coloca Kerlinger (1980), há dois tipos de definições: constitutiva e operacional. As definições constitutivas busca definir palavras com outras palavras, sendo importante por possibilitar comunicar os termos da pesquisa de forma a facilita o entendimento do estudo. As definições operacionais impõem significado a um constructo, definindo as tarefas necessárias para medi-lo ou manipulá-lo (KERLINGER, 1980).

No método qualitativo as definições operacionais são representadas por categorias analítica que segundo Laville e Dionne (2008, p. 219) são “rubricas sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido”.

#### 3.5.1 Definições Constitutivas

A seguir, são apresentadas as definições constitutivas que são relevantes para este estudo:

- **Desenvolvimento Sustentável** - “é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento

tecnológico e a mudança institucional (...) reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas” (ONU, 2020).

- **Gestão Sustentável** - Gestão de um empreendimento no que diz respeito à sustentabilidade (ABNT, 2014).
- **Hotel** - “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária” (MTUR, 2015), e também disponibiliza entretenimento e prestação de serviços (PACIFICO JR, 2016).
- **Inovação** - é um processo contínuo que desenvolve a implementação de um produto novo ou melhorado, como um bem ou serviço, que implementa um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO/OCDE – 2018).
- **Inovação Sustentável** - um termo mais abrangente que compreende o alcance dos benefícios esperados serem significativos nas três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica). Atendem uma relação vasta de partes interessadas (*stakeholders*), como os fornecedores, clientes, órgãos reguladores, comunidade local, movimentos sociais (BARBIERI *et al.*, 2010; KOELLER *et al.*, 2020; ZHANG *et al.*, 2020).
- **Modelo de negócio**: pode definir a estratégia da empresa, pode orientar nos objetivos ou ainda pode orientar para a criação de valor nas organizações. (PROENÇA, 2018).
- **Modelo de inovação sustentável**: organizações capazes de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental e buscam vantagem competitiva com base no modelo da TBL (BARBIERI *et al.* 2010).
- **Práticas Sustentáveis** – Atenda a inovações sustentáveis, por trazer benefícios além dos operacionais. Estabelecimento de ações que proteja o meio ambiente e que promova o lucro. Além disso, essas práticas devem proporcionar, de forma ética, o desenvolvimento socioambiental. Para Amazonas, Silva e Andrade (2018), o termo das práticas sustentáveis é definido como práticas produtivas e de mercado que considerem reutilização, reciclagem e redução do uso dos insumos.
- **Política de Sustentabilidade** - São intenções e diretrizes de um empreendimento, relativas à sustentabilidade, formalmente expressas pela Direção (ABNT, 2014).
- **Sustentabilidade** - o termo sustentabilidade marca a relação entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assim, ele transpõe a procura de uma relação de equilíbrio

entre a preservação do meio ambiente e a provisão das necessidades humanas (ONU, 2020).

- **Tecnologias Sustentáveis** - são inovações que mostram como o mercado se volta ao desenvolvimento de tecnologias direcionadas ao desenvolvimento sustentável (Menezes, Santos e Bortoli, 2016).
- **Turismo Sustentável** - A OMT apresenta o conceito de “turismo sustentável” relacionando os princípios de desenvolvimento sustentável como uma prática “que atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro” (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

### 3.5.2 Categorias Analíticas

O Quadro 09 detalha as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo e serve para organizar seu plano para verificação dos seus objetivos específicos.

**Quadro 09 - Categorias Analíticas e Elementos de Análise**

| Objetivos Específicos   | Categorias Analíticas                             | Elementos de Análise  | Fontes   |
|---|---|---|--|
| Compreender as motivações para implantar a gestão sustentável na visão dos gestores;        | Motivações para implantar a gestão sustentável    | - Mercado externo<br>- Legislação socioambiental<br>- Clientes<br>- Sensibilização sustentável<br>- Competitividade<br>- Custos operacionais.   | ABNT 2014; Barbieri <i>et al.</i> 2010; MTUR 2021; Tavares, 2016; Pacifico Jr., 2016;; Cardoso e Figueiredo, 2016; Petrini e Eisele, 2018; Amazonas, Silva e Andrade, 2018; Cardoso e Caselli, 2019; Leite; Lamas; Nóbrega, 2019; Machado <i>et al.</i> , 2019; Seixas <i>et al.</i> , 2020.                                     |
| Identificar as práticas de inovação sustentável adotadas pelos hotéis;                      | Práticas de inovação sustentável                  | - Práticas da dimensão ambiental: - Gestão do uso da Energia; - Gestão do uso da água; - Gestão dos resíduos; Gestão tecnologia sustentável.<br>- Práticas de dimensão social<br>- Práticas da dimensão econômica | ODS 12.5; NBR_15401 da ABNT 2014; Cardoso; Figueiredo, 2016; Petrini e Eisele, 2018; Annunziata <i>et al.</i> , 2018; Rajabali, 2020; Medaglia <i>et al.</i> , 2021; Amazonas; Silva; Andrade, 2018; Amorim; Santos, 2019.   |
| Analisar os benefícios e dificuldades das práticas sustentáveis implementadas pelos hotéis; | Benefícios e dificuldades para a Sustentabilidade | - Desafios e dificuldades da implementação das práticas sustentáveis.<br>- Vantagens e Benefícios das práticas sustentáveis   | ODS 12; Tavares, 2016; Pacifico Jr.2016; Cardoso; Figueiredo 2016; Amazonas; Silva; Andrade, 2018; Petrini e Eisele, 2018; Leite; Lamas; Nóbrega, 2019; Cardoso e Caselli, 2019; Machado <i>et al.</i> , 2019; Medaglia <i>et al.</i> , 2021; Oliveira, Franca e Andrade, 2021; Wang <i>et al.</i> , 2021; Agwu e Bessant, 2021. |
| Entender os modelos de inovações para sustentabilidade que os hotéis utilizam.              | Modelos sustentáveis na Hotelaria                 | Modelo norteador: Modelo de Sustentabilidade hoteleira em relação as práticas sustentáveis  | Spezamiaglio e Calia, 2016<br><br>Baseado em Wang <i>et al.</i> , 2021;  |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022)

### 3.6 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de caso serve para orientar o pesquisador do modo em que se deve dirigir a análise. Sendo assim, é uma das estratégias principais para desenvolver a confiabilidade das pesquisas, além de orientar o pesquisador para a prática da coleta de dados em um estudo de caso. Nesse sentido, o protocolo além de ser um instrumento também apresenta o procedimento e as regras para sua utilização. (YIN, 2001)

#### Quadro 10 – Protocolo de Estudo de Caso

|   |  |
|---|--|
| Problema de Pesquisa                            | Como os hotéis em Aracaju utilizam o modelo de inovação sustentável a partir da adoção de boas práticas sustentáveis?  |
| Unidade de Análise                              | Hotéis da orla de Aracaju  |
| Organização                                     | Hotéis   |
| Limite de Tempo                                 | Ano 2023   |
| Fontes de dados e confiabilidade                | Entrevistas  |
| Validade de constructos                         | Fonte múltiplas de evidência: entrevistas e documento  |
| Procedimento de campo do protocolo (Preparação) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de roteiro de entrevista a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos traçados;</li> <li>• Identificar os hotéis da cidade de Aracaju de grande e médio porte;</li> <li>• Selecionar hotéis;</li> <li>• Contatar os gestores das empresas selecionadas;</li> <li>• Realização de um Caso-piloto para refinação do instrumento;</li> <li>• Analisar os dados coletados no Caso-piloto;</li> <li>• Realizar alterações, caso necessário, no roteiro de entrevista;</li> </ul> |
| Procedimento de campo do protocolo (Ação)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar as entrevistas;</li> <li>• Realizar as entrevistas;</li> <li>• Transcrever as entrevistas e armazenar em banco de dados;</li> <li>• Analisar as informações provenientes das entrevistas e documentos de cada caso, de forma individual;</li> </ul>   |
| Relatório do estudo de caso                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever os casos;</li> <li>• Executar a análise comparativa de casos;</li> <li>• Consolidação dos dados;</li> <li>• Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa</li> <li>• Elaborar o relatório final do estudo.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de YIN (2001)

### 3.7 COLETA DE DADOS

Os métodos utilizados na coleta de dados são os instrumentos para obter os dados da pesquisa. Esses instrumentos devem estar alinhados aos objetivos e às abordagens da pesquisa. Para Yin (2001), o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso, inclui o uso de várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas. (YIN, 2001).

Dessa forma, em estudos qualitativos, os tipos de procedimentos de coleta de dados que fornecem evidências de formas múltiplas envolvem: observações (observação direta), onde se apanha notas de campo sobre conduta e atividades das pessoas no local de pesquisa; entrevistas

(e/ou questionários), onde o pesquisador conduz as entrevistas com os participantes de forma face a face, por telefone, com grupos focais; documentos, (Documentos públicos ou privados) como por exemplo jornais, relatórios oficiais, correspondências, e-mails, registros em arquivos; e por material de áudio visual, como por fotografias, vídeo e som (GIL, 2002; CRESWELL, 2013).

A **pesquisa documental** foi realizada no início da pesquisa, para atender aos critérios de seleção dos casos. Assim, foi utilizado o documento enviado por e-mail pelo Mtur através do CADASTUR, com acesso em dezembro de 2021, para verificar os meios de hospedagem cadastrados. A **observação** foi realizada respectivamente com as entrevistas, e buscou apurar os elementos que mereceram ser apreciados, como por exemplo as instalações e o contexto onde operam cada caso. A observação proporcionou revelar aspectos subentendidos que possam dar indícios que levassem alcançar os objetivos da pesquisa. Além disso, foram coletadas algumas fotos (Apêndice C) como registro dos recursos utilizados nos casos.

A partir de uma perspectiva interpretativista, a coleta de dados tem sido frequentemente realizada através de entrevistas. As entrevistas também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso. (POZZEBON; PETRINI, 2013). Vale ressaltar ainda que entrevista é uma técnica de coleta da informação pela qual o pesquisador coleta oralmente o depoimento dos entrevistados participantes do estudo (LAVILLE; DIONNE, 2008).

Existe a entrevista semiestruturada baseadas em um guia, para orientar os entrevistadores com vários tipos diferentes de perguntas a serem respondidas que cobrem o escopo pretendido da entrevista. (FLICK, 2009). Em outras palavras, a “ entrevista semiestruturada é uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 2008, p. 188).

Desse modo, uma entrevista semiestruturada é um instrumento de coleta de dados que oferece aos pesquisadores determinadas vantagens, como flexibilidade, ao permitir que o pesquisador altere o roteiro de entrevista, removendo, incluindo questões ou modificando sua ordem, de acordo com as respostas adquiridas. Do mesmo modo, promovem o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados (FLICK, 2009). Dessa forma, este estudo será realizado por entrevistas semiestruturadas com os gestores dos empreendimentos pesquisados.

Foi realizado um caso-piloto (ou pesquisa-piloto) com a função de testar o instrumento de coleta de dados e servindo na adequação ou não da ordem de apresentação das questões, se

necessitam ser complementadas, entre outras observações. Com o intuito de oferecer precisão e consciência dos testes; objetividade e validade das entrevistas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para isso, foi realizado uma entrevista, em setembro de 2022, em um hotel de grande porte (Hotel-01) e em um hotel de médio porte (Hotel-02) que atendem aos critérios pré-estabelecidos para participação na pesquisa. E após a explanação, o aceite e a assinatura do Termo de Consentimento, realizou-se uma entrevista semiestruturada com os seus gestores.

Foi utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice A) para direção do levantamento de evidências, e a entrevista foi gravada para posterior transcrição e análise.

Desse modo, com a aplicação do caso-piloto, foram observadas a necessidade de perguntas complementares no roteiro da entrevista para estimular e auxiliar as respostas dos gestores a determinadas perguntas, conforme explicado no Quadro 11. Como também, foram feitas observações adquiridas na fundamentação teórica. Além disso, as entrevistas realizadas no caso piloto então incluídas nos 05 casos analisados na pesquisa.

**Quadro 11** – Perguntas complementares acrescentadas na aplicação da entrevista do caso-piloto

| Dimensões da sustentabilidade | Perguntas complementares   |
|-------------------------------|--|
| Ambiental                     | Vocês usam a pegada de carbono? Comentar.<br>Tem política de diminuição de desperdício? Comentar.  |
| Social                        | Vocês incentivam educação ambiental no hotel? Comentar.<br>Apoiam eventos ou programas culturais com temática socioambiental? Comentar.<br>A decoração do hotel incentiva a comunidade local? Comentar.<br>A gestão do RH possui práticas de valorização dos funcionários? Comentar. |
| Econômica                     | A empresa possui algum tipo de certificação (e também LICENCIAMENTO) ambiental? Quais?   |

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

A pesquisa adotou critérios éticos para seu desenvolvimento, sendo requerida o consentimento dos gestores dos hotéis para a realização das entrevistas gravadas. A concordância foi dada pelo Termo de Livre Consentimento que se encontra no Apêndice B. Destaca-se que os nomes dos participantes, assim como os nomes das organizações foram mantidos em sigilo.

Desta forma, as entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro a dezembro de 2022, foram gravadas com o formato de audiovisuais e identificadas de acordo com o nome dos hotéis e data da entrevista, tendo cada entrevista a duração média de 50 minutos, totalizando por volta de 5 horas de gravação. Após a realização de todas as entrevistas, foi realizado o processo de transcrição das gravações com auxílio da plataforma online do YouTube de forma privada, com revisões no texto com o programa Windows Media Player e com fones de ouvido. Além do *Microsoft Word*®, um software aplicativo de textos, que é a ferramenta para editar o

documento. Logo após, realizado uma apresentação e análise individual dos resultados dos casos.

**Quadro 12** - Dados das entrevistas realizado com os gestores dos hotéis

| Empresa  | Interlocutor | Duração   | Formato    |
|----------|--------------|-----------|------------|
| Hotel 01 | Gestor 01    | 46min:30s | Presencial |
| Hotel 02 | Gestor 02    | 41min:02s | Presencial |
| Hotel 03 | Gestor 03    | 55min:05s | Presencial |
| Hotel 04 | Gestor 04    | 01h:06min | Presencial |
| Hotel 05 | Gestor 05    | 44min:50s | Presencial |

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

### 3.8 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Para análise das evidências nesta pesquisa, foram analisados: leituras de periódicos, artigos, teses e dissertações com foco desse estudo, entre outros. Também foi utilizado o documento fornecido pela MTUR para identificar os hotéis cadastrados na CADASTUR.

Com relação a análise e interpretação dos dados, está na importância de após a manipulação e obtenção dos resultados proporcionar respostas às investigações. Nesse sentido, a análise é a forma de comprovar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Dessa forma, na análise, o pesquisador detalha sobre os dados resultantes do trabalho, a fim de conseguir respostas às suas investigações, e procura constituir as relações necessárias entre os dados obtidos e os objetivos, ou hipóteses formuladas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A Análise de Conteúdo é uma técnica de análise de dados qualitativos muito utilizada. Assim, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações e de instrumentos metodológicos cada vez mais perspicazes em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a conteúdos diversificados e utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 2016).

Desse modo, a análise de conteúdo qualitativa proporciona certas características relacionadas a serem destacadas. Neste ponto, este tipo de análise tem validade, principalmente, na formulação de deduções específicas sobre casos evidentes que podem ser efetivadas sobre os dados do estudo. (BARDIN, 2016).

Dessa maneira, a análise de conteúdo foi escolhida como a mais adequada para esta pesquisa, pois ajuda no desenvolvimento do entendimento obtidos por meio de todo o material coletado nas entrevistas e do documento adquirido, sendo assim, minimizando as características comportamentais e interpretativas do pesquisador (BARDIN, 2016).

Segundo Bardin (2016), a análise dos dados deve ser dividida em três etapas: a) pré-análise; b) exploração do material e o tratamento dos dados; e c) inferência e interpretação. Para

Gil (2002, p.141), “é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa”. Sendo assim, a pré-análise reflete o primeiro contato com o conteúdo das entrevistas transcritas pelo pesquisador, de forma a realizar uma preparação para facilitar a manipulação da análise. Logo após segue a etapa da exploração do material, que é mais prolongada, por significar o momento da união do material analisado. Por fim, a etapa do tratamento dos resultados, a inferência e interpretação das informações que permitem a construção das análises dos resultados das entrevistas.

Dessa forma, foi analisando o conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores dos hotéis, sem considerar aspectos comportamentais do momento de interação com o pesquisador. Depois das revisões das transcrições deu-se início ao processo de análise do material.

Com base nesta perspectiva, a análise de conteúdo foi iniciada com a transcrição individual de cada entrevista gravada, realizado pelo entrevistador de acordo com o roteiro de entrevistas no Apêndice A. Em um segundo momento foi realizada a exploração do material, que identificou e, realizou a análise das informações de acordo com as categorias propostas nas escolhas metodológicas.

A análise tem também como base as Categorias analíticas e elementos de análise estabelecidas na metodologia e as dimensões da sustentabilidade da *Triple Bottom Line* com o propósito de estabelecer se essas empresas se baseiam nas inovações sustentáveis em suas práticas sustentáveis. Além disso, teremos nas análises bases das ODS da Agenda 2030.

Na última fase da pesquisa foi realizada a inferência e a interpretação, sendo os resultados tratados de maneira a serem válidos. Desse modo, foi elaborado um Modelo Sustentável para Hotéis em Relação as Práticas Sustentáveis com base nos resultados apresentados na análise.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados obtidos baseados na realização das entrevistas efetuadas com gestores do setor hoteleiro. As empresas participantes são do segmento da indústria hoteleira que se situam no estado da Sergipe e são estabelecidas na cidade de Aracaju. Foram estudados cinco hotéis, escolhidas por meio dos critérios estabelecidos na seção de metodologia.

Sendo assim, em seguida, é apresentado o contexto das empresas, onde são descritas as características dos gestores que concederam as entrevistas, como: formação, cargo, Idade, tempo de empresa. São informadas as características das organizações pesquisadas como a data de abertura dos empreendimentos, as quantidades de UHs e as classificações dos respectivos hotéis. A seguir, o Quadro 13 apresenta a descrição de cada gestor que foram entrevistados.

**Quadro 13** – Perfil dos Gestores dos hotéis

| GESTORES  | FORMAÇÃO  | CARGO             | Idade (Anos) | Tempo de empresa (Anos) | Gênero |
|-----------|---|-------------------|--------------|-------------------------|--------|
| Gestor 01 | Administração com MBA em Gestão do Empreendedorismo | Gerente Geral     | 40-50        | 10                      | M      |
| Gestor 02 | Hotelaria com MBA em administração de Marketing.    | Gerente Geral     | 40-50        | 03                      | M      |
| Gestor 03 | Administração com MBA em Administração Estratégica. | Gerente Geral     | 40-50        | 03                      | F      |
| Gestor 04 | Economia com Especialização em Hotelaria            | Gerente Geral     | Acima de 60  | 16                      | M      |
| Gestor 05 | Marketing e RH com MBA em Gestão de Negócios.       | Gerente Comercial | 40-50        | 04                      | M      |

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

As entrevistas foram efetuadas no período do segundo semestre de 2022, de forma presencial, entre os meses de setembro a dezembro de 2022. Identificamos que todos os gerentes possuem graduação e pós-graduação em suas formações, com uma média de idade de 55 anos e que somente um dos gerentes entrevistados é do gênero feminino. A seguir, o Quadro 14 apresenta o contexto em que as organizações estudadas se encontram inseridas.

**Quadro 14** - Descrição das características das empresas estudadas

| HOTÉIS   | Data de Abertura | Nova Pessoa Jurídica | UHs | UHs acessíveis | Classificação                            |
|----------|------------------|----------------------|-----|----------------|--|
| Hotel 01 | 2006             | -                    | 117 | 02             | <i>Midscale</i>                          |
| Hotel 02 | 2002             | 2015                 | 94  | 01             | Econômico                                |
| Hotel 03 | 2003             | 2019                 | 141 | 04             | 5 estrelas - luxo ( <i>Upper scale</i> ) |
| Hotel 04 | 2003             | -                    | 102 | 02             | 3 estrelas - Executivo (Econômico)       |
| Hotel 05 | 1984             | -                    | 113 | 04             | <i>Midscale</i>                          |

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com dados do CADASTUR (2021) e entrevistas com gestores.

Quanto aos hotéis participantes deste estudo, constatou-se que o tempo de existência no mercado está entre 16 e 38 anos, observando que dois hotéis mudaram de proprietário e razão social neste período. Os UHs ficaram entre 90 a 140 unidades, os apartamentos com acessibilidade de acordo com a obrigação estipulada pela legislação.

Com relação as classificações dos hotéis, foram informadas pelos gestores, em sua maioria, com a nova nomenclatura de segmentação hoteleira. Visto que eles destacaram que o mercado hoteleiro modificou a classificação de estrelas (de 1 a 5 estrelas) para a segmentação hoteleiras, desta forma, se agrupam as bandeiras em quatro segmentos principais: *budget/supereconômico*, *economy/econômico*, *midscale/upscale* e *upper scale*. Desta forma, dois foram da categoria econômico, dois classificados como *midscale* e somente um *upper scale*.

Nesse contexto, os hotéis supereconômicos e econômicos oferecem instalação e serviços básicos com um bom atendimento. Nas categorias *midscale* estão os hotéis que proporcionam mais conforto, que servem tanto para clientes de lazer quanto para executivos e o segmento *upper scale* (como 05 estrelas) são considerados os “hotéis de luxo”, com instalações amplas e serviços diferenciados.

A seguir, são apresentadas as descrições individuais dos resultados considerados dos casos estudados, através das entrevistas realizadas. Recebe destaque em relação as entrevistas aos gerentes dos hotéis pesquisados que ao serem questionados sobre se utiliza a política de ‘pegada de carbono’ para alcançarem o mercado de carbono de redução dos efeitos do GEE. Todos os gerentes responderam que não prática a política de redução de pegada de carbono por não conhecer ou por não ter clareza de como funciona o procedimento.

#### 4.1 O CONTEXTO DO HOTEL-01

O Gestor do Hotel-01 é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de 40 a 50 anos. O seu nível de escolaridade é graduação em Administração com especialização em MBA em Gestão do Empreendedorismo, exercendo o cargo/função de gerente geral. O mesmo encontra-se no cargo há pelo menos 10 anos.

O Hotel-01 tem o tempo de fundação no mercado hoteleiro de 16 anos, possuindo uma estrutura física de 117 apartamentos e as acomodações estão divididas nas categorias Suíte Premium, Luxo e Superior executivo e aptos adaptados para Pessoas com Mobilidade Reduzida (PcD). Além disso, oferece serviço de hospedagem tanto para lazer, compras e corporativo. Também possuem instalações de salas de eventos, para atender o público corporativo,

restaurante e academia. Ao abordar sobre a classificação do hotel, o Gestor-01 menciona que o Hotel-01 encontra-se na categoria que se chama *Midscale*, o antigo 04 estrelas.

Segundo o Gestor-01, o hotel adota uma gestão sustentável, apesar das dificuldades existentes para sua aplicabilidade, destacando que o hotel já se preocupa há algum tempo em investir em práticas sustentáveis e com o futuro do mercado hoteleiro que a cada dia aplica mais essas práticas. Desta forma, foram citadas pelo Gestor-01 algumas das motivações que levaram o hotel a uma gestão de práticas sustentáveis: as cobranças de seus clientes/hóspedes em saber se o hotel possuía práticas sustentáveis, pois seus clientes gostam de ver inovações nessa área; a promoção da redução dos custos operacionais; e também o cumprimento das leis ambientais.

Para o Gestor-01, o principal desafio na implementação das práticas sustentáveis é a resistência que existe para aplicá-las na empresa, tais como, encontrar mão de obra com conhecimento e treinamento nas práticas sustentáveis e a relação da empresa com o poder público, que segundo ele, exige muito que as empresas invistam na sustentabilidade. Comenta também o desafio de encontrar parceiros fornecedores que possuam requisitos apropriados de licenciamento ambiental. O Gestor-01 deu o exemplo da dificuldade em encontrar uma lavanderia, para as roupas de cama e banho dos apartamentos do hotel, que atendesse aos requisitos exigidos por lei, como ter licenciamentos da SEMA (Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Aracaju).

Outra dificuldade na implementação das práticas sustentáveis, comentado pelo Gestor-01, é sobre os desafios para o financiamento dos investimentos em inovações sustentáveis no hotel. Segundo ele, não existe uma linha de crédito dos bancos com baixos juros, especificamente para investimentos em inovações para práticas sustentáveis. Além disso, no que se refere a tecnologias e equipamentos para as práticas sustentáveis existentes no hotel, ele informa que foram adquiridos com recursos próprios.

Diante da sua experiência profissional na hotelaria em Aracaju, o Gestor-01 compreende que a adoção de uma gestão sustentável para o Hotel-01 representa investimentos e um desafio a ser superado com inovações sustentáveis e com a busca de um diferencial competitivo diante das constantes exigências do mercado de turismo. Destaca-se ainda, sua preocupação com seus *stakeholders* cumprirem a legislação ambiental do município e do Estado, demonstrando sua preocupação em não receber multas ambientais.

#### **4.1.1 Dimensão Ambiental do Hotel-01**

Ao tratarmos sobre as práticas e tecnologias sustentáveis utilizadas, o Gestor-01 coloca que o Hotel-01 não possui metas fixas para atingir a redução de consumo de recursos naturais, mas considera que existe por parte do hotel um interesse em aplicar gestão de práticas sustentáveis, de forma pontual.

Ao se referir a gestão do uso da energia, o Gestor-01 afirma que possui uma política para uso de energia eficiente no hotel e indicou o uso de energia solar na empresa. Ele possui instalação de placas solares no telhado do Hotel-01 e uma usina de energia solar adicional, na cidade de Riachuelo, distante 40 km do empreendimento, para ampliar a autossuficiência energética e a sustentabilidade do hotel.

Desta forma, o Hotel-01 efetua um controle do consumo energético empregando um sistema que monitora todo o uso de capacidade energética no hotel. Desse modo, o Gestor-01 menciona que ao comprar equipamentos de ar-condicionado, observa se o gás do aparelho é o A410, que não afeta a camada de ozônio, sendo assim um produto sustentável. Com isso, destaca a importância dada ao controle de consumo de energia da empresa, quanto a preocupação de adquirir equipamentos de alta eficiência energética diminuindo os impactos ambientais.

Além disso, relata a utilização de sensores de movimento nos corredores do hotel, cartões magnéticos, que são as chaves dos apartamentos e a utilização de lâmpadas LED como medidas para controle de uso de energia elétrica com tecnologias sustentáveis.

A respeito de tecnologias sustentáveis utilizadas na gestão no uso da energia do Hotel-01, fica evidente a escolha por inovações sustentáveis com uso de fonte de energia renovável para a redução do consumo de energia e que conseqüentemente diminua seus custos operacionais trazendo uma economia. Percebe-se que o Hotel-01 investe no desenvolvimento das práticas sustentáveis como com a implantação de um controle do consumo de energia, tendo em vista a eficiência e economia energética.

O Gestor-01 relata, no tema relacionado ao consumo de água, que possuem parte dos chuveiros em que a água é aquecida por estação com placas de aquecimento (AAS-aquecedores de água solar) que faz parte de sua gestão de uso da água e também traz grande economia por não usar a energia elétrica no aquecimento da água, apesar que ainda possuem alguns apartamentos com chuveiros elétricos. Ele ainda destaca, para a gestão de uso da água, que o hotel possui um sistema de coleta de água da chuva que é tratada para o uso na área verde do hotel (jardim) e na limpeza da área da piscina, para o restante dos usos em geral, a água é fornecida pela companhia de águas do estado, a DESO (Companhia de Saneamento de Sergipe).

Menciona ainda, que para o controle e redução de consumo de água nos quartos utiliza as torneiras de pressão que regula a vazão de água. Também explica que procura produtos de limpeza de alta performance que utilizam menos água em seu uso.

Quando indagado se o esgoto do hotel recebe tratamento, o Gestor-01 enfatiza que o esgoto é interligado na rede da DESO, que é a companhia que faz o tratamento do esgoto da cidade. Contudo, observa que para ter um tratamento de esgoto próprio para reutilização da água tratada seria preciso alterar a parte estrutural do Hotel-01 e tinha que ter sido implementado no momento da construção e que na época da construção do Hotel não havia essa percepção por parte dos proprietários. Percebe-se que o Hotel-01 se mostra adequado ambientalmente ao tratamento de seu esgoto já que utiliza o saneamento básico da cidade.

Nota-se que o Hotel-01, para sua gestão da água utilizou um mecanismo de energia renovável, a AAS, com a finalidade de proceder o aquecimento da água de parte dos chuveiros e trazer a economia no uso da energia elétrica.

Ao tratar da utilização de práticas de tratamento dos resíduos no hotel, o Gestor-01 informa que é praticado a coleta seletiva e que parte do lixo separado é recolhido por uma cooperativa de reciclagem chamada CARE (Cooperativa dos agentes autônomos de reciclagem de Aracaju), responsável pelo descarte correto desses resíduos, como exemplo de plásticos, garrafas de vidro e de alumínio, papel e óleo usado.

O Gestor-01 aborda também sobre sua gestão para resíduos de entulhos de obras referentes a reformas no hotel. Para isso, é contratado empresas credenciadas para fazer o descarte do entulho na usina de triagem e reciclagem ou no aterro sanitário, sendo uma prática importante também para conseguir renovar a licença da SEMA. Além disso, relata que os restantes dos resíduos são coletados pela prefeitura.

Da mesma forma, observa a preocupação em diminuir o uso de resíduos de plásticos pelo hotel, principalmente no restaurante do hotel, com o uso de louças e copos de vidros que são laváveis. Também em relação ao restaurante, o Gestor-01 coloca o setor de A&B, que é responsável pelo controle de alimentos e bebidas do hotel, como o setor que pratica uma política que evita desperdício de alimentos, diminuindo os resíduos e evitando também prejuízos. Além disso, o setor de A&B dá treinamento para os funcionários saberem sobre boas práticas aplicadas na manipulação diária correta dos alimentos para evitar contaminação e desperdícios.

O Gestor-01 destaca também que já participou de um Projeto de reciclagem promovido pela ENERGISA (Empresas de energia elétrica que atua em Sergipe) que incentivava o descarte de papelão, ao se juntar os resíduos de papelão e entregar nos locais estabelecidos o Hotel-01

recebia em troca um desconto da conta de energia. Porém, era escolhido um funcionário para entregar o resíduo de papelão e receber esse desconto em sua conta, caracterizando também a prática de um incentivo social. Mas o Projeto foi cancelado por mudança na administração na empresa de energia e o Gestor-01 pontua a falta de continuidade de programas socioambientais e lamenta esse projeto ter acabado.

Percebe-se em relação à gestão dos resíduos sólidos uma preocupação do Gestor-01 em aplicar a coleta seletiva e dar uma destinação adequada para uma cooperativa de reciclagem. Além de buscar projetos de incentivos de reciclagem fornecidos ocasionalmente por outras empresas e por órgãos ambientais da cidade.

Com relação as considerações para minimizar os impactos ambientais oriundos das instalações físicas do hotel, o Gestor-01 observa que a arquitetura do Hotel-01 já foi projetada para maximizar a utilização de iluminação natural e minimizar o uso de luz elétrica durante o dia, o que ajuda muito na economia do consumo de energia.

Ao ser questionado se utiliza TIC's para auxiliar nas práticas sustentáveis do hotel, o Gestor-01 menciona a adoção do QR Code, que é um código de barra bidimensional que pode ser escaneado pelos celulares, com informativos sobre o hotel, que estão localizados nos elevadores e nas TV dos apartamentos. Segundo o gestor 01, o QR Code diminuiu bastante os informativos de papel que ficavam nos quartos

Uma das informações relevantes trazidas através do QR Code, para práticas sustentáveis, é sobre a troca do enxoval nos quartos serem feitas a cada dois dias, para economizar na lavagem e no uso de produtos químicos. Demonstrando, assim, o uso de um programa de rotatividade de limpeza das roupas de cama e banho nos UHs e fazendo parte também da gestão do uso da água.

O Gestor-01 menciona que o Hotel -01 também utiliza o website para divulgação e reservas do hotel pela internet. Além disso, a Tecnologia da Informação e Comunicação- TIC's auxilia no controle do sistema que monitora o uso de capacidade energética no hotel.

Esses resultados apresentados se devem ao uso de tecnologias de comunicação interligadas, mostrando que o processo de produção sustentável impulsiona positivamente o Hotel-01 a adotar tecnologias de planejamento de recursos que facilita os serviços do hotel. Como se adaptar as mudanças, auxiliar na eficiência da relação de comunicação rápida com seus clientes, como também ajuda na redução de resíduos com menos uso de papel.

#### **4.1.2. Dimensão Social do Hotel-01**

Ao ser questionado sobre ações sustentáveis que se refletem em benefícios sociais, o Gestor-01 comenta que recebe eventos relacionados com assuntos de sustentabilidade socioambiental, e em alguns casos chegaram até a patrocinar alguns eventos. Deu exemplos de apoio e parceria em eventos esportivos que promovem saúde e qualidade de vida, como é o caso de meia-maratona e ciclismo. Além de destacar eventos em parceria com o Projeto TAMAR, como divulgar aos hóspedes a programação para irem assistir à soltura de filhotes de tartarugas na orla.

Ao comentar sobre a forma como o hotel envolve a comunidade local para atividades socioambientais o Gestor-01 menciona a divulgação para seus hóspedes sobre a Feira do Turista que fica localizada na orla da Coroa do Meio, em Aracaju. Ainda destaca que adquiriu objetos de decoração produzidos por artistas sergipanos, como esculturas da região de Carrapicho (da cidade de Santana do São Francisco) e quadros pintados pelo artista plástico sergipano José Fernando. Dessa forma, incentiva artistas da região divulgando seus trabalhos, mas também atende ao interesse e à curiosidade dos hóspedes, que sempre perguntam sobre os artistas locais.

Nota-se com esse relato que ocorreu um estímulo ao desenvolvimento social e econômico das comunidades local, demonstrando responsabilidade social.

O Gestor-01 relata que o hotel adquiriu uma cadeira de acessibilidade para ser usada na piscina, um equipamento para pessoas que necessita de acesso. Sendo evidenciado que esse equipamento é uma TPS que realiza uma dimensão social na aplicação de práticas sustentáveis, realiza um cumprimento da legislação vigente e também é um diferencial competitivo para o hotel.

Com relação a sua gestão do Recursos humanos, o Gestor-01 relata que possui práticas de valorização dos funcionários, observando que existe o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), que são normas do Ministério do Trabalho, e que os programas são aplicados anualmente, sendo iniciativas para a preservação da saúde e da integridade dos colaboradores, e o PPRA também visando a segurança, a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. A aplicação dessas normas visa dar um bem-estar para os colaboradores, e desta forma, darem um retorno a empresa com um bom atendimento aos seus clientes.

Ao comentar sobre treinamento dos funcionários para as práticas sustentáveis, o Gestor-01 afirma que regularmente os colaboradores participam de treinamentos sobre Boas Práticas promovidos pelo SENAC e outras empresas. Outro aspecto relevante, é referente a treinamentos

obrigatórios como da brigada de incêndio, que envolve prevenção de incêndios, riscos e manutenção.

O que se percebe é que o treinamento é um requisito importante para a gestão da sustentabilidade. Sendo o treinamento e a formação contínua dos colaboradores em questões relacionadas com as boas práticas operacionais são relativas as atividades de redução de desperdícios de alimentos na cozinha, de manutenção para manter a estrutura física e de equipamentos em bom funcionamento, além de boas práticas para uso eficiente de produtos de limpeza, entre outros.

Além disso, nota-se que a gestão dos recursos humanos é necessária para a sustentabilidade do hotel, pois tem uma base da qualidade de serviços de seus colaboradores por lidarem diretamente com seus clientes.

#### **4.1.3 Dimensão Econômica do Hotel-01**

Ao ser questionado sobre certificação e licenciamento ambientais, o Gestor-01 menciona que não possui certificados específicos voltados para a sustentabilidade. Mas em 2022 o site de turismo “*TripAdvisor*” concedeu ao Hotel-01 um selo de sustentabilidade e qualidade com boas avaliações dos hóspedes. Contudo, observa que atende aos licenciamentos ambientais obrigatórios com a Licença da SEMA e Licença da Vigilância Sanitária.

Nota-se que o conhecimento do Gestor-01 quanto à legislação torna-se fundamental para que ocorra a efetiva implantação de uma gestão sustentável e demonstra que além de estar de acordo com a legislação ambiental se preocupa em não ocorrer multas por não cumprimento das leis vigentes.

Ao falar sobre divulgação na mídia das políticas de sustentabilidade do hotel, o Gestor-01 menciona que divulga nas redes sociais e no site do Hotel e pelo informativo do QR Code fornecido no próprio hotel. Comenta que forma um marketing verde. Além disso, é realizado pesquisa de marketing de clientes que procuram o hotel pelo uso de práticas sustentáveis. Desta forma, o Gestor-01 ressalta que o hóspede ao dar entrada no hotel já recebe, pelo acesso do wi-fi, uma pesquisa automática com um questionário online.

O mesmo destaca um exemplo de divulgação aos hóspedes através de uma placa informativa, no rol da recepção do Hotel-01, que é um hotel sustentável e possui um sistema de energia solar, pois possui uma parte de seus clientes muitos interessados em saber se o hotel pratica inovações sustentáveis.

A respeito da divulgação das políticas de sustentabilidade na mídia pelo Hotel-01, observa-se que ocorre em todos os âmbitos, como de forma presencial e na mídia digital. Deste

modo, comunica suas iniciativas sustentáveis para seus clientes, fornecedores e toda a comunidade.

Quando perguntado sobre a procura por fornecedores que aplicam as práticas sustentáveis, o Gestor-01 coloca que sempre procura por fornecedores que possuam todos os requisitos exigidos por lei, para não causar prejuízos futuros. Dito isto, relata que grande parte de suas compras são com alimentos para o restaurante e que os fornecedores de alimentos precisam ter boa procedência e o certificado CIF (Certificado de inspeção da vigilância sanitária). Outro ponto relevante relatado são os fornecedores de produtos de limpeza que precisam ser de alta eficiência para economia no uso do produto e serem homologados pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) ou pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Nesse quesito, o bom relacionamento com os fornecedores estimula seus parceiros a capacidade de inovação sustentáveis de seus produtos e serviços e a implantação de práticas sustentáveis proativas.

Para o Gestor-01, suas ações para práticas sustentáveis trazem benefícios econômicos, com uma economia financeira considerável, principalmente na implantação do sistema de energia solar, além de poder divulgar esse diferencial da sustentabilidade que trouxe boas avaliações dos clientes, pois dá melhor visibilidade no mercado hoteleiro. Mas também considera as outras ações para práticas sustentáveis com um bom retorno econômico, como a coleta da água da chuva, as AAS e a implantação do sistema de controle de consumo de luz elétrica.

Nesse relato, o Gestor-01 destaca que a implementação de uma política sustentável representa elevados custos “se for fazer tudo de uma vez só”. Mas, se tiver um plano gradativo, um planejamento de investimentos, consegue ser implantado com os recursos próprios. Ainda relata a dificuldade de incentivo de empréstimos para implantação da sustentabilidade, tanto das instituições bancárias para financiamentos com juros baixos e forma de pagamento mais acessíveis, como também de políticas públicas para incentivos financeiros.

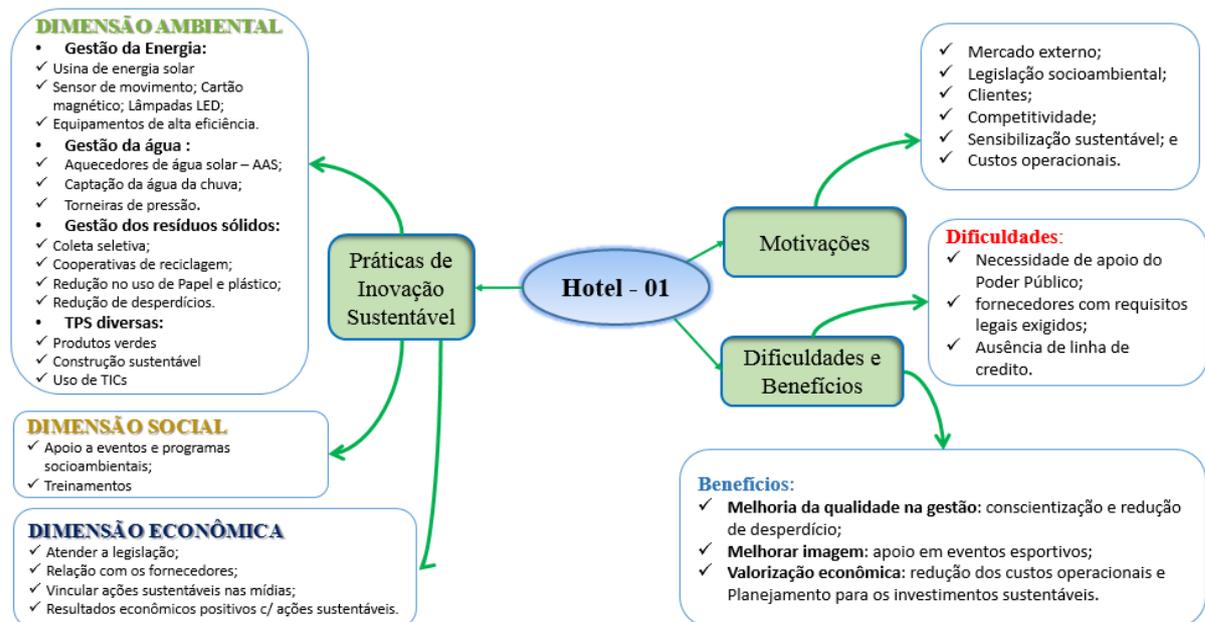
O Gestor-01 menciona um exemplo de incentivo para a implantação sustentável, pela empresa SERGÁS (Companhia distribuidora de gás natural), que incentiva em formas acessíveis de financiamento para instalação de gerador a gás e que saia do gás normal e utilize o gás natural, apontando que o Hotel-01 já possui gás canalizado para a cozinha do hotel. Desta forma, o Hotel-01 busca o gás natural como uma fonte de energia visando o melhor custo operacional da empresa e se regular a seus projetos de gestão sustentável.

Vale notar, que o gás natural não é uma fonte de energia renovável, mas é considerado uma fonte de energia limpa que faz parte da adequação para o desenvolvimento sustentável.

Por fim, o Gestor-01 comenta que as evidências para comprovar os benefícios no uso de práticas sustentáveis está relacionado com a grande redução de custos operacionais tanto na conta de energia, quanto na conta de água, fora os benefícios já mencionados durante a entrevista. Lembrando também que sempre deve-se ter a visão de aprimorar e implantar inovações que levem a sustentabilidade do hotel.

A Figura 8, a seguir, representa os resultados da análise individual do caso do Hotel-01, que reúne as principais ações para inovações sustentáveis identificadas a partir do relato do gestor.

**Figura 8** – Resumo do Resultado do Hotel-01 Conforme a Categoria de Análise.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.2 O CONTEXTO DO HOTEL-02

O Gestor do Hotel-02 é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de 50 a 60 anos. O seu nível de escolaridade é graduação em Hotelaria com especialização em MBA em administração de Marketing, exercendo o cargo/função de gerente geral. O mesmo encontra-se no cargo há pelo menos 3 anos.

O Hotel-02 tem o tempo de fundação no mercado hoteleiro de Aracaju de 20 anos e foi adquirido por novos proprietários a 3 anos. Com relação a estrutura física, o Hotel-02 possui 94 apartamentos. Desta forma, oferece serviço de hospedagem com foco para turismo de

eventos, mas tendendo ao turismo de negócios e ao turismo de lazer e as acomodações estão divididas nas categorias Standard Superior e Standard. Além disso, possui instalação de sala de eventos e restaurante para o café da manhã. Ao tratar sobre a classificação do hotel, o Gestor-02 menciona que o Hotel-02 encontra-se na categoria três estrelas, estilo econômico, relacionado a nova segmentação hoteleira.

Ao ser questionado com relação se o hotel adota uma gestão para sustentabilidade, o Gestor-02 explica que ainda está em fase de implantação de investimentos em práticas sustentáveis. Destaca que já existe um projeto em andamento para instalação de energia solar para o Hotel-02, que será realizado com recursos próprios, e que ocorreu um atraso nesse processo por causa do período da Pandemia de Covid-19 de 2020 a 2021.

Deste modo, o Gestor-02 aponta a motivação que levará o hotel em aderir uma gestão para a sustentabilidade, sendo o fator principal a economia com custos operacionais, principalmente no custo de energia elétrica.

Para o Gestor-02, o principal desafio na implementação das práticas sustentáveis está relacionado com o alto investimento que é preciso para novos projetos de instalações de equipamentos, pois segundo ele, o custo operacional aumentou bastante após o período da Pandemia. Além disso, relata a resistência de seus clientes por não possuírem conhecimento de ações para sustentabilidade.

#### **4.2.1 Dimensão Ambiental do Hotel-02**

Ao tratarmos sobre as práticas e tecnologias sustentáveis utilizadas na dimensão ambiental, o Gestor-02 comenta que ainda não possui uma política de sustentabilidade estabelecida, mas aponta que gradativamente está sendo implantado projetos para práticas sustentáveis.

Ao se referir sobre sua gestão do uso da energia, o Gestor-02 afirma que não possui uma política de sustentabilidade formalizada para uso de energia eficiente no hotel. Contudo, entende que ela está relacionada com a redução de custos. O mesmo relata a futura instalação de um sistema de energia solar que será instalado em um espaço no interior do Estado de Sergipe e que posteriormente implantará mais investimentos na sustentabilidade do hotel com futuros projetos que forem surgindo a necessidade.

Para tanto, o Gestor-02 relata a realização de um controle mensal através de planilhas de consumo de energia. Desta forma, para otimizar esse consumo energético instalou alguns equipamentos de tecnologias sustentáveis como o uso de sensores de presença e movimento

para o controle da iluminação nos corredores de cada andar e instalação de lâmpadas Led em todo o hotel, que possibilita uma pequena redução de custo com consumo da energia elétrica.

Com relação ao uso da água, o Gestor-02 relata que o Hotel-02 é abastecido com a água tratada da DESO, sendo usado em todo estabelecimento, como também na piscina, nas áreas comuns e para regar as plantas.

Ao ser questionado sobre as práticas de controles e diminuição de consumo de água, o Gestor-02 menciona que ainda não utiliza práticas sustentáveis para o consumo da água, ainda utilizando equipamentos tradicionais como as torneiras convencionais e ainda não possui estrutura para a coleta de água da chuva para reaproveitamento. Percebe-se que na gestão do uso da água, o Hotel-02 utiliza praticas convencionais, sendo analisado que precisa desenvolver esse processo para sustentabilidade.

Quando indagado se o esgoto do hotel recebe tratamento, informa que o esgoto utilizado vai para o esgotamento sanitário na rede da DESO. Percebe-se que o Hotel-02 está adequado ambientalmente ao tratamento de seu esgoto pois utiliza o saneamento básico de Aracaju.

Ao tratar da utilização de práticas de tratamento dos resíduos sólidos, o Gestor-02 informa que é praticado a coleta seletiva de forma superficial, separando os resíduos com lixeiras coletoras e que o lixo é recolhido pela prefeitura.

Desta forma, o Hotel-02 utiliza os procedimentos mais difundidos que é a coleta seletiva de separação de resíduos, mas precisaria desenvolver melhor essa prática.

Quando perguntado sobre se a arquitetura do hotel possui considerações oriundas das instalações físicas para minimizar os impactos ambientais, o Gestor-02 menciona que a edificação já tem 20 anos de construção e que não houve no início uma preocupação de minimização de impactos. Além disso, coloca que uma mudança na estrutura para uma construção mais sustentável incidiria de um custo muito alto. Percebe-se que a arquitetura do Hotel-02 não foi preparada para minimiza impactos ambientais, como o uso de energia com luz natural ao dia.

Ao ser questionado se utiliza Tecnologias de Informação e Comunicação para auxiliar nas práticas sustentáveis, o Gestor-02 explica que modernizou o sistema de comunicação do Hotel-02, com a utilização das redes sociais para contatos com seus clientes. Então ele relata que com o uso do aplicativo WhatsApp, facilitou bastante a comunicação para o funcionário e para o hóspede, pois os hóspedes se comunicam com certa agilidade com a recepção por meio desse aplicativo, além do uso da linha telefônica interna do hotel. Ainda coloca que o Hotel-02 possui website para realização de reservas na internet.

Nota-se que ao se referir aos seus sistemas de comunicação o Hotel-02 apresenta TICs no processo de produção que auxilia seus serviços e demonstra que essas ações procuram atualizar suas tecnologias de comunicação de acordo com as práticas estabelecidas, mas não deixa de cumprir um aspecto ambiental, pois essas ações geram um processo de redução do uso de papel.

#### **4.2.2. Dimensão Social do Hotel-02**

Ao ser questionado sobre ações sustentáveis que se refletem em benefícios sociais, o Gestor-02 menciona que para ações sócias o Hotel-02 possui uma parceria com o Rotary Club e informa que ele também é associado do Rotary. Dito isto, relata que suas ações sociais se concentram em projetos de doações de roupas de cama e banho do hotel para centros sociais cadastrados pelo Rotary. Mas as roupas de cama e banho são entregues a doação quando ocorre a necessidade de troca pelo tempo de uso.

Além disso, o Gestor-02 informa algumas campanhas de ação social do Hotel-02 junto ao Rotary, como de arrecadação, nas escolas da cidade, de mochilas usadas para serem doadas juntas com os cobertores aos moradores de ruas. Como também a campanha de arrecadação, nos hotéis, de lacre das latinhas de refrigerantes e bebidas para o Rotary, que vende os lacres e com isso compram cadeiras de rodas para fazerem a doação aos centros sociais cadastrados.

O que se percebe é que a gestão na dimensão social do Hotel-2 possui uma parceria em suas ações sociais com uma organização humanitária sem fins lucrativos, o Rotary clube, sendo muito ativo nesse contexto. Mas não informa sobre o envolvimento do hotel para atividades culturais para seus clientes e a comunidade local.

Ao comentar sobre treinamento dos funcionários para as práticas sustentáveis, o Gestor-02 menciona sobre os treinamentos obrigatórios como o treinamento de brigadistas, que deveria ser para um número restrito de funcionários, mas o Hotel estendeu para todos os 27 funcionários, para saberem agir numa necessidade de uma emergência e prevenir riscos. O Gestor-2 também relata o treinamento feito a todos os funcionários no período de Pandemia de Covid-19, de como agir com uso de mascaras, como usar os equipamentos de segurança e limpeza e que foi bem assimilado e executado.

Nota-se que na gestão dos recursos humanos do Hotel-02 que no treinamento é demonstrando a grande importância dada com a saúde e segurança do trabalho, na melhoria da qualidade do trabalho e no bem-estar de seus clientes. Percebe-se ainda que as ações sociais são relevantes para uma gestão da sustentabilidade por manter uma gestão responsável.

### 4.2.3 Dimensão Econômica do Hotel-02

Quando solicitado se possui divulgação na mídia de políticas de sustentabilidade do Hotel-02, o Gestor-02 informa que não possui essas ações por ainda não aplicar um programa de sustentabilidade. Ainda mencionou que seus clientes procuram mais por serviços de hospedagem com boa qualidade e preços acessíveis. Mas o Gestor-02 ressalta que pretende no futuro divulgar nas mídias esse potencial da sustentabilidade.

Desta forma, nota-se que o Hotel-02 não coloca a divulgação de suas práticas sustentáveis em suas mídias, visto que ainda estão sendo implantadas e por não ver no momento interesse de seus clientes na relação com a sustentabilidade do hotel.

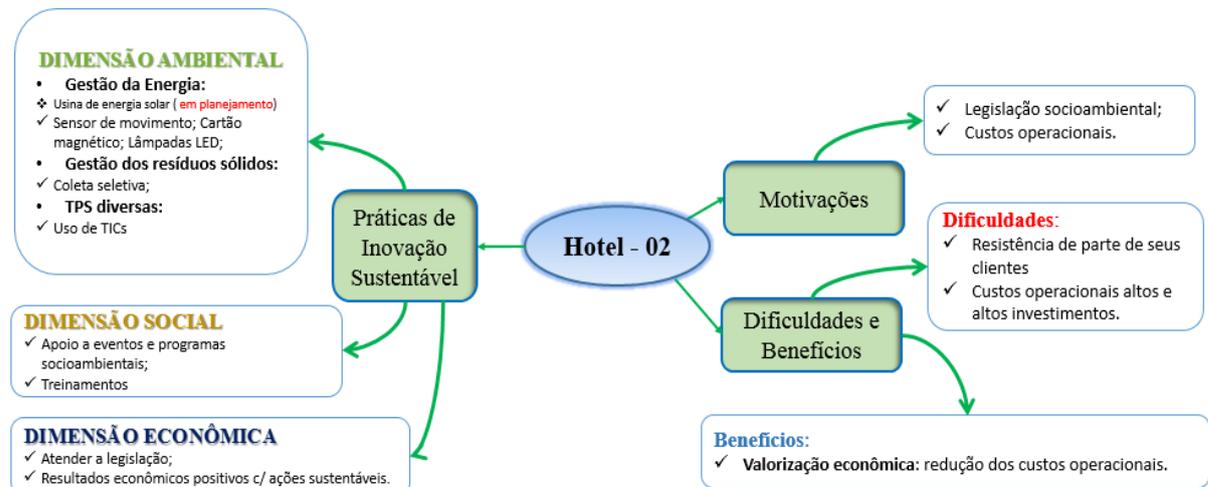
Ao ser perguntado se o Hotel-02 possui certificação e licenciamento ambiental, o Gestor-02 menciona que possui somente os licenciamentos ambientais exigidos por lei, como a licença de vistoria do Corpo de Bombeiros, o da prefeitura (SEMA) e o da Vigilância Sanitária. Desta maneira, percebe-se que o Gestor-02 procura seguir a legislação ambiental como um cuidado de não causar prejuízos pelo não cumprimento da legislação específica.

Ao ser questionado se a implementação de uma política sustentável representa elevados custos, o Gestor-02 observou que apesar de estar há três anos na empresa, o Hotel se preparou em utilizar recursos próprios para a implantação especificamente do sistema de energia solar. Sendo o custo de investimento realmente muito alto, mas necessário, porque a energia elétrica é um dos grandes fatores de custo para a empresa.

Além disso, o Gestor-02 comenta que a implantação de um sistema para energia solar tem uma projeção de até 70% de economia do valor da energia elétrica, observando que o investimento em energia solar trará um benefício econômico para o Hotel-02. Desta forma, o Gestor-02 considera que para a implantação de práticas sustentáveis a relação de custos é primordial em todas as etapas relacionadas.

A Figura 09, a seguir, representa os resultados da análise individual do caso do Hotel-01, que reúnem as principais ações para inovações sustentáveis identificadas a partir do relato do gestor.

**Figura 09** – Resumo do Resultado do Hotel-02 Conforme a Categoria Analítica.



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.3 O CONTEXTO DO HOTEL-03

A Gestora do Hotel-03 é do sexo feminino, encontrando-se na faixa etária de 40 a 50 anos. O seu nível de escolaridade é graduação em Administração com especialização em MBA em Administração Estratégica, exercendo o cargo/função de gerente geral. A mesma encontra-se no cargo há pelo menos 3 anos, possuindo ampla experiência profissional em outras organizações.

O Hotel-03 tem o tempo de fundação no mercado hoteleiro de 19 anos, sendo adquirido por novo proprietário a 3 anos. Com relação a estrutura física, o Hotel-03 possui uma estrutura física de 141 apartamentos, além disso, oferece serviço de hospedagem com alto padrão de qualidade.

O Hotel-03 possui em suas instalações suas acomodações divididas em várias categorias, como suíte executivo e luxo, além de ter 05 auditórios, restaurante, área de jogos, academia, duas piscinas, 05 lojas e um ambiente *Rooftop* que é uma área de lazer onde ocorre apresentação de bandas. Ao tratar sobre a classificação do hotel, a Gestora-03 menciona que o Hotel-03 encontra-se na categoria 5 estrelas – luxo (na segmentação hoteleira *upper scale*).

Segundo a Gestora-03, o hotel adota uma gestão sustentável desde da aquisição do hotel em 2019. A mesma ainda relata que o proprietário do Hotel-3 possui um grupo de empreendimentos turísticos (com três empresas) que sempre se preocupou em investir em inovações sustentáveis. Ainda menciona que os outros dois empreendimentos têm uma gestão conjunta com o Hotel-03, além de serem usados para eventos festivos de grande porte como festas de Réveillon e São João.

Sendo assim, destaca que já existe uma política de regras na empresa com ações para a sustentabilidade, tendo como um dos propósitos de educar seus colaboradores e conscientizar seus clientes e também aprimorar a eficiência operacional da empresa.

Dessa maneira, a Gestora-03 informa que a principal motivação que leva o Hotel-03 a uma gestão sustentável é a cultura organizacional da empresa, sendo um conjunto de normas, valores, conhecimentos e experiências de sua empresa, e que sempre prezou em aplicar práticas sustentáveis, além de proporcionar a redução dos custos operacionais e também o cumprimento das leis ambientais vigentes.

Para a Gestora-03, o maior desafio encontrado na implementação das práticas sustentáveis é a resistência de parte de seus clientes e funcionários, por não possuírem uma cultura de sustentabilidade. No caso dos funcionários, precisou de uma intensiva etapa de capacitação técnica para práticas sustentáveis e para isso foi criado um comitê gestor para auxiliar esse processo, o que trouxe bons resultados para a empresa.

Além disso, relata que todos os investimentos em equipamentos e de produtos sustentáveis existentes no Hotel-03 foram adquiridos com recursos próprios.

Nota-se que a Gestora-03 entende o desafio das aplicabilidades de uma gestão sustentável e para seu alcance ser necessário sempre a busca de inovações e treinamentos de seus funcionários para a sustentabilidade. Além disso, procura conscientizar seus clientes sobre a sustentabilidade estabelecida no Hotel-03 para assim sempre manter um alto nível de competitividade no mercado hoteleiro de Aracaju.

#### **4.3.1 Dimensão Ambiental do Hotel-03**

Segundo a Gestora, o Hotel-03 possui metas para a realização e manutenção da sustentabilidade. Sendo assim, menciona a elaboração, por parte de todas as gerencias, de relatórios mensais e trimestrais, sendo a sustentabilidade do hotel um dos requisitos importantes a ser abordado.

Ao ser questionada sobre a sua gestão do uso da energia, o Gestora-03 ressalta que está instalado um sistema de programação automática de controle do uso da energia para todo o Hotel-03 e que sempre procura aprimorar e modernizar esse sistema. Dito isto, afirma que há uma política para uso de energia eficiente no hotel e menciona o uso de aplicativos para operacionalizar o sistema central de controle de energia.

Como consequência disso, a gestora cita a aplicação de Procedimentos Operacionais Padrão- POP, que estabelece os horários para a programação automática, realizada pela central de controle, para ligar e desligar o uso de energia nas instalações do hotel. O POP também

conscientiza os funcionários de suas tarefas e entre elas é a observação dos horários do uso da energia elétrica das instalações, em caso de precisar apagar e ligar as luzes manualmente.

Nesse ponto, para implementar a gestão da energia do Hotel-03 a gestora menciona a colocação de sensores de movimento e presença para iluminação nos corredores de cada andar, o uso de cartão magnético para as fechaduras eletrônicas e para os equipamentos de economizador de energia (apêndice C) dos apartamentos e de instalação de lâmpadas Led em todo o hotel. O Hotel-03 ainda possui equipamentos de Inteligência artificial – IA (apêndice C) nos apartamentos de luxo, com sensores que controla, através de comando, a temperatura, a iluminação, o som ambiente e tira dúvidas sobre informações do hotel.

Nota-se que o Hotel-03 tem um moderno sistema tecnológico para um controle do uso da energia elétrica, sendo tecnologias sustentáveis de grande importância para a operacionalidade da gestão sustentável. Como também variados procedimentos administrativos para uma boa gestão do uso da energia do hotel. Um dos exemplos dado é o uso da tecnologia de IA que é um equipamento de alta tecnologia que traz um diferencial, automatiza o funcionamento dos apartamentos de luxo, trazendo o conforto e utilidade aos hóspedes.

A Gestora também relata o uso de gerador de energia para ser utilizado em horário de pico, pois ocorrem muitas oscilações no fornecimento da cadeia elétrica da região das 17h30min às 20h30min. Todavia, o gerador é abastecido por um biocombustível que é fornecido por uma empresa credenciada.

Percebe-se que o gerador de energia, do Hotel-03, por ser um equipamento eficiente, traz segurança energética por fornecer energia temporária ao hotel, em um período de maior necessidade energética. E também possui um controle da emissão de gases poluentes, pois usa o biocombustível que é uma fonte renovável de energia limpa e sustentável.

Outro ponto destacado pela Gestora, é sobre o projeto em andamento para instalação de um Sistema de Energia Solar que está sendo realizado no outro empreendimento, que fica localizado na cidade de Itaporanga D'Ajuda, distante 42 km do Hotel-03, por ter uma área adequada para a instalação, e que será utilizado para otimizar o consumo de energia elétrica dos três empreendimentos da empresa, sendo um investimento colocado com os recursos próprios.

Nota-se que o Hotel-03 está se preocupando com a eficiência e economia do consumo de energia elétrica. E deve-se destacar que a Gestora-03 busca as ações de consumo responsável por sempre procurar alcançar a sustentabilidade e por consequência a autossuficiência energética do hotel. Sendo observado também que a implantação destas práticas identifica a dimensão ambiental e econômica.

Ao tratar sobre a gestão da água no Hotel-03, a Gestora-03 relata que recebe a água da Companhia DESO. Referente ao aquecimento da água, possui parte dos chuveiros onde a água é aquecida por estação com placas de aquecimento (AAS-aquecedores de água solar) e por aquecimento a gás, por trazer grande economia em não usar a energia elétrica no aquecimento da água.

Percebe-se que pelo fato de possuir muitas UHs, o Hotel-03 tem duas práticas sustentáveis de aquecimento da água, AAS e aquecimento a gás, o que contribui na eficiência no fornecimento da água aquecida, tanto em dias de luminosidade solar e em dias nublados, sem prejuízo a operacionalidade do hotel.

No que se refere as práticas de controle e diminuição do consumo de água no hotel, a Gestora-03 menciona que o hotel já possui a captação da água da chuva e um poço artesiano, que são tratadas para serem usadas na irrigação do jardim e na lavagem das áreas comuns e que reaproveita a água da lavanderia para limpeza de áreas externas, como garagem. É observado também, para economia da água, a utilização de torneiras com sensores de movimento nas áreas comuns aos hóspedes e torneiras de pressão nos apartamentos e instalação de redutores de pressão nas torneiras e nos chuveiros para diminuir a vazão d'água.

Nota-se que a água que abastece o Hotel-03 em geral é a fornecida pela companhia de águas do estado, mas com o uso de coleta da água da chuva e de uso de um poço artesiano é identificado uma prática sustentável no controle de consumo da água.

Quando perguntado se o esgoto do hotel recebe tratamento, a gestora afirma que o esgoto do Hotel-03 é interligado na rede de saneamento da DESO, mas também possuem uma caixa de esgoto adicional que precisa ser limpa todo mês por uma empresa contratada para a coleta de esgoto.

Ao abordar sobre o tratamento de esgoto, o Hotel-03 se apresenta adequado ambientalmente ao tratamento de seu esgoto já que utiliza o saneamento básico da cidade. Mesmo possuindo uma caixa de esgoto adicional se preocupa em dar um destino adequado ao buscar mensalmente por empresas de coleta de esgoto especializada.

A Gestora-03 relata que na utilização de práticas de tratamento dos resíduos sólidos no Hotel-03 é feito a coleta seletiva que são separados no fundo do hotel através de cinco containers de lixo padronizados por suas categorias.

Outra importante informação dada pela Gestora-03 foi sobre o setor de A&B, que administra a área de alimentos e bebidas, que é responsável pela política de controle de desperdício de alimentos, sendo feito um controle diário rígido do uso de alimentos pela

quantidade de hóspedes através de uma planilha de controle. A gestora salienta que para o reaproveitamento de alimento que não é utilizado no dia será reutilizado internamente no lanche e alimentação dos funcionários, assim evitando desperdícios e prejuízos.

A mesma destaca que existe uma política de redução do uso de material plástico, com exemplo menciona que utiliza em seus grandes eventos copos com material biodegradável e bolsas, que coloca brindes promocionais, feitas de pano e que servem também como divulgação do hotel.

Percebe-se em relação à gestão dos resíduos sólidos uma preocupação da Gestora-03 em aplicar a coleta seletiva e na busca por materiais e produtos mais sustentáveis. Além de se utilizar produtos biodegradáveis durante os eventos que realiza. Desta forma, o Hotel-3 utiliza bem os procedimentos mais difundidos de redução de resíduos da dimensão ambiental.

Com relação as considerações para minimizar os impactos ambientais oriundas das instalações físicas do Hotel-03, a Gestora-03 observa que o hotel possui uma arquitetura que privilegia a luz natural durante o dia com instalações de portas de vidro e janelas altas. Como exemplo a Gestora-03 citou sobre o *Lobby* do hotel, que é toda de porta de vidro e não usa ar-condicionado, pois quando está calor abre todas as portas e a área fica bem iluminada e ventilada. Além do *Lobby* a Gestora menciona a área de *Rooftop*, que é um ambiente localizado no alto do hotel, que é feito aberto, com boa iluminação natural e por ter grandes janelas de vidro e ser bem ventilado, assim também não precisa de ar-condicionado.

Percebe-se que o Hotel-03 procurou um conceito inovador na construção do *Rooftop*, por ser uma área social em que se realiza eventos do Hotel-03, utilizando a iluminação e ventilação natural do ambiente durante o dia.

Um outro exemplo é com relação aos corredores dos apartamentos do Hotel-03, a Gestora cita um estudo de contenção do uso das lâmpadas nos corredores para ver o melhor aproveitamento da utilização da luz natural para poder acender menos lâmpadas. Foi detectado que o único lugar que permanecia escuro era perto dos elevadores e o restante do corredor era iluminado pela janela, sendo de 20 lâmpadas, 04 devem ser acesas. Assim, conseguindo diminuir bastante o número de lâmpadas acesas ao dia por corredor.

Ao ser questionada se utiliza TIC's para auxiliar nas práticas sustentáveis do hotel, a Gestora-03 menciona a adoção de um sistema integrado em todos os setores, sendo tanto para comunicação interna quanto para os clientes o uso de website, e-mails, redes sociais como o WhatsApp e o Facebook e com o auxílio de inteligência artificial nas reservas. Observa que o

uso de papel foi reduzido com o uso das TIC's. Além disso, as TIC's ajudam no sistema da central de controle do hotel que monitora o uso de capacidade energética.

Percebe-se que esses resultados apresentados mostram que o uso de tecnologias de comunicação interligadas auxilia no processo de produção sustentável que impulsiona positivamente o Hotel-03. Portanto, o hotel segue tecnologias de planejamento de recursos que facilita os serviços, auxiliando na eficiência de comunicação com seus clientes e funcionários, como também na redução de resíduos com menos uso de papel.

#### **4.3.2. Dimensão Social do Hotel-03**

Ao ser questionada sobre ações sustentáveis que se refletem em benefícios sociais, o Gestora-03 menciona que para ações sociais o Hotel-03 participa de projetos de capacitação técnica dos funcionários com o SESC e com o SEBRAE. Observa também que os gestores têm períodos para realização de cursos on-line de atualização. Esclarece ainda que o tema sustentabilidade nos hotéis sempre faz parte dos seus projetos e cursos de capacitação e conscientização dos seus colaboradores.

Além disso, o Hotel-03 apoia, por meio de uma parceria com o sistema S, a realização de palestras. Como exemplo a Gestora citou o uso dos auditórios do hotel para palestras do SESC com o programa Jovem Aprendiz, que é uma obrigação legal de incentivo ao desenvolvimento de novos profissionais e que valorizam a educação. Desta forma, este investimento de parceria traz um ganho na busca de pessoas que possam ter potencial para a área da hotelaria.

Ao comentar sobre sua gestão de Recursos Humanos de valorização de funcionários, a Gestora-03 menciona a utilização pelos gestores de uma ferramenta de avaliação para os funcionários que é um programa de pontuação para premiações semanais.

Outro aspecto relevante, relatada pela Gestora, é referente a treinamentos obrigatórios como o do grupo da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que envolve o grupo que inspeciona e aponta riscos à segurança e à saúde das pessoas no hotel. A Gestora aborda que o treinamento da CIPA é feito anualmente e que as suas reuniões mensais sempre sinalizam o que está faltado e precisando no Hotel-03.

Deste modo, percebe-se que o Hotel-03 tem um plano de formação e treinamento de funcionários de modo a sensibilizá-los para as práticas sustentáveis e possuem práticas sociais de valorização de seus funcionários. Sendo o treinamento um requisito importante para a gestão

da sustentabilidade e uma abordagem relevante na dimensão social na melhoria da qualidade do trabalho. Dessa forma, o Hotel-03 matem uma gestão social responsável.

Quanto à forma que são envolvidos os funcionários para atividades culturais e socioambientais, a Gestora ressalta que sempre realiza eventos de atividades para realizar reuniões didáticas com seus funcionários, além de proporcionar eventos de dias festivos. Como exemplo mencionou um evento realizado em um dos seus empreendimentos que podiam reunir pessoas da família de seus funcionários para passar um dia recreativo.

Ao comentar sobre as atividades culturais realizadas, a Gestora-03 observa que um dos empreendimentos, que é uma fazenda temática localizada na cidade de São Cristóvão e que faz parte do grupo de empresas do Hotel-03, reformou um casarão antigo para receber eventos culturais e gastronômicos e sempre contrata cantores sergipanos, assim aborda sobre um resgate da história de Sergipe. Nesse quesito, menciona que o casarão já recebeu a visita de D. Pedro II com sua comitiva no período de 1860. Nota-se que o investimento na reforma do casarão é de uma relevante importância cultural e histórica para o Estado de Sergipe.

Outro exemplo de eventos culturais mencionada pela Gestora-03, é sobre os shows todos finais de semana no *Rooftop*, uma área social do Hotel-03, visto que sempre é contratado artistas de Aracaju.

Ao tratar sobre a forma como o Hotel-03 envolve a comunidade local para atividades socioambientais, a Gestora-03 menciona a parceria de compras de produtos regionais na Feira do Turista, como cocadas que é um alimento regional e produtos para ornamentação do hotel, e conseqüentemente sua divulgação para seus hóspedes.

A Gestora-03 ainda destaca que adquiriu objetos de decoração produzidos por artistas sergipanos, como jarros rústicos de barro e de madeira para ornamentar o hotel. Além disso, obteve quadros pintados por um artista sergipano com o tema personalidades sergipanas para compor a decoração dos seus restaurantes. Além de observar que o Hotel-03 possui cinco lojas e entre elas uma loja especialmente para produtos artesanais sergipanos.

Percebe-se que esse resultado demonstra que o Hotel-03 incentiva artistas da comunidade local, com a contratação de músicos da região, compras de produtos regionais e também pela divulgação aos seus hóspedes que se interessam por artistas locais. Existe também um interesse comercial ao se instalar uma loja de vendas de produtos e artesanatos locais, configurando uma relação na dimensão social e econômica da sustentabilidade do Hotel-03.

#### **4.3.3 Dimensão Econômica do Hotel-03**

Ao comentar sobre certificação e licenciamento ambientais adquiridos pelo Hotel-03, a Gestora menciona que atende aos licenciamentos ambientais obrigatórios como a Licença da SEMA, a Licença da Vigilância Sanitária e a Licença de vistoria do Corpo de Bombeiros. Além disso, relata um certificado do setor de turismo considerando o Hotel-03 uma empresa do turismo sustentável.

Ao ser questionada sobre divulgação na mídia das políticas de sustentabilidade do hotel, a Gestora-03 informa que precisa melhorar a divulgação sobre suas práticas de sustentabilidade em Website, mas que divulga nas redes sociais do hotel de forma pontual e em entrevistas a rádios e televisão dadas pelo proprietário. Ainda destaca um exemplo de divulgação aos hóspedes através de uma placa de aviso, incluída nos apartamentos, comunicando que o hotel faz parte de um turismo sustentável e também em feiras de turismo de divulgação do hotel que incluí essa informação nos folhetos entregues nos brindes promocionais.

Nota-se que a divulgação das políticas de sustentabilidade na mídia do Hotel-03 é ainda bastante restrita por divulgar de forma espaçada nos seus veículos de comunicação. Apesar que a Gestora-03 salienta que essa prática de atrelar a imagem das iniciativas sustentáveis ao Hotel-03 ainda está sendo implementada.

Quando perguntada sobre a procura por fornecedores que aplicam as práticas sustentáveis, a Gestora-03 menciona que sempre procura por fornecedores que possuam todos os requisitos legais e o aspecto de práticas sustentáveis são observados. Para isso, afirma que o setor de almoxarifado foi instruído para escolhas dos fornecedores com o uso desses procedimentos.

Nota-se que o Hotel-03 possui uma procura responsável por seus fornecedores que possuam exigências legais e procedimentos sustentáveis, além disso, estimula seus parceiros a disposição de inovação sustentáveis com os seus produtos e serviços.

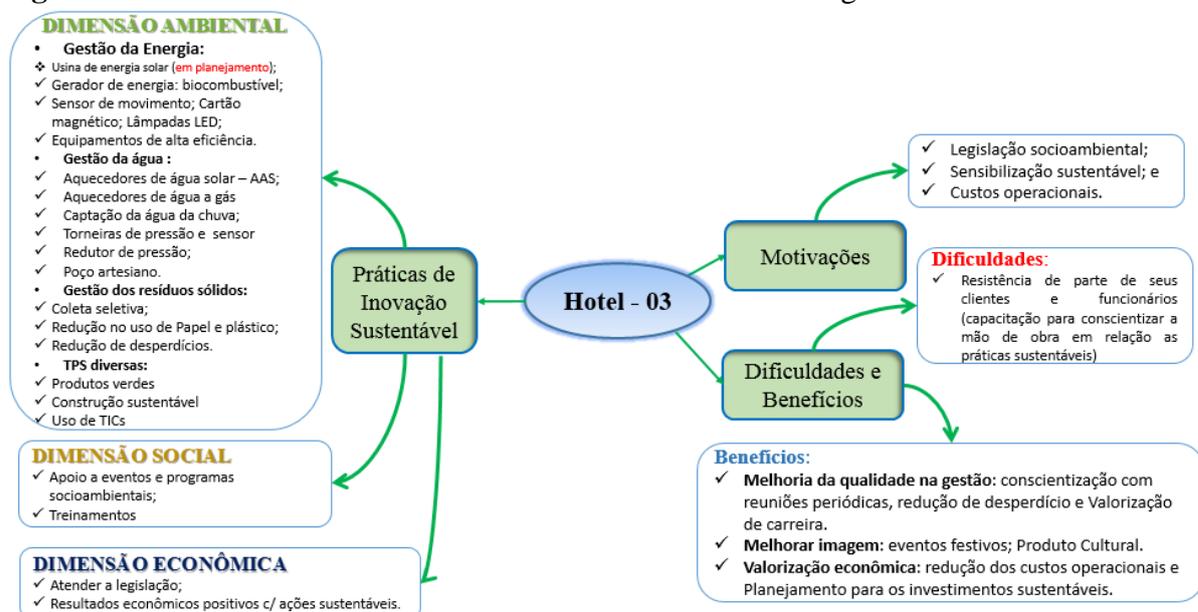
No que se refere a ações sustentáveis na dimensão econômica praticadas pela empresa, a Gestora-03 identifica a realização de reuniões trimestrais com os funcionários e a apresentação do DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), que é um relatório gerencial para melhorar o acompanhamento da gestão do hotel e visualizar os resultados. Segundo a Gestora-03, o DRE apresenta quanto diminuí a conta da energia, o controle de desperdício com a alimentação dos restaurantes, o controle do consumo e conta da água, as obrigações fiscais e assim conscientiza os funcionários e melhora a tomada de decisão para uma gestão mais sustentável.

Vale ressaltar que a Gestora-03 cita que aplicar uma política sustentável representa elevados custos, mas que traz um retorno positivo para o hotel. Como consequência disto as ações para práticas sustentáveis traz benefícios econômicos considerável para o Hotel-03, com um bom retorno econômico como a implantação do sistema da central de controle de energia elétrica, as AAS e coleta da água da chuva. Além de grande perspectiva de bons resultados econômicos com a futura instalação do sistema de energia solar para o seu grupo empresarial.

Entende-se que o Hotel-03 possui uma gestão bem organizada com uma visão de sempre se aprimorar e implantar inovações que levem a sustentabilidade do hotel.

A Figura 10 representa os resultados da análise individual do caso do Hotel-03, que reúnem as principais ações para inovações sustentáveis identificadas a partir do relato do gestor.

**Figura 10** – Resumo do Resultado do Hotel-03 Conforme a Categoria Analítica.



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.4 O CONTEXTO DO HOTEL-04

O Gestor do Hotel-04 é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária acima de 60 anos. O seu nível de escolaridade são duas graduações em Letras/Inglês e em Economia com especialização em Hotelaria, exercendo o cargo/função de gerente geral. O mesmo encontra-se no cargo há pelo menos 16 anos, tendo vasta experiência profissional em outras organizações.

O Hotel-04 tem o tempo de fundação no mercado hoteleiro de 19 anos, possuindo uma estrutura física de 102 apartamentos e as acomodações estão divididas nas categorias Suíte executiva, Suíte Master e Flat. Além disso, oferece serviço de hospedagem executivo e de lazer e possuem instalações de duas salas de eventos e restaurante. Ao comentar sobre a classificação

do hotel, o Gestor-04 menciona que o Hotel-04 encontra-se na categoria 3 estrelas - executivo (na segmentação hoteleira econômico).

Ao ser questionado sobre se o hotel adota uma gestão sustentável, o Gestor-04 menciona que desde do surgimento das necessidades de se adequar a essa nova realidade de sustentabilidade no mercado hoteleiro, o Hotel-04 se prontificou logo de início em implantar uma gestão que se preocupa com a sustentabilidade.

De acordo com o Gestor-04, o Hotel-04 pratica uma política de normas com ações para a sustentabilidade para aperfeiçoar a eficiência operacional da empresa, tanto é que já possui um sistema de energia solar. Desta maneira, o Gestor-04 menciona algumas das motivações que levaram o Hotel-04 a uma gestão de práticas sustentáveis como a redução dos custos operacionais, visto que, se o hotel não reduzir custos não fica no mercado que exige cada vez mais a aplicação da sustentabilidade. Além disso, o Hotel-04 atende ao apelo dos hóspedes que a cada dia perguntam sobre essas práticas sustentáveis, pois possuem muitos clientes executivos de empresas corporativas, e para cumprir a legislação ambiental do país.

Segundo o Gestor-04, uma das maiores dificuldades para se adotar práticas sustentáveis é a necessidade do apoio do poder público (Estado e Município) para a total realização do processo de sustentabilidade. Dito isto, o Gestor-04 exemplifica que as galerias da rede de escoamento de águas pluviais e de esgotos da cidade, se referindo especialmente a do Bairro de Atalaia, ainda são deficientes e quando chove a água retorna na maioria das vezes, sendo um problema que faz o processo não ser muito sustentável. Outro exemplo foi relacionado à coleta de lixo feita pela prefeitura da cidade, que segundo o Gestor-04 falta implementar uma coleta seletiva, pois só recolhe o lixo de forma comum, tudo misturado com o lixo orgânico.

Outra dificuldade encontrada está relacionada a mão de obra, que não está preparada para a cultura da sustentabilidade, mesmo buscando profissionais treinados no Sistema S (SENAC, SEBRAE e SESC), pois não compreendem a cultura e as práticas sustentáveis, e para isso é preciso complementar e atualizar sempre com treinamentos internos.

Diante da sua experiência profissional na hotelaria, percebe-se que o Gestor-04 aderiu logo aos desafios de uma gestão sustentável e que os investimentos bem planejados para a sustentabilidade trazem benefícios operacionais para a empresa. Contudo, o Gestor-04 cobra mais eficiência no saneamento básico e de outros serviços do poder público local, enfatizando a importância da parceria poder público e privado como corresponsáveis pelo processo eficiente para um desenvolvimento sustentável.

#### **4.4.1 Dimensão Ambiental do Hotel-04**

De acordo com o Gestor-04, sua gestão já estabelece as metas para as ações sustentáveis do Hotel-04, sendo muito focada no resultado da redução de custo, mas sempre preocupado com a relação ambiental envolvida e com as exigências impostas pelo mercado hoteleiro.

No que se refere a gestão do uso da energia, o Gestor-04 menciona que possui um programa de controle de energia que controla o fluxo de energia para um uso eficiente no Hotel-04 e que mensalmente o programa gera uma planilha de controle. Segundo ele ressalta, o consumo de energia elétrica é o maior fator de custo do hotel. Para isso, o Gestor-04 aponta a instalação de uma Usina Solar na cobertura do estacionamento novo, pois existe o cuidado de conciliar todos os equipamentos de operacionalização no hotel mesmo. Nota-se a otimização do espaço físico por usar equipamentos da usina solar no próprio hotel.

O gestor observa ainda que a estação de energia solar é uma parceria com a ENERGISA, dessa forma o que se produz de energia elétrica manda para Energisa e ela abate na conta do Hotel.

O mesmo identifica que possui um gerador de eletricidade a diesel para ser utilizado em horários de pico, nos horários de oscilação da rede elétrica do bairro, e manter a segurança energética e a confiabilidade dos clientes. Mas ressalta que o custo operacional para o gerador a diesel não está mais sendo viável no momento. Percebe-se com relação ao gerador de energia, que apesar de trazer uma segurança energética temporária para o Hotel-04, o equipamento é abastecido por combustível a diesel que não é uma energia limpa, desfocando das iniciativas de sustentabilidade da empresa.

Nesse sentido, para contribuir na gestão da energia do Hotel-04, o Gestor-04 menciona a instalação de sensores de movimento e presença para ligar a luz nos corredores e o uso de cartão magnético para as fechaduras eletrônicas dos quartos. Existe também uma preocupação em investir em equipamentos de baixo custo e alta eficiência no consumo, como no caso na compra de aparelho de refrigeração de ar-condicionado, de geladeiras, da câmera fria para a cozinha e de lâmpadas eficientes.

Nota-se que o Hotel-04 utiliza, na sua gestão de uso da energia elétrica, investimentos por inovações sustentáveis com fontes de energia renovável, com intuito de redução de custos operacionais e na busca por eficiência de uma gestão sustentável.

Quando perguntado sobre sua gestão sobre o consumo da água, o Gestor-04 menciona que possui práticas de controle de diminuição de consumo de água, como torneiras de pressão nos apartamentos, que tem um temporizador para controlar a vazão. Tem o tratamento da piscina que é muito rigoroso para evitar perda de água, pois é abastecida com a água da DESO.

E ainda cita que tem a captação da água da chuva, que é tratada para uso na lavagem dos ambientes comuns do Hotel-04.

Com relação a água usada na cozinha, o Gestor-04 observa que é o lugar que gasta muita água e que foi instalado uma máquina automática de lavar pratos, porque joga água e o sabão na quantidade certa, reduzindo muito o uso d'água, além de um treinamento básico para os funcionários usarem a água na quantidade certa na limpeza.

Além disso, o Gestor-04 cita para a gestão no uso da água, o aquecimento da água para uso dos chuveiros dos quartos por duas práticas, por uma estação com placas de aquecimento da água (AAS), que são células que captam energia que aquece a água, localizado no telhado do hotel e também o aquecimento da água por gás, para serem usados em dias nublados, sendo gerado uma grande economia por não usar energia elétrica.

Ao ser questionado se o esgoto do hotel recebe tratamento, o Gestor-04 enfatiza que o esgoto utilizado está ligado na rede da DESO. Nota-se ainda que o tratamento de esgoto do Hotel-04 se mostra adequado ambientalmente já que utiliza o saneamento básico da cidade.

Percebe-se que o Hotel-04, é abastecido pelo fornecimento da água da companhia de abastecimento de água da cidade, mas com aplicação de coleta da água da chuva é identificado uma prática sustentável de redução do uso da água e que também traz uma diminuição na conta.

No que se refere a utilização de práticas de tratamento dos resíduos no Hotel-04, o Gestor-04 informa que é praticado uma coleta seletiva pontual de alguns itens descartados em uma casa de lixo nos fundos do hotel, como de óleo de cozinha usada e o papel, que são recolhidos por cooperativas de reciclagem cadastradas. O mesmo observa que a cooperativa que recolhe o óleo usado, recicla esse óleo e faz um sabão e em troca recebe uma quantidade deste sabão, que utilizado na limpeza das áreas comuns do hotel.

Outro destaque relatado pelo Gestor-4 é sobre a ocorrência de coleta de resíduos por catadores autônomos de associações de catadores de lixo que fazem uma seleção de matérias sólidas como papelão, vidro, plástico, garrafas de alumínio e garrafas pet, mas não ocorre uma coleta muito organizada, que essas associações precisariam de uma maior atenção dos órgãos sociais do poder público. Ele observa que precisa melhorar a qualificação dos catadores pelo poder público, desta forma, aponta a implicação da corresponsabilidade para uma gestão sustentável na dimensão socioambiental. Nota-se que a gestão dos resíduos sólidos do Hotel-04 aplica a coleta seletiva que precisaria desenvolver melhor essa prática, tendo em vista que possui uma relação socioambiental por atender uma associação de catadores autônomos.

O Gestor-04 informa ainda que outra área de gestão dos resíduos é mais concentrada no setor de A&B que é encarregado pelo planejamento e organização dos serviços de restaurante e tudo o que abrange alimentação e bebidas, e existe uma política de regras para evitar desperdícios. No entanto, aponta que o restaurante é uma empresa separada do Hotel-04, mas possui uma gestão conjunta.

Deste modo, o Gestor-04 menciona que tem algumas regras de reaproveitamento do alimento, portanto, os alimentos não utilizados no dia sofre um reprocessamento, utilizando forno acima de 90° graus. Como exemplo informa que no preparo dos alimentos reprocessado se transformam em tortas salgadas, pães com recheios, bolos, entre outros novos preparos.

Neste mesmo modo, o Gestor-04 menciona a preocupação em reduzir o uso de produtos de limpeza no hotel. Desta forma, foi realizado um trabalho de verificar um produto que atenda todas as necessidades para uma boa prática de higienização do hotel, e por isso foi escolhido um tipo de cloro ativo que se demonstrou bastante eficiente, um produto aromatizante e o álcool 70% para cumprir os protocolos de limpeza do covid 19. O gestor observa que o cloro ativo utilizado é um bactericida e seu uso diminui a quantidade de produtos comprados para a limpeza do hotel.

Ao dar preferência na compra do cloro ativo o Gestor-04 atende ao interesse da compra de produtos para a redução da quantidade de produtos químicos jogados no esgoto e reduz a quantidade de embalagens plásticas de produtos descartados.

Ao ser questionado sobre as considerações para minimizar os impactos ambientais oriundas das instalações físicas do hotel, o Gestor-04 menciona que a arquitetura do Hotel-04, desde a reestruturação e ampliação em 2007 já existia normas para instalações sustentáveis na hotelaria e para obedecer a legislação se projetou para utilizar mais a iluminação natural e menos lâmpadas de dia nos corredores dos apartamentos e possui a instalação de uma claraboia no *Lobby* do hotel para dar luminosidade direta de dia e ventilação, trazendo economia de consumo de energia. Como consequência, a instalação da claraboia no *lobby* trouxe uma melhor funcionalidade e economia de energia elétrica para o Hotel-04, demonstrando a importância na dimensão ambiental da instalação de uma construção sustentável.

No que se refere na utilização de TIC's para auxiliar nas práticas sustentáveis, o Gestor-04 menciona que todo o sistema de controle do Hotel-04 precisa ser interligado às práticas e com uso de tecnologias de comunicação, auxiliando na parte operacional dos serviços. Disto isto, destaca que contratou uma empresa de TI para manter e atualizar os programas de automação tecnológica do Hotel-04. Desta maneira, possui um check-in pelo Website e também

pelo presencial do hotel e faz reservas por e-mail e por WhatsApp, além de possuir programas de controle operacionais e QR Code informativo do hotel para os hóspedes.

Percebe-se que o uso de tecnologias de comunicação é fundamental para um bom processo operacional, mas o Hotel-04 ainda está em processo de atualização desse sistema. É que a empresa de TI contratada cuida da inovação tecnológica do hotel-04. Desta forma, a tecnologia utilizada facilita os serviços do hotel na relação de comunicação e informação rápida com seus clientes e os programas utilizados, trazendo um resultado positivo. Do mesmo modo, traz eficiência nas práticas de redução de resíduos com o uso de menos papel na empresa. Desta maneira, é identificado nessa prática a união da dimensão econômica e ambiental.

#### **4.4.2. Dimensão Social do Hotel-04**

Ao ser questionado sobre ações sustentáveis que se refletem em benefícios sociais, o Gestor-04 menciona que busca a maioria da mão de obra com a comunidade próxima do hotel. Desta forma, destaca que realizou cursos de qualificação em parceria com a paróquia do bairro para a busca de mão de obra da comunidade local.

Além disso, o Hotel-04 possui um programa de assistência social para seus colaboradores. Como exemplo o Gestor-04 se refere ao acordo com o sindicato da categoria para incluir um seguro social para todos os colaboradores do hotel. Desta maneira, ele destaca que os funcionários também têm incluído um plano de assistência médica corporativa e assistência odontológica completa.

Ao tratar sobre treinamento dos funcionários para as práticas sustentáveis, o Gestor-04 menciona que possui uma parceria com o SEBRAE para treinamento dos gestores do hotel e que os torna multiplicadores de conhecimento, sendo a área de sustentabilidade incluída no curso. Para isso, o gestor cita sobre a nutricionista do hotel ser a multiplicadora de conhecimento ao fazer um treinamento interno com os funcionários da cozinha sobre manual de boas práticas alimentares que é cobrada por normas da vigilância sanitária.

Ainda segundo o Gestor-04, existe também os treinamentos obrigatórios, como os dos brigadistas do hotel que é feito anualmente e isso traz segurança principalmente ao turno da noite, pois o colaborador saberá o que fazer em casos urgentes. O gestor também menciona que o Hotel-04 tem um programa de carreira na empresa, com qualificação interna e mudança de colocação, como exemplo de camareira para recepcionista.

Percebe-se que o treinamento é relevante para a gestão da sustentabilidade no Hotel-04. Deste sentido, o Hotel-04 matem uma gestão responsável e sustentável para potencializar o

desempenho das suas atividades, suavizar os impactos negativos e dar início a ações operacionais preventivas.

Segundo o Gestor-04, a principal transformação ocorrida na gestão de recursos humanos no Hotel-04 ocorreu no período de crise na pandemia de covid-19, quando foi necessário criar uma adaptação de protocolo de procedimentos para o funcionamento do hotel e que foi aceito pela ANVISA de Sergipe. Para isso, ocorreu treinamentos com os funcionários do hotel nesse período sobre os cuidados com a covid com os produtos de limpeza adequados, uso de máscaras e cuidados com os hóspedes, e também foi criada uma conta digital interna para informativos diários. Para o Gestor-04, esse processo envolve uma questão sustentável.

Ao comentar sobre eventos realizados com a temática socioambiental, o Gestor-04 destaca a realização de apoio com hospedagem a influenciadores digitais ou a apresentadores de programas de TV ou de redes sociais que viajam pelo Brasil divulgando lugares turísticos, com uma visão de sustentabilidade e em troca também recebe anúncios para o hotel.

O mesmo ressalta que recebe eventos de empresas que querem divulgar produtos de limpeza biodegradáveis e realizam no hotel palestras de explanação desses produtos com os funcionários e gestores e que essas empresas deixam amostras para testar os produtos biodegradáveis no hotel.

Nesse quesito, o Gestor-04 também menciona a realização de feiras de eventos de fornecedores para hotelaria de Aracaju, realizados pelo SEBRAE e o setor hoteleiro. O gestor observa que as feiras do SEBRAE dão oportunidade de conhecer fornecedores, como empresas de produtos de limpeza, de alimentação e de lavanderia, que possuem licenciamentos ambientais e que são da comunidade local, da região.

Outro exemplo de eventos com temática para sustentabilidade dado pelo Gestor-04, vem de ONG's que oferecem projetos de cursos para os seus funcionários e assim disponibiliza um dia e hora convenientes do Hotel, com o uso da sala do auditório para a realização dos cursos.

Nota-se que o Gestor-04 citou várias ações de eventos com interesse para a sustentabilidade da empresa, evidenciando um ponto positivo, um diferencial competitivo no mercado hoteleiro.

Ao ser questionado se há incentivo ao artista e a cultura local pelo Hotel-04, o gestor destaca que existe uma obrigação da prefeitura para recebe a Habite-se, que atesta que para a edificação está de acordo com o projeto, e para ser liberado, precisa ter uma obra de arte de artista local. Desta forma, o Gestor-04 buscou a Escola de Belas Artes de Aracaju para adquirir obras de artistas da comunidade.

Como exemplo, o Gestor-04 citou que obteve as esculturas em argila com expressões (as carinhas - apêndice C) que estão no salão de recepção do hotel, feitas pela artista sergipana Elizabeth e esculturas de “pé grande”, feitas pelo artista sergipano Beto Pezão que reside em Aracaju. Também especifica sobre peças adquiridas no Mercado Central de Aracaju e na Feira do Turista na orla, além de adquirir imagens e quadros em tela de artistas locais, como a pintura em tela “Mulheres negras em movimento” (apêndice C), da artista plástica Vilgarte, que reside em Aracaju, que está no salão da recepção do Hotel-04.

Ainda o Gestor-04 ressalta que ao ver as obras de artes e artesanatos locais, isso desperta o interesse de parte dos hóspedes na compra de obras de artistas sergipanos e o hotel se prontifica a divulgá-los. Outro exemplo de incentivo ao artista local está em ceder um espaço, na frente do hotel, em épocas de alta estação no turismo, para ajudar artesãs locais venderem artesanato. Segundo o gestor, essas ações ajudam a vender o Hotel, pois existe uma troca nessa relação, visto que os artistas divulgam o nome do hotel.

Percebe-se que o Gestor-04 contribui ativamente com a cultura e com os artistas locais, demonstrando responsabilidade social e atendimento ao desenvolvimento social da sustentabilidade.

#### **4.4.3 Dimensão Econômica do Hotel-04**

No que se refere sobre as certificação e licenciamento ambientais adquiridos pelo Hotel-04, o Gestor-04 menciona que possui as licenças obrigatórias exigidas pelo poder público, como a Licença da Vigilância Sanitária e a Licença do Corpo de Bombeiros e não tem certificados envolvidos com o tema de sustentabilidade.

Ao ser questionado sobre divulgação na mídia das políticas de sustentabilidade para o hotel, o Gestor-04 menciona que possui uma boa divulgação de suas práticas de sustentabilidade. Segundo o gestor, é um marco para o aspecto comercial e na divulgação do Hotel-04 quando se informa que temos energia sustentável, tanto pela usina de energia solar, quanto pelas células de aquecimento da água para os chuveiros, uma divulgação de energia limpa. Além disso, ele afirma que as contribuições sociais também ajudam a vender a imagem do hotel.

Desta maneira, o Gestor-04 informa que divulga suas ações sustentáveis pela recepção do hotel, por placas informativas espalhadas em todo o hotel e por divulgação nas mídias digitais. Além disso, o Gestor menciona que faz uma pesquisa de avaliação dos hóspedes, no

check-in, através do preenchimento de uma ficha com várias perguntas de marcar e entre elas sobre as suas ações sustentáveis.

Quando perguntado sobre a procura por fornecedores que aplicam as práticas sustentáveis, o Gestor-04 menciona que apesar da dificuldade de encontrar bons fornecedores com todas as exigências legais, mas na procura é analisado os requisitos de sustentabilidade dessas empresas. Desta forma, o gestor lembra que a parceria do SEBRAE com a realizações das Feiras de Negócios é importante para o hotel encontrar fornecedores com maior confiabilidade em todos os requisitos necessários. Nota-se que o Hotel-04 busca por seus fornecedores de forma responsável, observando o cumprimento das exigências legais e uso de processos sustentáveis.

No que se refere a ações sustentáveis na dimensão econômica praticadas pelo Hotel-04, o Gestor-04 identifica que suas ações para práticas sustentáveis trazem principalmente benefícios econômicos com a redução de custos, especialmente com o uso da usina de energia solar, além do programa de controle da energia do hotel. Mas também relaciona esses benefícios com as demais ações sustentáveis.

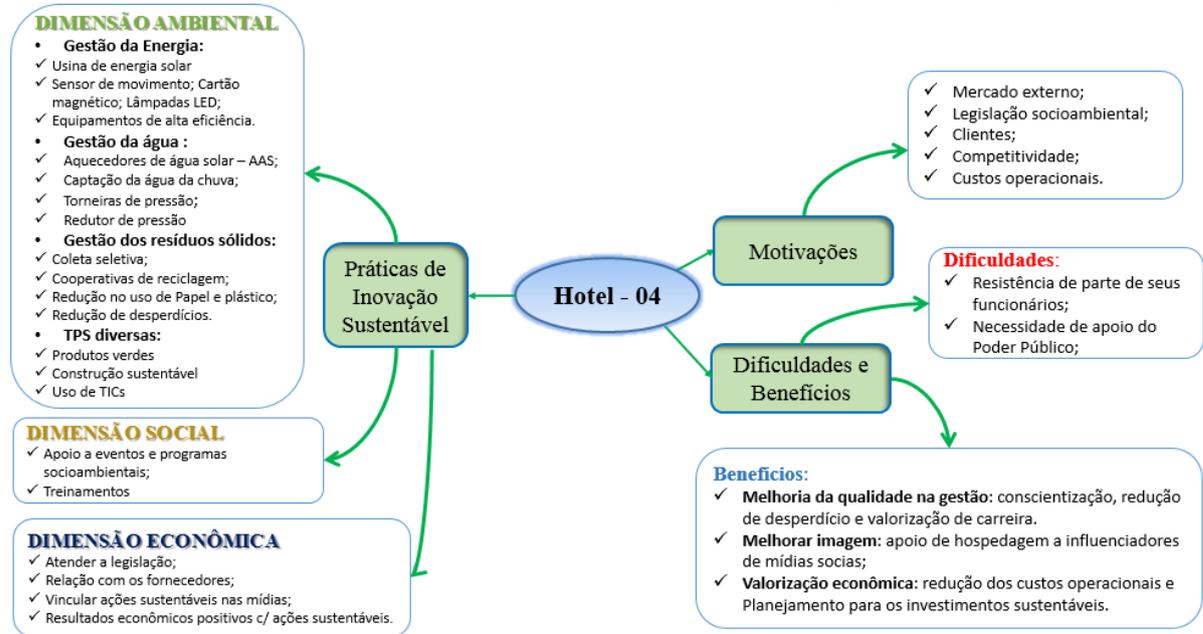
Como exemplo, o Gestor-04 menciona uma reunião com suas camareiras para busca de ideias criativas para soluções de problemas operacionais ocorridos. Visto que uma funcionária levantou a ideia de não trabalhar com toalha de rosto para os banheiros dos apartamentos, pois muitos hóspedes não estavam utilizando corretamente o utensílio. A ideia foi aceita e o Hotel-04 só trabalha com tolhas de banho. Portanto o hotel possui uma prática de trocar a roupa de banho (somente toalhas de banho) todos os dias e roupa de cama trocar a cada dois dias (uma prática já estabelecida) e dessa forma trouxe um grande ganho pois reduziu o custo mensal com a lavanderia.

Vale ressaltar que o Gestor-04 menciona que aplicar uma política sustentável representa elevados custos de início, mas o retorno traz benefícios pois é um investimento bem planejado. Nesse ponto, o gestor salienta que o setor financeiro do Hotel-04 é muito organizado e financeiramente bastante sólida, por isso não pega empréstimo e tudo que é investimento se usa recursos próprios.

Dessa forma, o Gestor-04 cita que o uso de um sistema de energia solar, e dos sistemas de aquecimento de água ocasionou uma relação custo benefício positivo para o hotel, trazendo uma economia de até 60% na conta de energia e água.

A Figura 11 representa os resultados da análise individual do caso do Hotel-04, que reúnem as principais ações para inovações sustentáveis identificadas a partir do relato do gestor.

**Figura 11** – Resumo do Resultado do Hotel-04 Conforme a Categoria Analítica.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.5 O CONTEXTO DO HOTEL-05

O Gestor do Hotel-05 é do sexo masculino, encontrando-se na faixa etária de 40 a 50 anos. O seu nível de escolaridade é graduação em Marketing e RH com especialização em MBA Gestão de Negócios, exercendo o cargo/função de gerente comercial. O mesmo encontra-se no cargo há pelo menos 4 anos.

O Hotel-05 tem o tempo de fundação no mercado hoteleiro de mais de 30 anos, possuindo uma estrutura física de 113 apartamentos e as acomodações estão divididas nas categorias Suíte Máster, Superior e Standard. Desta forma, oferece serviço de hospedagem tanto para clientes corporativo, de eventos e de lazer, além do mais, possuem instalações de sala de convenções, restaurante, duas piscinas e academia. Ao abordar sobre a classificação do hotel, o Gestor-05 menciona que o Hotel-05 encontra-se na atual categoria que se chama *Midscale*.

Quando perguntado se o Hotel-05 adota uma gestão sustentável, o Gestor-05 menciona que não tem nenhum programa específico de sustentabilidade. Mas ressalta que tem ações específicas como programas de conscientização dos colaboradores e dos hóspedes para a economia de energia e água. Além disso, o gestor observa que a Diretoria do Hotel-05 tem uma grande preocupação com a questão da sustentabilidade.

Segundo o Gestor-05, o hotel não possui uma política de sustentabilidade formal, mas destaca que já existe um planejamento para contratar uma consultoria para o começo de 2023 para assessorar um projeto de instalação de um sistema de energia solar e implantar ações para sustentabilidade no Hotel-05.

Desta forma, o Gestor-05 cita que a principal motivação para o Hotel-05 aplicar uma gestão de práticas sustentáveis é a questão dos custos, mas também existe uma preocupação com a sustentabilidade ambiental, além de já existir uma cobrança dos clientes corporativos da empresa. O Gestor-05 menciona que muitas empresas procuram se informar se o hotel possui algum projeto de sustentabilidade como requisito para a negociação da hospedagem e fazer parte do portfólio das empresas.

Para a Gestor-05, o maior desafio do Hotel-05 para um desenvolvimento de uma gestão sustentável está na dificuldade de encontrar empresas e profissionais qualificados para consultoria para montar e assessorar o projeto de sustentabilidade, pois está em pleno processo de implantação e formalização, além do mais é um projeto de um custo alto, mas necessário e que trará retorno futuro do investimento.

O que se percebe é que o Hotel-05 está na fase inicial de um projeto para a formalização de uma gestão sustentável. Além disso, o Gestor-05 analisa que os investimentos na sustentabilidade do Hotel-05 é um desafio necessário para redução dos custos operacionais e se manter competitivo no mercado hoteleiro.

#### **4.5.1 Dimensão Ambiental do Hotel-05**

De acordo com o Gestor-05, o hotel possui metas iniciais para uma gestão sustentável, que estão em pleno desenvolvimento e existe um interesse da Diretoria em formalizar um projeto de sustentabilidade para o Hotel-05.

Ao ser perguntado sobre a sua gestão do uso da energia, o Gestor-05 menciona que o hotel recebe o fornecimento de energia elétrica pela ENERGISA e que também possui um gerador de energia a gás que é ligado nos horários das 17h às 22h. No entanto, está se planejando a instalação de uma usina solar para fornecer energia elétrica para se alcançar um custo mais viável para o hotel.

A respeito do uso do gerador de energia elétrica a gás, o Hotel-05 traz segurança energética por fornecer energia temporária ao hotel, em um período de maior necessidade energética. E pelo gerador ser a gás utiliza uma fonte de energia limpa, sendo analisada uma prática sustentável.

Desta forma, para colaborar na gestão da energia do Hotel-05, o gestor menciona que é efetuado um controle de consumo energético através de acompanhamento semanal do setor responsável. Além disso, há procedimentos de conscientização dos funcionários dos horários do uso da energia elétrica das instalações. E para auxiliar nesse processo existem placas de avisos em todo o hotel e também nos apartamentos para conscientização dos hóspedes para apagar as luzes.

Para tanto, o Gestor-05 ressalta que para implementar a gestão da energia do Hotel-05 existe a instalação de sensores de movimento e presença para iluminação nos corredores, o uso de cartão magnético para as fechaduras eletrônicas e para os equipamentos de economizador de energia (apêndice C) dos apartamentos.

Percebe-se que o Hotel-05 tem uma preocupação em desenvolver investimentos e eficiência de sua gestão do uso da energia elétrica em inovações sustentáveis, com um interesse na redução de custos operacionais e utilizando equipamentos mais difundidos nas práticas sustentáveis da hotelaria como os sensores.

Quando questionado sobre a gestão do consumo da água, o Gestor-05 menciona que possui práticas de controle de diminuição de consumo de água, como torneiras de pressão nos apartamentos e com uso de redutor de pressão em todas as torneiras e chuveiros para reduzir a vazão d'água. Segundo o gestor, os chuveiros dos quartos têm a água aquecida a gás para não usar energia elétrica.

O Gestor-05 destaca que o hotel tem o abastecimento de água da Companhia DESO, mas para redução de consumo e dos custos com a água ele observa que é contratado o abastecimento de caminhão pipa, especialmente para completar o nível de água da piscina. Contudo, existe no planejamento, com a consultoria, a instalação da captação da água da chuva junto com uma estação de tratamento que devem ser usados na limpeza das áreas comuns e nos sanitários.

Ao ser perguntado se o esgoto do Hotel-05 recebe tratamento, o Gestor-05 menciona que o esgoto utilizado está ligado na rede da companhia DESO. Nota-se ainda que o tratamento de esgoto do Hotel-05 possui adequação ambiental, pois utiliza o saneamento básico da cidade.

Ao tratar do emprego de práticas de tratamento dos resíduos sólidos no Hotel-05, o Gestor-05 menciona que é praticado uma coleta seletiva, que possui as lixeiras padronizadas. Além disso, o gestor observa que o lixo separado é recolhido por uma cooperativa de reciclagem, como exemplo do descarte de papel, vidro, plástico, óleo usado, etc. E tem também o recolhimento do lixo pela prefeitura.

Outra observação do Gestor-05 é relacionada ao reaproveitamento e controle de papel, que em alguns casos se reaproveita as folhas usado como rascunho e depois é descartado, com exceção de documentos dos hóspedes e documentos administrativos que são arquivados.

O Gestor-05 destaca ainda que existe uma política para evitar desperdício na cozinha do Hotel -05, desta forma, os funcionários são treinados pela nutricionista para usar a quantidade certa de acordo com o número de hóspede, mas o alimento que não é utilizado no dia vai ser encaminhada para o refeitório para ser reprocessado no lanche e refeição dos funcionários. Nota-se que na gestão do restaurante do Hotel-05, os funcionários praticam a técnica de manipulação de alimentos no reprocessamento de preparo de novas refeições.

Ao ser questionado sobre as considerações para minimizar os impactos ambientais procedentes das instalações físicas do Hotel-05, o Gestor-5 menciona que a arquitetura do hotel é muito antiga e na época não existia normas para instalações sustentáveis na hotelaria e não é possível mudar a estrutura. Mas identifica que possui no *lobby* do hotel um bom uso da iluminação natural pois a entrada do salão é instalada com grandes painéis de vidro. Além disso lembra que possui instalações de acessibilidade em todo hotel, como portas grandes nos elevadores, rampas de acesso bem distribuídas e um quarto por andar com adaptação para acessibilidade, para cumprir normas de acessibilidade da legislação vigente.

Percebe-se que o Hotel-05 possui instalações física com uma estrutura que por ser antiga não previa redução de impactos ambientais. Mas tem um *Lobby* de entrada que por ter grandes painéis de vidro e que utiliza bem a luz natural pelo dia, além de ter informado das instalações de acesso a pessoas com necessidades, isso dá alguns aspectos de sustentabilidade na construção do hotel.

No que se refere a utilização de TIC's para auxiliar nas práticas sustentáveis, o Gestor-05 menciona que o Hotel-05 possui Website, e-mail, como também o uso das redes sociais Instagram, Facebook, WhatsApp para divulgação, reservas e comunicação interna entre os funcionários. Além de um aplicativo QR Code para o cliente acessar todos os serviços e informativos do hotel que fica nos apartamentos do Hotel-5.

Desta forma, o Gestor-05 informa que possui um check-in pelo Website do hotel, mas que ainda é pouco acessado pelos clientes por falta de costume nesse processo, sendo utilizado mais o check-in presencial.

O que se percebe é que o uso de TICs auxilia no processo de produção sustentável fundamental para um bom processo operacional e que impulsiona positivamente o Hotel-05.

Deste modo, o Hotel-05 facilita a relação de comunicação rápida com seus clientes e funcionários, além de possui um processo que diminui o uso de papel.

#### **4.5.2. Dimensão Social do Hotel-05**

Quando questionado sobre ações sustentáveis que se refletem em benefícios sociais, o Gestor-05 menciona um exemplo de incentivo ao artista local ao conceder um espaço, na frente do hotel, no período do verão que é uma alta estação e traz uma demanda maior de turistas de lazer, para ajudar artesãos locais venderem artesanatos.

O Gestor-05 ainda destaca que possui jarros ornamentais, quadros pintados pelo artista plástico sergipano José Fernando para a decoração do hotel. Além disso, o gestor comenta que adquiriu cumbucas de alumínio (tipo tigelas) e pratos de cerâmica no Mercado Thales Ferras, feito por artistas sergipanos e para uso nos restaurantes do Hotel-05.

Nesse relato percebe-se que o Hotel-05 incentiva artistas da região expondo seus trabalhos e atendendo ao interesse dos hóspedes. Sendo identificado uma responsabilidade social pelo estímulo ao desenvolvimento social e econômico das comunidades local.

Ao se referir a gestão de RH do Hotel-05, o Gestor menciona que o hotel possui práticas de valorização dos funcionários, com um programa de benefícios ao colaborador, como plano de saúde corporativo, auxílio farmácia, cesta de natal, cesta junina, plano de comissão mensal que é rateado entre os colaboradores. Além disso, um programa de premiação para Funcionário do mês e Funcionário do ano.

Outra observação relevante do Gestor-05, é que com as ações sustentáveis já implantadas pelo hotel, foi verificado um aumento na contratação de funcionários para atender essa demanda.

Ao comentar sobre treinamento dos funcionários para as práticas sustentáveis, o Gestor-05 afirma que os funcionários possuem treinamentos em áreas diversas e com empresas especializadas, como cursos de treinamento de atendimento, de liderança e treinamentos para os garçons e metes. Como exemplo o gestor relata o treinamento de manipulação de alimentos passado pela nutricionista do hotel aos funcionários da cozinha, com conteúdo sobre sustentabilidade e do cuidado para não se gastar muita água.

Nota-se que a abordagem sobre benefícios aos colaboradores é importante na dimensão social e para a melhoria da qualidade do trabalho no Hotel-05. Além disso, o treinamento é um requisito para manter uma gestão responsável e sustentável, pois os colaboradores lidam

diretamente com os hóspedes do hotel. Deste modo, um colaborador bem formado passa uma relação positiva com os clientes.

#### **4.5.3 Dimensão Econômica do Hotel-05**

Ao ser perguntado sobre as certificação e licenciamento ambientais adquiridos pelo Hotel-05, o Gestor-05 informa que tem as licenças obrigatórias exigidas pelo poder público, como a Licença da Vigilância Sanitária, as Licenças ambientais do estado (ADEMA) e da prefeitura de Aracaju (SEMA), além de ter ganhado um certificado do setor de turismo com tema de sustentabilidade.

Ao ser questionado sobre divulgação na mídia das políticas de sustentabilidade para o Hotel-05, o Gestor-05 ressalta que ainda não existe uma divulgação das práticas sustentáveis do hotel. Mas destaca que pretende incluir as ações sustentáveis na mídia, após conclusão da consultoria contratada.

Ao ser perguntado sobre a procura por fornecedores que aplicam as práticas sustentáveis, o Gestor-05 menciona que há uma busca do Hotel-05 por fornecedores analisando os requisitos necessários, e que possuem programas sustentáveis. Principalmente na área de governança com produtos de limpeza e na área da cozinha com produtos alimentícios.

Quando questionado se a implementação de uma política sustentável representa elevados custos, o Gestor-05 informa que em relação à procura de uma consultoria especializada em sustentabilidade foi verificado um investimento muito alto. O gestor ainda menciona que as ações sustentáveis que já utilizam também possuem um investimento alto, mas traz um retorno positivo desse investimento.

Como exemplo, o Gestor-05 menciona o investimento no gerador a gás que foi muito alto e com os recursos próprios do hotel, mas em um ano conseguiu um retorno financeiro. Destaca também que com a instalação de redutores de vazão de água em todos os chuveiros e nas torneiras do hotel, houve uma redução considerável na conta da água.

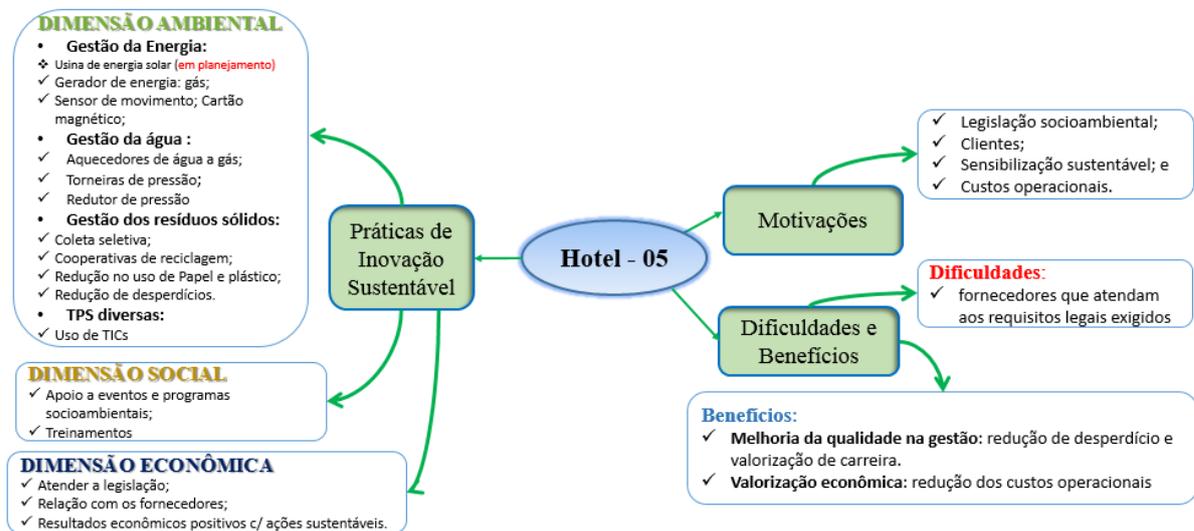
Ao ser perguntado se o Hotel-05 procura por empréstimos de incentivo à sustentabilidade, o Gestor-05 informa que possivelmente o investimento na instalação de um sistema de energia solar será por financiamento bancário. Sendo um financiamento bancário direcionado para incentivar a instalação de energia solar que está em avaliação da diretoria do hotel.

Dessa maneira, o Gestor-05 informa que o uso de um sistema de gerador a gás, dos sistemas de aquecimento de água a gás e das instalações de redutores de vazão d'água causou uma economia de até 30% na conta de energia e água.

Nota-se que o Gestor-05 identifica que suas ações para práticas sustentáveis apesar do custo inicial alto trazem benefícios econômicos com a redução dos custos operacionais da empresa.

A Figura 12 representa os resultados da análise individual do caso do Hotel-05, que reúnem as principais ações para inovações sustentáveis identificadas a partir do relato do gestor.

**Figura 12** – Resumo do Resultado do Hotel-05 Conforme a Categoria Analítica



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para este capítulo, após a descrição dos dados e informações das empresas analisadas, são apresentados uma análise comparativa dos casos pesquisados, conforme as categorias de análise e os elementos de análise estabelecidos na metodologia. Desta forma, esta seção permite ressaltar as semelhanças e diferenças entre os casos analisados na seção anterior. Além disso, buscar a discussão dos resultados deste estudo com o referencial teórico que foi anteriormente verificado.

### 5.1 MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAR A GESTÃO SUSTENTÁVEL

De acordo com a literatura apresentada, o conhecimento de inovações sustentáveis nas organizações é decisivo para o sucesso de gestão para a sustentabilidade. Como resultado, a implementação de práticas sustentáveis pode melhorar a imagem do hotel e criar uma vantagem competitiva. Assim, a presença de uma política de gestão para sustentabilidade promove a motivação de ações para uma melhor gestão (BARBIERI et al., 2010; TAVARES, 2016 PACIFICO JR., 2016).

Por esse motivo, uma gestão que é adotada para gerenciar elementos, produtos ou serviços, pode atuar com aspectos ambientais, atender a requisitos legais e tratar resultados de riscos (ABNT, 2014).

Para entender as ações realizadas pelas empresas na primeira categoria de análise, motivações para implantar a gestão sustentável das empresas estudadas, foram considerados seis elementos de análise: mercado externo, legislação socioambiental, clientes, competitividade, sensibilização sustentável e custos operacionais.

O primeiro elemento de análise, relacionado com o mercado externo, aponta a necessidade de seguir as exigências do mercado hoteleiro para a utilização de inovações e tecnologias necessárias para possuir uma sustentabilidade corporativa. No caso do Hotel-01, nota-se que o entrevistado menciona a cobrança do mercado externo de aplicar inovações para o avanço da sustentabilidade da empresa. Entretanto, no caso do Hotel-04, o Gestor-04 aborda que o mercado hoteleiro exige o cumprimento das regras estabelecidas para o alcance da sustentabilidade. Nesse aspecto, algumas falas são apresentadas para demonstrar.

Porque, não só a tecnologia, os avanços para essa questão da sustentabilidade da inovação, vem nos cobrando, (...) (GESTOR-01)

(...) o apelo hoje do próprio turismo sustentável, né! (GESTOR-04)

(...) é uma exigência hoje do mercado. **O mercado nos exige** e para estar dentro dele a gente precisa, né, cumprir algumas regras (...): - o que é de sustentável (...). Então a

gente faz essas metas em cima também do nosso comercial, da nossa redução de custo, né, e do momento que está sendo exigido. (...). (GESTOR-04)

Tais evidências corroboram com a literatura de Petrini e Eisele (2018) e Machado *et al.* (2019), para que as organizações busquem a sustentabilidade é necessária uma boa gestão das inovações sustentáveis e o desenvolvimento de novas capacidades tecnológicas. Além de focar no crescimento sustentável com padrões externos e da inovação direcionada pelas demandas do mercado. Além do mais, a sustentabilidade pode ser tratada pelas organizações como uma oportunidade de negócio (PETRINI; EISELE, 2018).

O segundo elemento de análise, legislação socioambiental, percebe-se que a gestão para sustentabilidade se motiva no atendimento das obrigações da legislação socioambiental vigente. Observa-se nas entrevistas que todos afirmaram atender a legislação em vigor. Compreende-se que todos os entrevistados colocam a obrigatoriedade a respeito disso, tendo em vista que os mesmos ressaltaram possuírem as licenças ambientais por obrigação legal. Desta maneira, algumas falas são apresentadas.

A gente tem todas as licenças (...). É atendido sim! Nós temos (...) o da SEMA (municipal), (...) da secretaria de meio ambiente (ADEMA). (GESTOR-01).

(...) só possuímos as licenças obrigatórias (GESTOR-02).

Nós já tínhamos as nossas diretrizes formadas, mas nós temos as licenças ambientais que já impõem as regras. (...). A gente tem todos os registros (...). Porque a gente sempre recebe as visitas da vigilância sanitária, da licença ambiental, do Corpo de bombeiros. Vigilância é que não falta! (...), estão todas em dias! (...). Tem uma que é (...) específica do Turismo né! (...) (Certificado) do turismo sustentável, que essa a gente recebeu no começo do ano. (GESTORA-03).

Como a gente é obrigado. Aí vem a parte da legislação né! A gente tem que fazer aquele manual de boas práticas (...). O que é que nos cobram: a licença da vigilância sanitária, que é bem exigente (...) os bombeiros que vem fiscalizar também (...) (GESTOR-04).

Tem a licença ambiental da SEMA (municipal) (...). Do órgão estadual (ADEMA). (...) Turismo sustentável a gente tem (certificado). (GESTOR-05)

Percebe-se que todos os Gestores possuem um bom conhecimento e procuram cumprir a legislação socioambiental vigente, cooperando com a gestão sustentável dos empreendimentos e um cuidado em não causar prejuízos econômicos pelo não cumprimento da legislação específica.

Como foi possível observar, a busca em atender as exigências da legislação socioambiental identificadas nas empresas estudadas realça as afirmativas de Tavares (2016), Petrini e Eisele (2018) e Leite, Lamas e Nóbrega (2019), que constataram que a gestão sustentável no setor hoteleiro está muito ligada a um atendimento legal, que reforça os planos de gestão para a sustentabilidade que consideram riscos e oportunidades.

Além disso, esse entendimento especifica que a gestão de inovação para sustentabilidade representa um instrumento para que as empresas alcancem o desenvolvimento sustentável. Desta forma, também o atendimento de exigências das regulamentações necessárias à sustentabilidade corporativa. (MACHADO *et al.*, 2019).

O terceiro elemento de análise, cliente, busca-se perceber como o cliente motiva as organizações hoteleiras na prática de uma gestão sustentável. Desta forma, percebe-se que a maioria dos gestores entrevistados ressaltam a relevância dos clientes como respaldo para o desenvolvimento de uma gestão sustentável. Nos casos dos Hotéis 01 e 04, os gestores 01 e 04 apontam que os seus clientes cobram ações sustentáveis nos hotéis e se satisfazem em perceber a existência delas. Já o Gestor-05 observa que são seus clientes corporativos os principais questionadores de ações que atendam aos parâmetros de sustentabilidade no hotel. No entanto, no caso do Hotel-02, o Gestor-02 observa que não possuem clientes que cobram aspectos de práticas sustentáveis em sua gestão, evidenciando que não houve motivação pelos clientes para uma gestão de práticas sustentáveis. Dessa maneira, destacam-se as seguintes falas.

(...) até o próprio cliente, deseja isso (...). Essa questão de avaliação dos clientes, a percepção deles que é muito sagais! (...). Você observa que... os clientes se satisfaz com aquilo. Quando vê a Inovação... eles têm essa percepção. Até porque nível de Nordeste... a gente tem muito público do Sul que acha que aqui a gente ainda tá atrasado. (GESTOR-01)

Na verdade, hoje a gente não tem nenhum cliente que já foi, que veio pré-definido que faça esse tipo de questionamento. Por exemplo! Se existe no nosso caso aqui ainda não tem esse tipo de questionamento. (GESTOR-02)

A muitos anos que o segmento hoteleiro ele vem por necessidade, né, até imposta pelo próprio cliente, com a visão mais ampla de defender o planeta. Aí sugeriram essas necessidades do hotel se adequar essa nova realidade de sustentabilidade. (...). Muitas pessoas (clientes), em reservas, perguntam o que que a gente faz! (GESTOR-04)

Clientes corporativos! (...). Algumas empresas elas procuram se informar se o hotel tem algum projeto. (GESTOR-05)

Esses destaques corroboram com as literaturas de Amazonas, Silva e Andrade (2018), Cardoso e Caselli (2019) e Mtur (2021), tendo em vista que no setor da hotelaria, questões da sustentabilidade socioambiental são importantes pelo motivo do aumento da conscientização do consumidor e seu interesse em conhecer como os produtos e serviços são produzidos. Desta maneira, as organizações hoteleiras vêm aprimorando novos serviços, que proporcionam mais qualidade e satisfação de seus clientes. Nesse mesmo sentido, Tavares (2016) argumenta que as práticas sustentáveis podem aumentar a fidelização dos seus clientes.

Diante o contexto apresentado, Medaglia *et al.* (2021), reforça que fica evidente a importância da criação de serviços e produtos para inovação sustentável na hotelaria por formar

um nicho de mercado procurado por consumidores interessados em hospedagem com responsabilidade socioambiental.

O quarto elemento de análise, competitividade, objetiva compreender se a gestão para a sustentabilidade proporciona uma vantagem competitiva no mercado hoteleiro. Percebe-se que o entrevistado 01 ressalta a sua estratégia competitiva a sua diferenciação comercial no mercado hoteleiro. O entrevistado 04 aborda como sua gestão focada em questões sustentáveis lhe dá um diferencial competitivo e uma boa colocação no mercado hoteleiro. Desta maneira, identificam-se as falas.

Então! (...). Por que, não só a tecnologia, os avanços para essa questão da sustentabilidade da Inovação, vem nos cobrando, (...). Tem isso como diferencial! (GESTOR-01)

As metas que a gente estabelece é muito focada(...). Mas sempre focando também a questão ambiental, (...). Mas como resultado. Nós somos um hotel com ocupação hoje, como uma das melhores do mercado. (...). Nós estamos no mercado, no nível dos grandes hotéis (...)! (GESTOR-04)

Essas evidências são compatíveis com as literaturas de Leite, Lamas e Nóbrega (2019), Machado *et al.* (2019), que constataram que as práticas de gestão sustentável servem como estratégia competitiva no mercado, conseqüentemente as empresas sustentáveis atuam no desenvolvimento de ações de práticas sustentáveis que podem se tornar um processo de competitividade.

Do mesmo modo, Cardoso e Figueiredo (2016), Petrini e Eisele (2018) e Leite, Lamas e Nóbrega (2019), identificam que as empresas que possuem gestão sustentável estimulam os pilares da sustentabilidade, desta forma, as práticas sustentáveis são um atrativo turístico que ativam as diferenças de competitividade entre os empreendimentos hoteleiros. Desta forma, os hotéis adotam ferramentas de gestão orientadas para a sustentabilidade onde procuram vantagem competitiva. (ABNT, 2014; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018).

O quinto elemento de análise, sensibilização sustentável, procura compreender os esforços desenvolvidos para sensibilização sustentável na hotelaria, a fim de interpretar como foram efetuadas. Observa-se que o Gestor-01 menciona que existe a necessidade de incentivo para aplicar ações sustentáveis que mude a cultura organizacional. A Gestora-03 observa que o Hotel-03 já iniciou com uma conscientização sustentável que trouxe imediata ações para incorporar a sensibilização sustentável.

No entanto, o Gestor-05 observa que a diretoria do hotel possui sensibilização para as questões de sustentabilidade, além de possuir iniciativas de conscientização para os funcionários e para seus hóspedes.

Nesta perspectiva, algumas falas são apresentadas para demonstrar.

Essa questão da sustentabilidade (...)! Mas todo mundo quer ser sustentável! Mas como? Você está praticando? (...). Você precisa de um pontapé inicial, até porque, tudo que se for fazer precisa mudar! Tem investimento, precisa mudar a cultura! (Cultura organizacional) (GESTOR-01).

Nós temos um contexto que a gente constrói todas essas regras e aí a gente passa para os colaboradores. (...). A importância de tudo, e aí, assim, a gente vai conscientizando, tentando educar. (...). Como a gente vem de uma cultura de educação é mais fácil a gente ir pelo meio da educação (Cultura organizacional) (...). Por que já fazia parte da cultura do proprietário e dos gestores (GESTORA-03).

Na verdade, é porque a gente tem hoje a nossa diretoria, principalmente, eles têm uma preocupação muito grande com essa questão da sustentabilidade. (...) a conscientização dos funcionários. A gente coloca um comunicado, (...). Avisos! Nos apartamentos a gente coloca também. Avisos para os funcionários e pros hóspedes! (GESTOR-05)

Essas evidências são compatíveis com as literaturas de Leite, Lamas e Nóbrega (2019) e Fiocruz (2023), que ressalta que para desenvolver a sensibilização sustentável é preciso a transmissão do conhecimento que incorpore valores de sustentabilidade na cultura organizacional das empresas, a construção de competências e responsabilidades e a melhoria contínua das ações sustentáveis.

De acordo com Petrini e Eisele (2018), os valores e cultura são alinhados às questões da sustentabilidade em todas as atividades organizacionais. Deste modo, Cardoso e Caselli (2019) e Leite, Lamas e Nóbrega (2019) ressaltam que as empresas hoteleiras precisam desenvolver uma consciência sustentável procurando consolidar uma relação de todos os seus colaboradores em atender obrigações e responsabilidades socioambientais.

O sexto e último elemento de análise deste tópico, custos operacionais, objetiva entender como a perspectiva da redução de custos operacionais motiva na adoção de ações sustentáveis nas empresas hoteleiras. Verificou-se nas entrevistas que todos os entrevistados mencionam a relação de redução de custos operacionais para implantação de práticas sustentáveis.

Desta forma, os Gestores 01 e 05 abordam que o custo inicial para pôr em prática ações sustentáveis se torna um investimento positivo para o hotel. O Gestor-02 enfatiza que a relação de redução dos custos operacionais é o foco principal para motivar na implantação de ações para a sustentabilidade e como exemplo menciona o projeto de implantação de energia solar no hotel. O que se percebe é que o Hotel-02 ainda está em processo de desenvolvimento que abrange as aplicabilidades de uma gestão sustentável.

A Gestora-03 identifica a importância dos procedimentos dos funcionários para o controle e redução do custo e ainda observa que apesar do elevado valor financeiro para aplicar práticas sustentáveis é uma relação que dá bons resultados. Contudo, o Gestor-04 aponta a

importância da relação dos valores dos serviços prestados pelo hotel-04 e a aplicabilidade da sustentabilidade para conseguir a redução dos custos operacionais. Seguem as principais falas.

É um investimento!!! Eu não boto isso como custo! Eu coloco como investimento para ter esse diferencial(...) (GESTOR-01).

O primeiro é economia (custos operacionais)! Que é esse a gente tá tratando que é com relação a energia solar (GESTOR-02).

(...) o que a gente faz hoje com relação à redução de custos. (...) e eficiência. A gente tem os sensores, (...). É, então, isso nos possibilita uma pequena redução, uma redução de custo (GESTOR-02).

Quanto mais a gente diminui esses gastos, a gente apresenta os funcionários os resultados. E aí a cada mês a gente consegue diminuir mais (diminuir os custos) através da conscientização.

(...) tem um custo! Que a gente sabe que tem coisas que elevam e diminui. (...)... a sustentabilidade ela eleva (o custo), mas (...) é uma questão que vale a pena! (GESTORA-03)

A motivação principal, tem que ser verdadeiro, é custo (...). o fator principal é uma coisa que chama-se diária média. (...). Mas o grande problema é a diária! Então! Se você não buscar método sustentáveis para reduzir custo. (...), se você não reduzir custo você não fica no mercado. (...). As metas que a gente estabelece é muito focada no resultado da redução de custo. (GESTOR-04)

Além da sustentabilidade de projetos relacionados ao meio ambiente, (...), tem também uma questão de custo! Por que quando você tem problema sustentável o custo que você tem ele acaba sendo menor. (GESTOR-05)

Isso requer um custo (...), é um custo alto. Mas isso vai refletir no futuro para gente! (...). Como investimento futuro! (GESTOR-05).

Com base nessas perspectivas, Tavares (2016), Pacifico JR (2016) e Medaglia *et al.* (2021), argumentam que um empreendimento hoteleiro proativo para a sustentabilidade gera redução de custos, através de uma estratégia de direção de custos. As reduções dos custos operacionais ocasionam em um maior padrão dos processos que possibilita melhorias expressivas nas atividades das corporações. Desta forma, os resultados confirmam os estudos de Petrini e Eisele (2018), que destacam que as organizações estão conscientes da importância das práticas sustentável e suas motivações na sua adoção.

O Quadro 15 a seguir resume os casos pesquisados e sua relação com os elementos analisados das motivações a adesão de uma gestão sustentável.

**Quadro 15 - Motivações para a Sustentabilidade**

| CASOS    | Mercado Externo | Legislação Socioambiental | Clientes | Competitividade | Sensibilização Sustentável | Custos Operacionais |
|----------|-----------------|---------------------------|----------|-----------------|----------------------------|---------------------|
| Hotel-01 | X               | X                         | X        | X               | X                          | X                   |
| Hotel-02 |                 | X                         |          |                 |                            | X                   |
| Hotel-03 |                 | X                         |          |                 | X                          | X                   |
| Hotel-04 | X               | X                         | X        | X               |                            | X                   |
| Hotel-05 |                 | X                         | X        |                 | X                          | X                   |

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

## 5.2 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Para se adequar às pressões e oportunidades de adequação aos ODS, o setor hoteleiro incorporou práticas e tecnologias para a sustentabilidade, como parte de seu modelo de gestão. Desta forma, surgiu a necessidade de empresas operarem a partir de práticas sustentáveis que promovam ações inovadoras nos hotéis como parte de programas de gestão sustentável (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; MEDAGLIA *et al.*, 2021).

Por esse motivo, ao seguir práticas sustentáveis a organização pode desenvolver o desempenho operacional através de métodos mais eficazes (TAVARES, 2016). Vale ressaltar que é proveitoso ao setor hoteleiro adotar práticas sustentáveis, por seu segmento está em expansão de mercado e ser cauteloso que as organizações conduzam as considerações de aspectos socioambientais. Dessa forma, a sustentabilidade corporativa pode ser entendida como um aporte para o desenvolvimento sustentável (BARBIERI *at al.*, 2010; CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; CARDOSO; CASELLI, 2019)

Esta categoria, práticas de inovação sustentável das empresas estudadas, visa identificar as práticas de inovação sustentável adotadas pelos hotéis. Isso permite mostrar as práticas mais utilizadas no setor hoteleiro de Aracaju.

Desta forma, a fim de entender as ações realizadas pelas organizações nesta categoria de análise, foram empregados três elementos de análise, são eles: práticas da dimensão ambiental, práticas de dimensão social e práticas da dimensão econômica.

No primeiro elemento de análise, que trata sobre **práticas da dimensão ambiental**, busca-se identificar quais práticas sustentáveis os hotéis possuem em sua gestão do uso da energia, na gestão do uso da água, na gestão dos seus resíduos sólidos e na gestão de tecnologias sustentáveis diversas.

Com relação a **gestão do uso da energia**, é identificado a instalação de usinas de energia solar para a produção e consumo de energia elétrica nos casos dos hotéis 01, 03 e 04 e todos eles são conveniados com a Empresa de energia elétrica de Sergipe. Contudo, existe projetos de instalação de usinas de energia solar nos casos dos hotéis 02 e 05. Ficou constatado que todos os hotéis possuem um programa de controle do consumo de energia, mas nos casos dos hotéis 01, 03 e 04 possuem um sistema de monitoramento automático e interligados com as TIC's, que fornecem relatórios. Nos casos dos hotéis 02 e 05 possuem um controle convencional em planejamento de gastos do consumo de energia elétrica. Nessas perspectivas, destacam-se as seguintes falas.

Hoje nós temos a energia solar. (...). Mas nós já temos em Riachuelo uma usina adicional que inclusive está sendo ampliada agora para nós sermos totalmente sustentável. Autossuficiente! (GESTOR-01).

Nós temos um sistema que monitora todo o uso de capacidade de energética no hotel (...) (GESTOR-01)

(...) estamos em fase de implantação do sistema de energia solar! (...) no interior do Estado, que a gente vai gerar energia para o hotel (...) (GESTOR-02).

Quando a gente fez toda a demanda (...). A gente fez toda essa planilha (de controle do consumo energético). (Gestor-02)

Já tinha o projeto quando a gente comprou (o hotel), da energia solar! Só que (...) ainda está em andamento. (...). Nós temos o gerador também. O gerador entra em momento de pique, de 17h:30min as 20h:30min. (...) a óleo (biocombustível) (GESTORA-03).

(...) a gente tem toda a programação (controle do consumo energético). (...) as programações automáticas mesmo (GESTORA-03).

O outro passo na sustentabilidade é a (...) energia! Nós temos uma (...) usina solar! (...). Temos gerador a diesel (...). Se faltar energia (...) em alguns horários de pique (...). Agora não está sendo viável! (GESTOR-04).

(...) mensalmente a gente tem uma planilha que a gente acompanha (...). O aplicativo controla o (...) fluxo de energia (...) (GESTOR-04).

Energia, a gente está avaliando para no ano que vem a gente ter a energia solar, aqui no hotel. (...). (...). A gente tem um gerador a gás! A gente deixa de usar energia à noite (da concessionária de energia). (...)às 17hs (...) às 22hs (...) (GESTOR-05).

Semanalmente a gente faz esse acompanhamento. (Controle do consumo energético) (GESTOR-05).

Essas evidências são possíveis perceber na literatura de Nam *et al.* (2020) e Medaglia *et al.* (2021), em que em seus estudos apontam que hotéis podem aplicar práticas sustentáveis, como incluir tecnologias de economia de energia, com a utilização de energia solar. Essas disposições para implementar a inovação sustentáveis tem relação ao consumo responsável em hotéis com o emprego de tecnologias limpas.

Considerando a utilização de sistema de monitoramento automático dos hotéis 01, 03 e 04 para o controle de consumo de energia fica evidenciado, de acordo com Annunziata *et al.* (2018), que o processo de produção sustentável, tem um incentivo positivo na adoção de tecnologias de planejamento de recursos.

No entanto, é observado também que os Hotéis 03, 04 e 05 possuem gerador de energia elétrica para serem utilizados em horários de pico (horários de oscilação da rede elétrica), para trazer e manter uma segurança energética temporária e a confiabilidade dos clientes. Contudo, no caso do Hotel-3, se possui gerador movido a biocombustível que é uma fonte de energia renovável. O Hotel-04 tem um gerador abastecido a óleo diesel, mas como mencionado pelo Gestor-04, não está sendo viável por utilizar um combustível de alto custo operacional, além de ser muito poluente, neste caso, desfocando das iniciativas de sustentabilidade da empresa. E o caso do Hotel-05 com gerador a gás natural que é uma fonte de energia limpa.

Vale ressaltar que o gás natural não é uma fonte de energia renovável, mas é considerado uma fonte de energia limpa que faz parte da adequação para o desenvolvimento sustentável. Nesse ponto, o Brasil possui grandes reservas de gás natural que é utilizado como combustível e também uma importante fonte de energia de residências e indústrias. Além do mais, o gás natural apesar de ter um menor índice de poluição atmosférica, mesmo assim, oferece riscos ambientais. (ANP, 2023)

Ainda com relação a gestão da energia, agora relacionado ao uso de equipamentos de controle de consumo de energia, observa-se que todos os hotéis utilizam dispositivos de sensores de movimento e presença para ligar as luzes nos corredores dos hotéis e os cartões magnéticos para as fechaduras eletrônicas e equipamentos economizadores de energia (apêndice C) dos apartamentos. Com relação a utilização de equipamentos de alta eficiência, com menor consumo de energia elétrica, foram citadas pelos hotéis 01 e 04 como é o caso de aquisição de ar-condicionados com eficiência de consumo de energia. Por último, observa-se o uso das lâmpadas LED, nos casos dos hotéis 02,03 e 04, como um componente eletrônico para iluminar os ambientes dos hotéis com maior eficiência. Desta maneira, destacam-se as seguintes falas.

As lâmpadas são todas LED no hotel. Então! (...) nessa parte de energia, a gente procura sempre tá inovando. (...). Temos sensores (sensores de movimento) nos andares (...) nos corredores. (...). Tem cartão (cartão magnético) de economia de energia. (...) a gente só compra ar-condicionado com gás que é sustentável (GESTOR-01).

E eficiência! A gente tem os sensores (sensores de movimento), que hoje a gente aplica. A troca 100% das lâmpadas de LED (GESTOR-02).

Tem o sensor (Sensor de movimento) (...), nos quartos eles (hóspedes) usam o cartão (cartão magnético) para ligar tudo. (...). As lâmpadas, (...). É, tudo Led (GESTOR-03).

Temos, sensores (sensores de movimento) (...) nos corredores. (...). É cartão. (Cartão magnético) (...) nos apartamentos (...) os clientes saem, tira a chave e desliga (...). O hotel (...) investe nesta questão da refrigeração (...) ar-condicionados (...) o menor consumo e custo baixo (GESTOR-04).

Nos corredores a gente tem sensor (sensor de movimento), (...). Para os hóspedes, (...) tem (...) economizador de energia, (...) ele sai tira o cartão! (Cartão magnético). Então, automaticamente desativa energia do quarto. (GESTOR-05)

O uso de dispositivos de controle de consumo de energia abordados pelos entrevistados como os sensores de movimento e o cartão magnético são práticas sustentáveis que já se tornaram senso comum na hotelaria (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; TAVARES, 2016; RAJABALI, 2020).

Percebe-se que os casos dos hotéis 01, 03, 04 e 05 atendem as normas da **ODS 7a** colocado sobre o acesso tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética.

Com relação a **Gestão do uso da água**, é identificado que os Hotéis 01, 03 e 04 tem instalados equipamentos de aquecedores de água solar (AAS) (apêndice C) através de placas solares que detêm o calor do Sol e é conservada em alta temperatura, graças a um reservatório térmico, sendo um mecanismo de energia renovável que traz grande economia. Outro equipamento comum identificado nos hotéis 01, 03 e 04 são as instalações de reservatórios de captação de água da chuva, que é uma pratica sustentável eficiente e econômica para o aproveitamento de água. Observa-se que a água captada da chuva convém para consumos que não peçam água potável, geralmente usados nas lavagens das áreas comuns.

Nos casos dos Hotéis 03, 04 e 05 foram identificados aquecedores de água a gás que são equipamentos de climatização que oferece aquecimento eficiente a água. Visto que, nos hotéis 03 e 04 os equipamentos de aquecimento de água a gás são complementares, pois possuem também os equipamentos de aquecimento de água solar, assim contribuindo na eficiência no fornecimento da água aquecida, tanto em dias de luminosidade solar quanto em dias nublados, sem prejuízo a operacionalidade dos hotéis. No entanto, o Hotel-05 possui somente aquecimento de água a gás. Nota-se, que o aquecimento da água a gás natural é um recurso de energia limpa, tem a finalidade de não utilizar energia elétrica, além de trazer economia.

Para o controle e redução de consumo de água se utilizam torneiras com dispositivos como as torneiras de pressão e torneiras com sensores de movimento para regula a vazão de água. Neste caso, encontra-se evidências de uso de torneiras de pressão nos casos dos hotéis 01, 03, 04 e 05 que usam nos apartamentos e nos ambientes comuns dos estabelecimentos. Contudo, é encontrado o uso de torneiras com sensor de movimento (apêndice C) no Hotel-03 que utilizam os equipamentos nas áreas comuns aos seus hóspedes. Além do mais, os gestores 03 e 05 relataram que peças de redutores de pressão foram instalados nas torneiras e nos chuveiros dos hotéis para diminuir a vazão d'água e isso ocasionou considerável economia de água. Desta maneira, destacam-se as seguintes falas.

O chuveiro (...) aquecimento da água. (...) aquecido pelo sol. são placas solares (...). A gente coleta a água da chuva (...) que já usa para área de jardins e área de piscina. (...) torneira de pressão e convencional. (GESTOR-01)

(...) e a gente tem um poço (poço artesiano) que deixa sempre cheio. (...) tem captação da chuva também. (...) agora o reuso da água (...) é para lavagem da garagem, esses lugares assim. (...). Aquecimento da água com placas solares e a gás (...), temos torneiras com sensor e torneiras de pressão (...) colocamos redutores de pressão nas torneiras e nos chuveiros para diminuir a vazão. (GESTORA-03)

A gente já controla o consumo da água (...). É a torneira de pressão! Já foi colocado no hotel inteiro (...). (...) a gente tem uma coleta da água da chuva. Aí trata! (...) criamos uma estação de água quente solar(...) células que captam (...) aquece a água. (...) e para compensar a gente também tem a gás, quando o sol não tem (...). A torneira que é adaptada (...) tem temporizador. (...) (GESTOR-04)

(...)uma das coisas que a gente vai debater nessa consultoria essa captação da água da chuva. (...). Torneira automática (torneira de pressão) a gente tem! O chuveiro (...), nas torneiras (...) tem aquele redutor de pressão! Então, isso diminui o consumo da água. (...) (aquecedor de água) é a gás! (...) quando tem que encher a piscina, porque tem que completar né! Evapora muito rápido. A gente completa com o caminhão Pipa. (GESTOR-05).

Essas evidências encontram respaldo na literatura de Tavares (2016); Amazonas, Silva e Andrade (2018); Rajabali (2020) e Medaglia *et al.* (2021), que concebem as práticas sustentáveis como práticas produtivas que considerem reutilização e redução do uso dos insumos.

Por sua vez, ainda é identificado a prática de utilização de um poço artesiano no Hotel-03. Nota-se que poço artesiano é uma técnica de captação da água não muito nova, mas que traz pontos positivos como a economia que gera, além de ser sustentável, desde que respeite as regulamentações necessárias para sua instalação.

Por fim, na gestão do uso da água, é evidenciado no caso do Hotel-05 o complemento de abastecimento d'água por contratação de caminhão pipa, especialmente para completar o nível de água da piscina do hotel. Neste caso, o uso do caminhão pipa é identificado uma prática que pode trazer para a empresa preços mais vantajosos que a concessionária de água, mas não é sustentável, pois pode ocorrer oscilação de preços e disponibilidade, o seu transporte é feito por caminhões a diesel que produz poluição do GEE, além de poder causar desperdício de água no transporte.

Neste sentido, Rajabali (2020) ressalta como é importante o consumo de água na atividade hoteleira, pois a água é utilizada para executar a limpeza, para o preparo dos alimentos dos hotéis e da forma de água quente no banho dos seus hóspedes.

O cenário descrito pelos gestores entrevistados demonstra que o abastecimento de água é um dos pontos cruciais para o setor hoteleiro. Como a água é um recurso essencial, é bastante válido se preocupar com seu uso correto e consciente. Além disso, a água tem um custo relativamente alto, por isso é importante manter um processo de qualidade. Como consequência disso, controlar e reduzir o consumo é uma escolha sustentável (SACRAMENTO, 2013; TAVARES, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; MEDAGLIA *et al.*, 2021; RAJABALI, 2020).

Desta forma, o bom uso da gestão do uso da água atende a ODS 6.3 que aborda a reutilização segura da água. (ONU/ODS, 2015).

Com relação a **Gestão de resíduos sólidos**, observa-se nas entrevistas que todos responderam que empregam a coleta seletiva, que é um método de separação de resíduos sólidos com uma classificação prévia de acordo com a origem do material (orgânico ou não orgânico), usando lixeiras coletoras ou contêineres de acordo com a categoria. Deste modo, identifica-se que os gestores 01, 04 e 05 relataram que os resíduos sólidos são recolhidos por algumas cooperativas de reciclagem. No caso do Hotel-01 é relatado a destinação de resíduos de entulhos de obras do hotel recolhidos por uma empresa credenciada que descarta os resíduos em um aterro sanitário. Os gestores 01, 04 e 05 observaram alguns materiais específicos separados, como papel, papelão, vidro e plástico. Desta forma, seguem as principais falas.

(...) a parte de lixo (...). A coleta seletiva!! (...) o descarte de papelão, (...) a parte do Óleo utilizado na cozinha, a gente armazena e é com o CARE (cooperativa) (...). Ela faz um recolhimento para dar um descarte (...). (...) quando (...) tem alguma obra, (...) é contratado empresas credenciadas que faz a descarga do entulho, e isso até serve para tirar a licença da SEMA, tem que ter essa certificação. (...) Ele é feito descarte nos aterros sanitários (entulhos). (...). Descartável se usa no hotel muito pouco (...). (...) restaurante, então, é tudo com louça, é lavável. (...). Descartável (...) que são em latas e em garrafa (vidro e plástico) que na coleta seletiva são separados. (GESTOR-01).

Pra resíduo a gente faz separação dos tipos de resíduos nas áreas comuns. (...) nós temos a lixeiras com coleta seletiva. (GESTOR-02)

(...) a questão do lixo, o que é reciclado, ele vai separando para fazer a coleta seletiva. (...) aqui no fundo do hotel (...) o lixo ele é dividido em cinco contêineres (coletores); aí a gente vai separando por, pela categoria. (GESTOR-03)

(...) a seleção do lixo, a gente faz dentro do hotel, o que é orgânico, o que não é orgânico (Coleta seletiva). (...) seleciona dentro da nossa casinha de lixo (...) tem cooperativas! A gente trabalha com algumas. Por exemplo o óleo que eu uso na cozinha. (...) esse óleo tem uma cooperativa que recolhe, já é um trabalho de sustentabilidade, (...) coleta de papel (...) quando tem muito papel liga pra (cooperativa de catadores) vim pegar! (GESTOR-04)

A gente faz a coleta seletiva do lixo (...). (...) tem os lixeiros (coletores) (...). Tem a separação! Na verdade, já tem em todos os pontos, no refeitório, no restaurante, na cozinha. (...). A gente tem um controle também de uso de papel (...) usa muito rascunho, a gente reaproveita as folhas, exceto os documentos (...). Tiramos o papel de dentro do apartamento (...). Tem uma cooperativa que recolhe. (GESTOR-05)

Percebe-se em relação à gestão dos resíduos sólidos uma preocupação de todos os gestores em aplicar a coleta seletiva e que os hotéis 01, 04 e 05 demonstraram a importância em dar uma destinação adequada para uma cooperativa de reciclagem.

É possível perceber na literatura de Amazonas, Silva e Andrade (2018), Leite, Lamas e Nóbrega (2019) e Rajabali (2020), a abordagem da relação da dimensão ambiental na gestão de resíduos em hotéis, demonstrado que os hotéis utilizam os procedimentos mais difundidos de

redução de resíduos da dimensão ambiental, pois é uma ação simples e de custo operacional baixo.

Ainda com relação a prática na dimensão ambiental temos as tecnologias sustentáveis diversas com relação a aquisição de produtos verdes, construção sustentável e principalmente as o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Com relação a **aquisição de produtos de inovação sustentável**, os chamados produtos verdes, os gestores 01, 03 e 04 descreveram a busca por materiais e produtos mais sustentáveis. Os gestores 01 e 04 procuraram por produtos de limpeza de alta eficiência de forma que faça reduzir a compra de outros produtos. Mas a Gestora-03 se referi a utilização de produtos biodegradáveis durante a realização de eventos. Nessa perspectiva, seguem algumas falas.

(...) procura (...) um produto de limpeza que usa o mínimo de água; e que dê uma diluição maior para (...) fazer essa limpeza. (...) (GESTOR-01).

(...) quando vai fazer algum comunicado, a gente usa aquele papel (...)com material sustentável. (...). Se a gente faz algum evento, (...) a gente compra aquelas bolsas (...) de pano! (...) porque elas são ambientais e até para divulgação. (...) do Réveillon é um copo descartável (...) biodegradável (GESTORA-03).

(...) os produtos de limpeza. (...) um produto só, que atenda todas as necessidades. A gente trabalha com o cloro ativo. (...) A gente reduziu de estar jogando na nossa corrente de água de esgoto vários produtos químicos. (GESTOR-04)

Desta forma, os hotéis 01 e 04 por mencionarem a utilização de produtos de limpeza sustentáveis, eles atendem a ODS 6.3 que aborda a melhoraria da qualidade da água, minimizando a liberação de produtos químicos. (ONU/ODS, 2015).

Com relação a análise de **construção sustentável**, nos casos dos hotéis 01, 03 e 04, foram mencionadas que as instalações físicas minimizam os impactos ambientais pois a arquitetura foi toda formulada para o maior uso possível de iluminação natural.

Percebe-se que a arquitetura do Hotel-02 não minimiza impactos ambientais, por ser uma instalação antiga e por evidenciar a dificuldade de reestruturação por reformas para uma adaptação. No caso do Hotel-05, por também ter uma instalação antiga não previa redução de impactos ambientais, mas por tem um *Lobby* de entrada que tem grandes painéis de vidro e que utiliza bem a luz natural ao dia, isso lhe dá alguns aspectos de sustentabilidade na construção do hotel. Além do mais, informa que as instalações possuem adaptações para acesso a pessoas com necessidades. Desta maneira, destacam-se as seguintes falas.

Nosso hotel hoje, todos os andares têm penetração da luz solar. Então, as luzes só são acesas no final da tarde. É uma economia bastante significativa. (GESTOR-01)

Porque esse prédio (...) já tem 20 anos de construído. (...) na época que ele foi construído não tinha esse tipo de preocupação. (...) para a gente conseguir (...) minimizar qualquer impacto, incidiria em um custo muito alto para mudança dessa estrutura (GESTOR-02)

Em várias partes do hotel a gente não colocou ar-condicionado. (...) porque o próprio ambiente já refresca, é aproveitamento físico sim! (...) essa parte do lobby, (...) ela é toda aberta (...) de porta de vidro (...) a parte de fora do restaurante, (...) quando está calor abre todas as portas de vidro. (...) o Rooftop que é o segundo andar do hotel, (...) ele não tem ar-condicionado, a brisa refresca. (GESTORA-03)

(...) hoje já existe, (...) para obedecer a legislação, existe vários procedimentos (...) para depois construir. (...) em 2007 já existia já foi cobrado da obra do hotel. (...). Nossos andares (corredores) de dia não usam lâmpadas, não. É tudo luz direta. (...). Inclusive esse meio nosso aqui o (o salão do hotel) já foi pensado nisso (...). Nós temos uma claraboia no meio do hotel para dar luminosidade e ventilação! (GESTOR-04)

Painel de vidro! (no salão do rol do hotel). (...) a estrutura mesmo é de quando foi construída (antiga). (...). Mas (...) o hotel é todo (...) adaptado! A gente tem rampa aqui na frente, a gente tem acesso aqui no restaurante, a gente tem rampa para ir para piscina! A gente tem um apartamento por andar que é adaptado. (GESTOR-05)

Neste caso, os hotéis 01, 03 e 04 buscam a economia de energia em sua arquitetura pelo bom uso da luz natural em seus estabelecimentos, sendo reconhecido uma boa prática da dimensão ambiental, realçando as afirmativas de Tavares (2016), Amazonas, Silva e Andrade (2018), Nam *et al.* (2020) e além de atender as especificações da NBR 15401:04 de minimizar os impactos da construção e em obras de reparo.

Sobre a análise de uso de **tecnologias da informação e comunicação (TICs)** que auxiliam na gestão sustentável para implantar as práticas sustentáveis nos hotéis. Observa-se que todos os hotéis possuem um sistema de tecnologia da informação estruturada com uso de internet e de aplicativos de TIC's para redes sociais. Mas o Gestor-04 menciona a contratação de empresa de TI que cuida da inovação tecnológica do seu hotel e que ainda está em processo de atualização do seu sistema.

(...) temos um QR Code nos elevadores que os hóspedes já quando entra no hotel ele acessa via TV todo informativo, ou seja, retirou quase toda folheteria, quase todo o papel que tinha no quarto (...). Nós temos sites, temos Instagram. (...) wi-fi do hotel. (GESTOR-01).

(...) usamos (...) uma tecnologia (...) o WhatsApp. (...) reservas pelo site (GESTOR-02).

(...) a gente utiliza (...) o nosso próprio sistema, que o sistema é integrado em todos os setores (...) usa muito pelo whats, até as próprias correspondências (...). Tudo é enviado via WhatsApp e via e-mail. (...) a gente já não gasta tanto papel (...). As redes sociais! (...) a parte de internet, né. (...) através do Instagram, do Face! (GESTORA-03)

Nós temos um TI exclusivo que é com uma empresa contratada que cuida desta parte de inovação tecnológica (...). (...) cada vez mais (...) aprimorado. Então, o nosso programa hoje ele tá um pouquinho defasado, mas (...) pode fazer sua reserva e já fazer seu check in, pelo nosso site (...). Apesar (...) a maioria (clientes) prefere fazer no hotel (...). Então, os hotéis têm investido muito nisso, porque é redução de custos. (...), menos papel, menos compras. (...) hoje você usa mais o WhatsApp do que os e-mails. (...) tem muita informação no site. (...) (GESTOR-04)

(...) no check-in, check-out, é tudo automático. (...) tem um check-in online, (...) os hóspedes ainda não têm o hábito de utilizar esse serviço. (...) (reservas) fazem pelo site, pelo WhatsApp. (...). Nos apartamentos têm o QR Code (...). O cliente através de um QR Code ele acessa todos os serviços do hotel através desse aplicativo. (GESTOR-05).

Percebe-se que esses resultados apresentados pelos hotéis se devem ao uso de tecnologias de comunicação interligadas, mostrando que o processo de produção sustentável impulsiona positivamente os hotéis a adotar tecnologias de planejamento de recursos que facilita os serviços do hotel e auxilia na eficiência da relação de comunicação rápida com seus clientes e funcionários. Do mesmo modo, é fundamental para um bom processo operacional, que traz eficiência nas práticas de redução de resíduos com menos uso de papel. (ONU, 2015; ANNUNZIATA *et al.*, 2018). Desta maneira, é identificado nessa prática a união da dimensão ambiental e econômica, além de atender a ODS 17.8 que se refere a operacionalização de um banco de tecnologia incluindo o uso de tecnologias de informação e comunicação – TICs.

O segundo elemento de análise, trata das **práticas da dimensão social**, que busca identificar quais práticas socioambientais que os hotéis possuem.

Com relação as ações sustentáveis de apoio a **eventos ou programas culturais** com a temática socioambiental, os gestores relataram diversas possibilidades de ações de apoio a programas socioambientais com a comunidade local. É importante destacar nos casos dos hotéis 01, 03, 04 e 05, que seus gestores comentaram sobre a aquisição de objetos de decoração e ornamentação realizados por artistas da comunidade local e que seus hospedes possuem relativo interesse em adquirir algumas peças, de modo que estimulam o desenvolvimento socioeconômico da região. Contudo o Gestor-04 relata que sua primeira motivação para adquirir obras de arte de artistas locais foi através da obrigação para receber o habite-se. Deste caso, percebe-se que a legislação se torna um estímulo inicial para ações sociais.

Os gestores 04 e 05 relataram a ato de ceder temporariamente um espaço na frente dos hotéis para vendedores de artesanato no período da alta estação do turismo, de modo que configura uma ação de incentivo ao desenvolvimento socioeconômico da comunidade local.

Sobre apoio a eventos socioambientais, o Gestor-01 comenta sobre uma parceria com o Projeto TAMAR para divulgar aos hóspedes a programação de soltura de filhotes de tartarugas na orla. No caso do Hotel-03, a Gestora-03 enfatiza a realização de eventos shows periódicos no hotel e que sempre há contratação de músicos da região. No caso do Hotel-02, o Gestor-02 especifica que suas ações sociais são através de parceria com o Rotary Club e que se concentram em projetos de doações. Seguem as principais falas.

(...) o Projeto TAMAR. Quando eles vão fazer a soltura de tartarugas, eles convidam a gente passa a programação para os hóspedes, para eles poderem acompanhar! (...). Em relação ao comércio local, nós temos (...) a feira do turista (...), onde se trata o artesanato.

(..). A gente procura divulgar isso pra os hóspedes. (...) A parte de decoração eu tenho quadros aqui de artistas sergipanos (...). E tenho uma parte de esculturas. A gente comprou todo do pessoal de Carrapicho (Santana do São Francisco). (...) uma forma de incentivar. Até porque o hospede deseja aquilo. As vezes quer comprar nossas peças... (GESTOR-01)

Nós temos hoje uma parceria muito grande com o Rotary Club. Até porque eu também sou rotariano. (...) vai doação de peças usadas (...) roupa de cama (...). Tudo que (...) necessita fazer a troca, a gente faz a doação disso para centros sociais. (...) todo o nosso trabalho social está voltado junto a Rotary. (...) (GESTOR-02)

(Decoração): Ele (o artista plástico) pintou aqui (...) (um quadro), logo no começo. (...) a gente contratou ele (artista plástico) para fazer todos (quadros), os dos restaurantes, que são (...) as maiores personalidades de Sergipe. (...). Tem algumas coisas que a ornamentação, (...) sempre tentam trazer um tom (...) sustentável. (...) tem aqueles, (...) barris (jarros) daqueles (...) rustico. De barro e de madeira. (...) foram feitos no interior. (...) E todo final de semana que a gente faz (...) uma feijoada com música! A gente faz um Show no Rooftop. (...) sempre bota daqui (artista) de Aracaju mesmo! (GESTORA-03)

Quando a gente foi montar o hotel era obrigado ter uma obra de arte local para receber uma “habite-se (...), de um artista local (...). Aí nós pegamos um que é da Escola de Belas Artes. (...). Nós temos obra de (...) Carrapicho (cidade de Santana do São Francisco). Eu tenho vários trabalhos artesanais da Feira! (...) do Mercado Modelo. (...). Eu permito! (...) as mulheres que vendem (...) os artesanatos (...) elas vêm (...) na porta! Na alta Estação! (...). Elas estão vendendo e trazendo renda para elas mesmos! (...). Isso tudo ajuda a vender o hotel. (...). Tem incentivo de educação ambiental através de ONGs, do Senac, do próprio hotel e incentivo à educação também ao cliente, (...). (GESTOR-04).

Sim!! a gente tem quadros, tem alguns jarros.(...) isso mais (...) na decoração dos apartamentos. (...). Tem esses quadros (do Rol do Hotel-03) (...)A gente tem o contato. (do artista plástico) (...) tem (...) vários no hotel. (...). No restaurante tem os pratos, (...). São cerâmicas locais. Aquelas panelinhas (...) aquelas cumbucas de alumínio (tipo tigela). (...). Adquiridos aqui em Sergipe. (...). (...) a gente faz esses tipos de ação no verão. (...) quando tem uma demanda maior de turistas que vem a lazer. (...). Alguns artesãos eles perdem um espaço aqui para vender. A gente faz! (GESTOR-05)

Tais evidências corroboram com as literaturas de Moura e Bezerra (2016), Petrini e Eisele (2018) e Seixas *et al.* (2020), que argumentam que o apoio a programas e atividades socioambientais faz uso da responsabilidade social, desta forma, é valioso no auxílio de suas ações de uma gestão sustentável.

Corroboram ainda com as literaturas de Cardoso e Figueiredo (2016) e Pacifico Jr. (2016), que destacam a relevância do segmento hoteleiro está ligada a atratividade desempenhada em sua região, de modo que preservar a comunidade e a cultura local e as ações inovadoras sustentáveis possa possibilitar vincular valor aos seus serviços.

Com relação **ao plano de treinamento** de funcionários de modo a move-los para as práticas sustentáveis. Os gestores 01, 02, 03, 04 relatam os treinamentos anuais obrigatórios da brigada de incêndio que se refere a preparação e contenção de riscos. Os gestores 01, 03 e 04 reconheceram a relevância do sistema S (SENAC, SESC, SEBRAE) para realização de capacitação para melhorar a

qualificação de sua mão de obra para as práticas sustentáveis. Já os gestores 04 e 05 apontam as nutricionistas como multiplicadoras de conhecimento por ser uma das principais responsáveis em fazer um treinamento interno de boas prática com seus funcionários.

(Treinamentos). Nós temos periodicamente todos os funcionários participam (treinamentos) (...). Temos CIPA, temos brigada (de incêndio). (...). Que é a manutenção, incêndio e risco (...). Existe o treinamento periódico das boas práticas, (...). Tanto junto com o SENAC e com empresas particulares (...) (GESTOR-01)

Treinamento, nós temos alguns tipos de treinamento. Brigadista! Nós obrigatoriamente temos que fazer. (...). Mas (...) seria obrigatório fazer para um número restrito de pessoas (...), mas a gente estende para todos, porque acabam todos tomando ciência como agir numa necessidade em uma emergência. (GESTOR-02)

(Treinamento). (...) CIPA, mesmo, (...) eles (funcionários) fazem o curso todo ano, (...) tem a capacitação técnica; (...) cursos online, (...) A gente tem ordem de parceria (...) com o sistema S, (Cursos e palestras). (...). Todo curso que a gente faz tem uma parte que é sempre relacionado a Sustentabilidade. Principalmente em hotéis. (GESTORA-03)

(Treinamento). (...) de boas práticas alimentares (...). (...) sobre brigada de incêndio. A gente faz todo ano a reciclagem disso. (...) sempre buscamos a comunidade, treinar pessoas da comunidade para transforma-los em nossos funcionários (...). Já fizemos alguns cursos na paróquia da igreja. (do bairro). (...) Tem o SEBRAE, que é um grande parceiro, (...). Quando ele treina o gestor (...) está fazendo o multiplicador (...) formação através de uma nutricionista (multiplicadora) (...) tem um apoio do SENAC, também (...) (GESTOR-04).

A gente tem treinamento em áreas diversas. Empresas especializadas, né! Cursos, (...) de atendimento, de liderança, treinamento do restaurante pros garçons (...) e para os metes. (...). A nutricionista que acaba dando treinamentos (...) fala sobre a sustentabilidade. (...) da manipulação do alimento, do cuidado (...) para não gastar muita água. (...) (GESTOR-05)

O que se percebe é que todos os hotéis têm um plano de treinamento para se adequarem a normas da legislação e potencializar o desempenho das suas atividades e de sua mão de obra. Além de mitigar impactos negativos e para dar início a ações operacionais corretivas e preventivas, de forma a realizar uma gestão responsável e sustentável.

Essas evidencias são possíveis notar nas literaturas de Medaglia *et al.* (2021) e Wang *et al.*, (2021), que consideram a gestão dos recursos humanos importante na sustentabilidade das organizações e uma base da qualidade de serviço do setor hoteleiro. Deste modo, um funcionário bem formado passa uma relação positiva com os clientes. Sendo o treinamento um requisito importante para a gestão da sustentabilidade e uma abordagem relevante na dimensão social.

O terceiro e último elemento de análise dessa categoria, **práticas da dimensão econômica**, objetiva identificar a adoção de ações sustentáveis que efetivem eficiência econômica. Desse modo, analisamos se os hotéis divulgam nas mídias suas políticas de

sustentabilidade, se se preocupam em procurar se seus fornecedores aplicam as práticas sustentáveis e a relação de suas políticas de sustentabilidade representa altos custos operacionais

Com relação se os hotéis divulgarem nas mídias suas políticas de sustentabilidade uma prática sustentável de vincular a imagem das iniciativas sustentáveis ao empreendimento. Os gestores 02 e 05 não possuem essa forma de divulgação pois relatam que ainda estão implantando projetos neste sentido. Já os gestores 01, 03 e 04 mencionam que já realizam a divulgação de suas ações sustentáveis em variados meios, com pelo Websites, por redes sociais, nos próprios estabelecimentos. Seguem trechos das falas dos entrevistados sobre o assunto.

Nós divulgamos isso nas nossas redes sociais. Na questão das avaliações! (...). A gente divulga via site, (...), temos Instagram. (...) via (...) recepção. (...). Nós temos uma placa (...) que somos um hotel sustentável, e temos energia solar. (GESTOR-01)

(...) não temos divulgação dessas políticas. (GESTOR-02)

Precisamos divulgar mais. (...). A mídia tem! A gente usa para divulgar. (...) porque agora tá tudo só ligado mais a parte de internet, (...) através do Instagram, do Face! (...). Nas redes sociais! E ele (o proprietário) fala nas entrevistas (televisão, rádio). (...) no presencial tem (...) através das placas (...) coloca no apartamento (GESTOR-03).

Sim. (...). Então! (...) a recepção é o primeiro contato (...). No próprio site nosso, já tem algumas chamadas para pegar esse cliente, que busca né! Quando ele joga lá no Google, aí aparece a gente (...). Principalmente a questão da (...) energia sustentável! E o próprio cliente hoje cobra tudo que a gente vai botar de publicidade, e pergunta: \_ (...) que vocês têm de sustentabilidade?! (...) é um marco de venda quando a gente vai divulgar o hotel, vender dizendo que nós temos (...) energia sustentável. (...) Além do aspecto comercial de dizer que o hotel é altamente sustentável (...) Energia limpa (GESTOR-04).

Não! Por isso que a gente tem que organizar isso (GESTOR-05).

Observa-se que a divulgação das ações de sustentabilidade nos casos dos hotéis 01, 03 e 04, ocorrem nas mídias digitais e no próprio estabelecimentos. Desta maneira, informa suas iniciativas sustentáveis para seus clientes, fornecedores e toda a comunidade em geral.

Esses indícios encontram respaldo na literatura de Amazonas, Silva e Andrade (2018), que reconhece que divulgar a relação das iniciativas sustentáveis das organizações é relevante nas estratégias de gestão sustentável em favor da imagem.

Sobre se os hotéis **procuram fornecedores** que aplicam as práticas sustentáveis, percebe-se que os gestores 01, 03, 04 e 05 ressaltaram que é preciso ter esse cuidado na procura de fornecedor de produtos e serviços para os hotéis. Seguem as principais falas.

Sim! (procura fornecedores). Até porque (...) nossa maior compra é com alimento. Então! Eu não posso comprar o alimento de qualquer empresa. Tem

que ter o certificado CIF! (...), eu não posso comprar (...) sem saber a procedência. Produtos de limpeza se estão homologados pelo INMETRO, ou pela ANVISA. (...). Se (os produtos) são sustentáveis. (...) E quando eles têm!!! Isso também agrega. (GESTOR-01).

A gente procura (fornecedores)! (...) até reforçou (...) a equipe do almoxarifado. (...) que (...) pergunte o que a empresa faz nesses aspectos (sustentáveis) que contribui. (...) pelo perfil social do fornecedor a gente já conhece (...). (...) É importante pra gente escolher (GESTORA-03).

a gente sempre que busca ( por fornecedores) a gente pergunta, procura saber como é que ele trabalha, o que é que ele faz de bom (...).consegui (novos fornecedores) lá no SEBRAE. Na feira do SEBRAE (GESTOR-04).

Material de limpeza, por exemplo, normalmente eles (setor de compras) procuram empresas que tenham (...) esse programa de sustentabilidade. (...) nessa área de limpeza que é governança. (...) para área da cozinha também (alimentos). (GESTOR-05)

Compreende-se que uma busca por fornecedores de forma responsável, observando o cumprimento das exigências legais e uso de processos sustentáveis, atendem a essa relação das partes interessadas (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016).

Ainda na dimensão econômica, aborda-se a relação de políticas de sustentabilidade **representa altos custos operacionais** para os hotéis. Constata-se que todos os gestores enfatizaram que implantar ações de sustentabilidade representa alto custos, mas destacam que essa relação é válida por trazer benefícios dos seus investimentos econômicos.

Sim (representa elevado custo) (...) Então (...) A energia solar (...) é uma economia (...) muito grande. (GESTOR-01)

(...) os investimentos são muito altos (...)! Esse de energia solar é extremamente alto, mas é necessário, porque hoje (...) a energia elétrica, ela é como um dos grandes fatores de custo para a nossa empresa. (GESTOR-02)

(...) tem um custo! (...) a sustentabilidade ela eleva (o custo), (...), mas que vale a pena (...) (GESTORA-03).

No início (a sustentabilidade representa alto custo)! Depois é benefício. (GESTOR-04)

Só a consultoria já é um investimento altíssimo. E aí depois tem as ações (sustentáveis). (GESTOR-05)

Esse resultado é corroborado com Cardoso e Figueiredo (2016), Pacifico Jr. (2016) e Medaglia *et al.* (2021), que em seus estudos argumentam a importância para a gestão que procura resultados econômicos, sociais e ambientais positivos e os hotéis que alcançam uma postura positiva em ações sustentáveis objetivam utilizar suas práticas sustentáveis por meio da otimização do uso dos recursos naturais, assim, economizando os custos operacionais e fortalecendo a imagem da corporação socioambientais.

O Quadro 16 a seguir, resume as práticas sustentáveis evidenciados nos hotéis pesquisados.

**Quadro 16** – Resumo das práticas sustentáveis listadas pelos gestores

| <b>PRATICAS SUSTENTÁVEIS</b>   | Hotel -01 | Hotel -02 | Hotel -03 | Hotel -04 | Hotel -05 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>PRÁTICAS NA DIMENSÃO AMBIENTAL</b>                                |           |           |           |           |           |
| <b>Gestão da Energia</b>   |           |           |           |           |           |
| Usina de energia solar   | X         |           |           | X         |           |
| Gerador de energia: - Biocombustível<br>- Gás natural                |           |           | X         |           | X         |
| Sensor de movimento  | X         | X         | X         | X         | X         |
| Cartão magnético (p/ fechadura eletrônica e economizador de energia) | X         | X         | X         | X         | X         |
| Equipamentos de alta eficiência no consumo energético.               | X         |           | X         | X         |           |
| Lâmpadas eficientes - LED  | X         | X         | X         |           |           |
| <b>Gestão da água</b>  |           |           |           |           |           |
| Aquecedores de água solar - AAS                                      | X         |           | X         | X         |           |
| Aquecedores de água a gás  |           |           | X         |           | X         |
| Captação da água da chuva  | X         |           | X         | X         |           |
| Torneiras de pressão ou torneiras com sensor de movimento            | X         |           | X         | X         | X         |
| Redutor de pressão   |           |           | X         | X         | X         |
| Poço artesiano   |           |           | X         |           |           |
| <b>Gestão dos resíduos sólidos</b>                                   |           |           |           |           |           |
| Coleta seletiva; mecanismos de separação de resíduos                 | X         | X         | X         | X         | X         |
| Envio de coleta seletiva de resíduos para cooperativa de reciclagem. | X         |           |           | X         | X         |
| Diminuição do uso de plástico.<br>Redução no uso de Papel.           | X         |           | X         | X         | X         |
| Evitar desperdícios  | X         |           | X         | X         | X         |
| <b>Tecnologias sustentáveis diversas</b>                             |           |           |           |           |           |
| Produtos verdes  | X         |           | X         | X         |           |
| Construção sustentável   | X         |           | X         | X         |           |
| O uso de TICs  | X         | X         | X         | X         | X         |
| <b>PRÁTICA NA DIMENSÃO SOCIAL</b>                                    |           |           |           |           |           |
| Apoio a eventos e programas socioambientais                          | X         | X         | X         | X         | X         |
| Treinamento  | X         | X         | X         | X         | X         |
| <b>PRÁTICA NA DIMENSÃO ECONÔMICA</b>                                 |           |           |           |           |           |
| Atender a legislação: licenciamentos, regulamentações.               | X         | X         | X         | X         | X         |
| Relação com os <i>stakeholders</i> : fornecedores                    | X         |           |           | X         | X         |
| Vincular a imagem das ações sustentáveis nas mídias                  | X         |           |           | X         |           |
| Resultados econômicos positivos c/ ações sustentáveis                | X         | X         | X         | X         | X         |

Fonte: Elaborada pela autora, (2023)

### 5.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PARA A SUSTENTABILIDADE

De acordo com a literatura descrita, é imprescindível enfatizar que o setor hoteleiro assuma práticas sustentáveis, por originar benefícios operacionais, de consciência sustentável, além de impedir dificuldades econômicas por não conceber uma gestão sustentável. Desta forma, nasce a necessidade das empresas hoteleira em diferenciar seus processos produtivos e

que aplicação de práticas sustentáveis podem originar benefícios operacionais. (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; CARDOSO; CASELLI, 2019).

Para entender as ações e decisões realizadas pelas empresas na **terceira categoria de análise**, benefícios e dificuldades implementadas pelos hotéis das práticas sustentáveis, foram empregados dois elementos de análise: desafios e dificuldades da implementação das práticas sustentáveis; e vantagens e benefícios das práticas sustentáveis.

O primeiro elemento de análise que se refere aos desafios e dificuldades da implementação das práticas sustentáveis, procura apresentar as barreiras enfrentadas pelos hotéis para aplicação das práticas sustentáveis. Foram relatados vários desafios e dificuldades pelos entrevistados.

Destaca-se o desafio relacionado a resistência de parte de seus clientes e dos funcionários por não possuírem um conhecimento sobre ações e práticas sustentáveis. Nota-se que o Gestores 02 e 03 comentam que alguns dos seus clientes possuem resistência em ações sustentáveis. Nos casos dos Hotéis 03 e 04, os entrevistados possuem falas semelhantes relativo a resistência dos funcionários em aplicar as práticas sustentáveis, tendo em vista que os gestores 03 e 04 descrevem a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada nas práticas sustentáveis e a importância de capacitação para resolver essa necessidade. Destacam-se as seguintes falas.

(...) o nosso (...) entrave (...). O que a gente encontra no público (**cliente**) (...), mas na hora do que fazer (...), a gente encontra a resistência (...). (GESTOR-02)

Na verdade, o nosso maior desafio que a gente sentiu foi a resistência das pessoas que não tinham essa cultura (cultura para sustentabilidade). (...). Dos **funcionários** e alguns tipos de **clientes** também (...). Mas aqui no hotel mesmo, a gente teve a resistência dos funcionários! (...). Não tinha (...) um comitê gestor (...). (...) os principais desafios e dificuldades foram com as capacitações! (...). Aí tem a capacitação técnica (...) (GESTORA-03).

O grande problema hoje. (...)! Sergipe (...), não investe (...) no ensino. (...). Não é o suficiente! (...). Temos que falar sobre sustentabilidade, por exemplo! Um **funcionário** não sabe. (GESTOR-04)

Por sua vez, os comentários realizados pelos gestores 01 e 04 se referem a necessidade de apoio do poder público para ampla realização do processo de sustentabilidade. O Gestor-01 relata a necessidade de uma boa relação do poder público com o setor privado para apoiar incentivos de aplicação da sustentabilidade. Entretanto, o Gestor-04 menciona que uma das maiores dificuldades para se adotar práticas sustentáveis é a necessidade do apoio do poder público para a total realização do processo de sustentabilidade. Desta forma, o Gestor-04 enfatiza a obrigação da eficiência nos serviços do poder público local, demonstrando a relevância da parceria poder público e privado como corresponsáveis pelo processo eficaz para sustentabilidade. Seguem algumas falas para ilustrar.

O desafio é... toda mudança há resistência, né! Mais (...). Então! (...) A gente sente do **poder público** que existe! (GESTOR-01)  
 Porque não existe incentivo da parte do poder público. (...). De inovação, de adequação. (GESTOR-01)

Reação... (ação) **política de governo!** Eu não vejo apoio nessas coisas sustentáveis! (...). Por exemplo: -Vamos separar o lixo para que o lixo seja levado para os lugares certo. Mas não tem coleta seletiva. (...). Quem recolhe o lixo é a prefeitura (...). Mas essa própria empresa não faz coleta seletiva! Ai uma dificuldade! (GESTOR-04)

Com relação a dificuldade de encontrar fornecedores que possua os requisitos exigidos. O Gestor-01 especifica a dificuldade de encontrar fornecedores que atendam todos os requisitos exigidos pela legislação. Além disso, o Gestor-05 menciona que investir na busca de uma empresa de consultoria para a formalização de uma gestão sustentável é um desafio necessário para se manter competitivo no mercado hoteleiro, por se encontrar na fase inicial desse projeto. Nessas perspectivas, algumas falas são apresentadas.

É ... porque assim, os desafios aqui nós como um hotel, nós precisamos de parceiros. (Fornecedores) (...). O parceiro também tem que atender todos os requisitos. E isso é difícil de você encontrar. (GESTOR-01).

(...). Aí, é um pouco importante! (...) a gente sentiu dificuldade em encontrar uma empresa local em que nos auxiliasse com esse projeto. (Empresa e profissional de consultoria para implantar o projeto de sustentabilidade) (...)! Porque é muito complexo hoje você montar um projeto. (GESTOR -05)

Vale destacar que o Gestor-01 ressalta a ausência de linha de crédito com incentivo para investir em práticas sustentáveis. É importante mencionar ainda a fala do gestor 02 sobre as dificuldades encontradas para implementar práticas sustentáveis relacionadas com os custos operacionais. Dessa maneira, o Gestor-02 considera um desafio com relação aos investimentos altos no alcance a sustentabilidade e que há um interesse na busca de inovações para as práticas sustentáveis, principalmente pelo fator de redução dos custos operacionais.

(...). Hoje não existe uma **linha de crédito** específica para você ... um banco com diferenciação de juros, (...) no padrão de sustentabilidade. Você tem que fazer por conta própria!!! (GESTOR-01).

Toda mudança que envolve um planejamento, um projeto (...), passa a ser um entrave. Certo! Até porque reitero (...), nós passamos quase dois anos fechados, (por causa da pandemia) (...). Então o **custo de operação** subiu muito, porque não tinha receita (...). O que a gente faz (...) (é) com relação à redução de custos. (GESTOR-02).

Essas evidências são compatíveis com a literatura de Tavares, (2016) e Leite, Lamas e Nóbrega (2019) que identifica que no setor hoteleiro existem dificuldades na realização de práticas por se relacionar diretamente às questões de custo operacional e porque são entendidas como ações de alto investimento.

É também possível perceber na literatura de Medaglia *et al.* (2021), que argumenta a importância de agir a partir de práticas sustentáveis que originem ações inovadoras nos hotéis. Desta forma, aborda que algumas dificuldades para realizar ações de inovações sustentáveis no setor hoteleiro estão relacionadas com aspectos de mão de obra não especializada, resistência a mudanças, recursos financeiros, entre outros.

O Quadro 17 apresenta um resumo do resultado relacionados aos desafios e dificuldades para a sustentabilidade dos hotéis pesquisados.

**Quadro 17 – Desafios e Dificuldades a Sustentabilidade**

| Barreiras Encontradas   | Hotel-01 | Hotel-02 | Hotel-03 | Hotel-04 | Hotel-05 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Resistência de parte de seus clientes e dos funcionários (capacitação para conscientizar a mão de obra em relação as práticas sustentáveis) |          | X        | X        | X        |          |
| Necessidade de apoio do Poder Público   | X        |          |          | X        |          |
| Encontrar fornecedores que atendam aos requisitos legais exigidos   | X        |          |          |          | X        |
| Ausência de linha de crédito com incentivo de baixos juros para investir em práticas sustentáveis   | X        |          |          |          |          |
| Investimentos altos no alcance a sustentabilidade (Custos operacionais altos e altos investimentos)   |          | X        |          |          |          |

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

O segundo e último elemento de análise desse tópico, **vantagens e benefícios das práticas sustentáveis**, busca avaliar os principais benefícios encontrados por meio da implementação das ações sustentáveis percebidas pelos gestores. Desta forma, verificou-se vários relatos de melhorias constatadas pelos entrevistados.

Desta forma, observa-se por meio de sua implementação das as ações sustentáveis que vão desde constatação de **melhoria da qualidade na gestão** e no desenvolvimento dos serviços dos hotéis, na **melhora da imagem** com ações sustentáveis que divulga a gestão sustentável e pela **valorização econômica da sustentabilidade** com a redução de custos operacionais e com um bom planejamento dos investimentos para as implantações das práticas sustentáveis, podendo desta forma alcançar as vantagens e os benefícios para uma gestão sustentável.

Com relação a **melhoria da qualidade na gestão**, observa-se que a Gestora-03 menciona sua gestão de controle e transparência de gestão sustentável do Hotel-03, desta forma, demonstrando suas ações de conscientização com reuniões periódicas para a melhoria em sua gestão sustentável. O Gestor-04 relata também a busca de ideias criativas através de reuniões de suas equipes para encontrar soluções sustentáveis a problemas operacionais detectados na empresa. Já o Gestor-01 aplica ações gerenciais que atendem a normas do Ministério do Trabalho que visa dar bem-estar para seus funcionários. Desta maneira, seus funcionários dão

retorno com bom atendimento aos seus clientes e melhora a tomada de decisão de uma gestão sustentável. Seguem as seguintes falas.

Existe o PCMSO, PPRA que é feito anualmente que é voltado para os funcionários. Que é essa questão de trabalhar com adequação de acento, de iluminação! Toda essa preocupação com os funcionários. É feito um nível de ruído! Então! Você tem que dá o bem-estar do funcionário para que ele possa transpor .... (GESTOR-01)

A gente tem metas (...) vai medindo, todo o resultado. A gente é muito transparente. Todo resultado a gente passa para o funcionário (...). (Relatório), trimestral! (...) quando a gente ver que aumentou muito, (...), chama todo mundo, faz uma **reunião geral**. (...) aí falar dos resultados (...) apresenta a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Apresenta o quanto (...) diminuiu de energia, a água, a coleta do lixo, o tanto que foi dispensado na cozinha (...) (GESTORA-03)

O que que nós avaliamos dentro dessa parte de sustentabilidade, que eu chamo criativa. A gente busca através de reunião com os funcionários para eles darem ideias! (GESTOR-04)

Essas evidências são compatíveis com a literatura de Machado *et al.* (2019), pontuando que as empresas sustentáveis geram ações de conscientização para a adoção de práticas sustentáveis.

Outro benefício para uma gestão sustentável está relacionado com a melhoria da qualidade na gestão que atente ao **controle e redução de desperdício**. Percebe-se que os gestores 01,03, 04 e 05 comentam sobre a gestão no setor de A&B de alimentos e bebidas nos hotéis relacionados a manipulação e ao controle no uso de alimentos para redução de desperdício. Nota-se que na gestão do restaurante nos Hotéis 01, 03, 04 e 05, os funcionários do setor de restaurante praticam a técnica de manipulação de alimentos no reprocessamento de preparo de novas refeições, desta forma possui uma gestão de redução do desperdício. Desta maneira, algumas falas são apresentadas.

Nós temos na parte de A&B (...). É dado um treinamento! (...). Para saber práticas de alimentos. De acondicionamento. (...), faz um acompanhamento diário de manipulação de alimentos. (...)! Para ser manipulado corretamente. O armazenamento (...) (GESTOR-01)

(...) vou falar do (setor de) A&B! (...) o **controle de desperdício** (...), alimentos que possa usar, a gente faz o controle diário, para não gastar mais (...) para não ter consumo exagerado nos outros dias. (...) é um controle bem rígido mesmo! (GESTORA-03)

Na área de A&B (...) é área de alimentos e bebidas, a parte de restaurante, né! A gente trabalha muito com a reciclagem de alimentos. (...) A gente processa! (GESTOR-04)

(...) na cozinha, a gente tem muito esse cuidado, principalmente com os alimentos. (...) essa coisa da sustentabilidade, da manipulação do alimento. (GESTOR-05)

Tais evidências validam com a literatura de Pacifico Jr. (2016) e Medaglia *et al.* (2021) que identifica que os hotéis com atitude positiva em práticas sustentáveis objetivam a

otimização do uso dos recursos com reaproveitamento e reciclagem, desta forma, contém o desperdício de recursos, além de economizar nos custos operacionais.

Ainda com a relação à melhoria da qualidade na gestão e no desenvolvimento dos serviços, os gestores 03, 04 e 05 relatam suas gestões junto com o Recursos Humanos para realizar programas de benefícios e **valorização de carreira** dos seus funcionários que se refletem em melhorias aos serviços do hotel. Observa-se que a Gestora-03 também comenta sobre suas ações de inclusão social, com capacitação e contratação de menores aprendizes. Desta forma, seguem algumas falas.

A gente usa uma das Ferramentas. É uma avaliação semanal (...). O gestor dele faz uma avaliação. (,,) ele vai acumulando pontos e ele vai recebendo por isso (GESTORA-03) (...). A gente tem ordem de parceria (...) com o sistema S (...)! A gente hoje tem os jovens aprendizes, que a gente investe muito neles porque a gente acha um potencial muito bom neles (...) (GESTORA-03)

A empresa deu oportunidade. (...) temos camareiras, que é recepcionista, temos mensageiros que virou garçom. (GESTOR-04)  
O benefício social, foi aprovado e todos os funcionários hoje tem (...) um seguro social! (...). Eles têm assistência odontológica, assistência medica (plano de saúde corporativo) (...). (GESTOR-04)

São vários tipos de incentivos! Tem os benefícios (sociais) (...) uma política de valorização! (...). Auxilio farmácia, Plano de saúde. Comissão (...) funcionário do mês, (...), funcionário do ano, cesta de natal, cesta junina (GESTOR-05)

Evidências que corroboram com argumentos de Medaglia *et al.* (2021), que identificam que as práticas sustentáveis aplicadas em hotéis podem ser de natureza Gerencial, que se referem a qualidade na gestão para melhorar os serviços do hotel.

Nesse sentido, observa-se que os hotéis também atendem a **ODS 12.2** ao destacar melhorias em uma gestão sustentável.

Nota-se que a gestão sustentável dos Hotéis 01, 03, 04 e 05 tem uma base da qualidade de serviços de seus funcionários, pois eles lidam diretamente com seus clientes e por manter uma gestão responsável e sustentável. Desta forma, traz uma relação positiva no desempenho sustentável dos hotéis. (TAVARES, 2016 e LEITE; LAMAS; NÓBREGA,2019).

Com relação aos benefícios relacionados com a **melhora da imagem** dos empreendimentos, o Gestor-01 comenta que patrocina alguns eventos, como o apoio em eventos esportivos que promovem saúde e qualidade de vida, como é o caso de meia-maratona e ciclismo. A Gestora-03 relata o projeto de eventos festivos em um dos seus empreendimentos com uma grande relevância histórica, além de formar um produto cultural que traz um diferencial competitivo para a imagem ao grupo empresarial do Hotel-03. Já o Gestor-04 menciona o apoio com hospedagem a influenciadores que mostram lugares turísticos com

temática sustentável e que possuem uma troca de interesses, desta forma o Hotel-04 recebe nessa troca a divulgação do empreendimento.

A gente procura, (...) evento (...) ligado pra questão de saúde, natureza! (...) procura patrocinar. (...) uma meia-maratona que é algo que traz pessoas que pensam na saúde, que tenha a sustentabilidade (...) ciclismo! (GESTOR-01).  
 (...) você mostrar que é sustentável, isso lhe dá muito mais retorno (GESTOR-01).

(...)Ele (o proprietário) coloca mais cultura do que a banda (Shows), (...) e é a cultura mesmo! No caso de lá (do empreendimento de São Cristóvão), no São João, (...). Dom Pedro passou por lá. Então, ele resgatou toda a história do Dom Pedro (...) (GESTORA-03).

É muito comum viajantes (*influencers*), que vão viajando pelo Brasil mostrando lugares sustentáveis, aí pede apoio com hospedagem e a gente fala um pouco do que a gente oferece, dos nossos projetos, falam do programa deles! (GESTOR-04).  
 (...). Isso tudo ajuda a vender o hotel. A imagem (GESTOR-04).

Como foi possível observar, ao promoverem suas imagens organizacional, os hotéis valorizaram suas ações sociais sustentáveis (PETRINI; EISELE, 2018).

Tais evidências corrobora com a literatura de Wang *et al.*, (2021), ao ressaltar que os hotéis que organizam eventos socioambientais podem se beneficiar por meio do reconhecimento de imagem. Além do mais, Cardoso e Figueiredo (2016) e Petrini e Eisele (2018), reconhecem que a aplicação de inovações sustentáveis possibilita as organizações realizem um desempenho organizacional sustentável, além dos interesses econômicos. Desta forma, fortalece a imagem da corporação e desenvolve as oportunidades de mercado (PACIFICO JR, 2016; MEDAGLIA *et al.*, 2021).

De acordo com Amazonas, Silva e Andrade (2018) e Tomazzoni, Zanette e Laidens (2009), a sustentabilidade além de contribuir para a redução dos impactos também traz vantagens na imagem por meio de medidas socioambientais.

Ainda no âmbito do elemento de análise de vantagens e benefícios para as práticas sustentáveis, foram abordados os benefícios relacionados com o **Valor econômico sustentável** com a redução de custos operacionais e com investimentos bem planejados para as implantações das práticas sustentáveis.

Com relação a **redução dos custos operacionais** é perceptível que em todas as empresas estudadas houveram benefícios em suas atividades nas ações sustentáveis. O Gestor-01 relaciona sua economia com o uso de energia solar. O Gestor-02 observa a projeção que poderá ganhar quando terminarem a implantação da usina de energia solar da empresa. A Gestora-03 comenta que com a implantação de práticas sustentáveis os custos operacionais do Hotel-03 diminuiram. O Gestor-04 relata que seu sistema de controle operacionais está ligado com práticas sustentáveis relacionado com a redução dos custos operacionais. Por fim, o Gestor-05

comenta que após o uso de gerador a gás natural teve uma considerável economia na conta de energia. Para isso, algumas falas são exibidas para esboçar.

Essa questão da (energia) solar é um ponto crucial, né!! (...), é uma **economia**, pra, como diz, financeiro muito grande (GESTOR-01)  
(...). Eu estou com energia verde, né! (GESTOR-01)

A energia solar tem uma projeção de até 70% de economia do valor da energia elétrica. (GESTOR-02)

(...) a cada mês a gente consegue diminuir mais (diminuir os custos) (Gestora-03)

Todo nosso sistema de controle precisa tá ligado as práticas, né! (...) é uma questão de custo, de redução de custo. (GESTOR-04)

(...) de economia. (...) de energia! Também foi antes do gerador e depois do gerador chegou uns 30%! (GESTOR-05)

Os gestores 01, 03 e 04 especificam que os investimentos bem planejados para a sustentabilidade trazem benefícios operacionais para a empresa. O Gestor-01 comenta sobre planejar os investimentos para sustentabilidade de forma gradativa. A Gestora-03 observa que o hotel-03 já possui recursos próprios para investimentos. Nota-se que o Gestor-04 destaca sobre sua gestão para os investimentos para a sustentabilidade serem bem organizados e desta forma traz benefícios operacionais para o Hotel-03. Destacam-se as seguintes falas.

Você tem que ter um plano gradativo, para ir fazendo. (...)! Hoje (...) faz com os recursos próprios (GESTOR-01).

(...) a gente está fazendo um investimento próprio até realizar tudo (GESTORA-03).

A empresa financeiramente é bastante sólida! Ela não pega empréstimo (...). Tudo é investimento dela! (...) é um planejamento muito grande na empresa. O setor financeiro da empresa é muito organizado (GESTOR-04).

Com base nessas perspectivas, Agwu e Bessant (2021) argumentam que os valores econômicos sustentáveis precisam de empenho na criação de valor abrangente e desenvolvendo soluções sustentáveis. De acordo com Amazonas, Silva e Andrade (2018), a gestão sustentável é um atrativo que também adicionam valor aos produtos e serviços dos empreendimentos.

Diante dos relatos apresentados, é importante enfatizar que o setor hoteleiro adote práticas sustentáveis e se atente a inovações sustentáveis, por trazer benefícios além dos operacionais, olhar a importância socioambiental da consciência sustentável e evitar problemas econômicos que podem ser causados por não considera uma gestão sustentável (AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; CARDOSO; CASELLI, 2019).

O Quadro 18 mostra um resumo das vantagens e benefícios para a sustentabilidade relacionados aos hotéis pesquisados.

**Quadro 18 - Vantagens e Benefícios para a Sustentabilidade**

| CASOS    | Melhoria da qualidade na gestão e nos serviços dos hotéis   | Ações sustentáveis p/ melhorar imagem do Hotel             | Valorização econômica da sustentabilidade   |
|----------|---|--|---|
| HOTEL-01 | - Ações gerenciais de conscientização;<br>- Controle e redução de desperdício;  | - Apoio em eventos esportivos.                             | - Redução dos custos operacionais;<br>- Planejamento para os investimentos sustentáveis |
| HOTEL-02 | -   | -  | - Redução dos custos operacionais;  |
| HOTEL-03 | - Ações de conscientização com reuniões periódicas;<br>- Controle e redução de desperdício;<br>- Valorização de carreira; | - Eventos festivos;<br>- Produto Cultural.                 | - Redução dos custos operacionais;<br>- Planejamento para os investimentos sustentáveis |
| HOTEL-04 | - Ações de conscientização com reuniões periódicas;<br>- Controle e redução de desperdício;<br>- Valorização de carreira; | - Apoio de hospedagem a influenciadores de mídias sociais; | - Redução dos custos operacionais;<br>- Planejamento para os investimentos sustentáveis |
| HOTEL-05 | - Controle e redução de desperdício;<br>- Valorização de carreira;  | -  | - Redução dos custos operacionais;  |

Fonte: Elaborada pela autora, (2023).

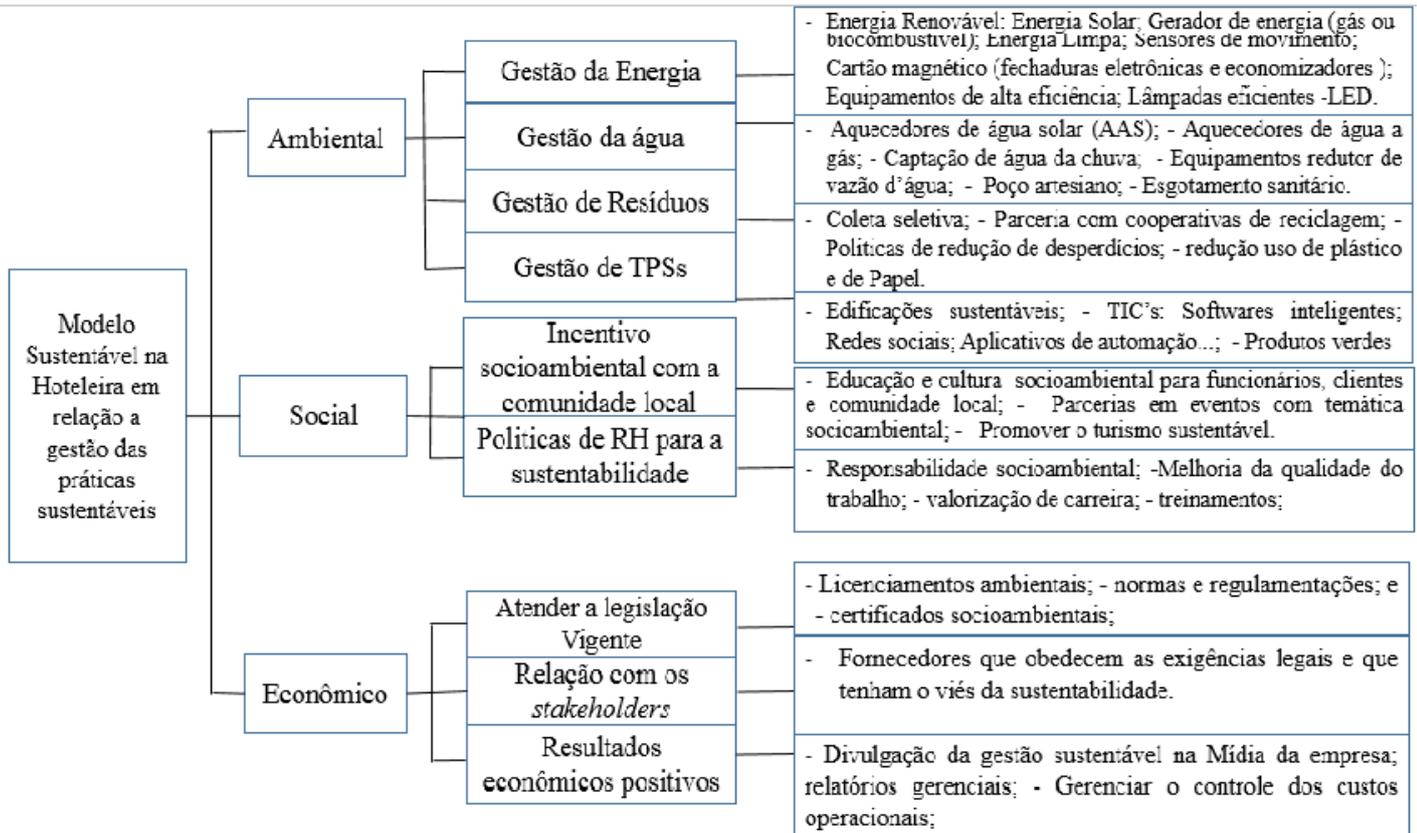
#### 5.4 MODELO DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL UTILIZADOS PELOS HOTÉIS PESQUISADOS

O cenário apresentado pelos gestores entrevistados confirma que a procura por ações de inovações sustentáveis e técnicas de gestão para sustentabilidade exige a adoção de modelos que contemplem esses desafios. Dessa forma, demonstra a necessidade de superar as dificuldades que se apresentam na sua implementação, o que se percebe ser necessário para as empresas deliberarem a melhor forma os seus modelos sustentáveis com responsabilidade socioambiental (CARDOSO; FIGUEIREDO, 2016; AMAZONAS; SILVA; ANDRADE, 2018; PROENÇA, 2018; LEITE; LAMAS; NÓBREGA, 2019; SANTOS; MEXAS; MEIRIÑO, 2020).

Portanto, as organizações devem produzir novos modelos orientados em padrões de boas práticas sustentáveis, que integrem respectivamente inovação sustentável e gerenciamento para sustentabilidade, transparecendo na criação de valor as empresas, ao cliente, fornecedores, na logística operacional, produzindo receita e atendendo aos parâmetros do desenvolvimento sustentável. (SPEZAMIGLIO; CALIA, 2016; PROENÇA, 2018).

Por fim, a partir dos resultados apresentados na pesquisa foi adaptado o modelo sustentável com a finalidade de identificar a compreensão dos fatos relacionados a gestão da sustentabilidade para a hotelaria, além de valer como guia útil e poder ser acessível independente do porte da empresa e a realidade local. Desse modo, a Figura 13 mostra um modelo das boas práticas sustentáveis identificadas e analisadas na pesquisa.

**Figura 13 - Modelo Sustentável para Hotéis em Relação as Práticas Sustentáveis**



Fonte: Adaptado pela autora (2023) de Wang *et al.*, (2021)

A Figura 13 é um modelo de adaptação para a relação das práticas sustentáveis com os critérios de TBL. Deste modo, o modelo utiliza as três dimensões sustentáveis (ambiental, social e econômica). Portanto, especifica na dimensão ambiental as principais práticas sustentáveis na gestão de energia; gestão de água; gestão de resíduos e gestão de TPSs diversas; na dimensão social quais as práticas de incentivo socioambiental e principais políticas de Recursos Humanos para a sustentabilidade; e na dimensão econômica aponta os atendimentos a legislações vigentes, a relação com stakeholders e resultados econômicos positivos com a adoção da gestão e práticas sustentável.

## 6 CONCLUSÃO

Nesta seção são apresentadas as devidas conclusões que surgiram a partir da análise, interpretação e discussão dos resultados desta presente pesquisa.

A pesquisa buscou analisar o modelo de inovação sustentável praticado em hotéis de Aracaju, a partir da adoção de práticas sustentáveis, com base em um estudo de casos múltiplos. Realizou-se análise entre cinco casos, utilizando como metodologia a aplicação de entrevista, documento e análise de conteúdo.

Desse modo, o segmento abordado nesta pesquisa foi o setor hoteleiro da cidade de Aracaju e os entrevistados foram os gestores desses empreendimentos. Apesar de ter sido ambientada no contexto hoteleiro de Aracaju, a pesquisa pode ser aplicável a outras conjunturas da indústria hoteleira nacional. Além disso, o estudo pode fornecer uma compreensão sobre as motivações, os desafios e benefícios na execução de práticas sustentáveis no ambiente organizacional.

A pesquisa evidenciou que as organizações hoteleiras de Aracaju estão em processos de implementação de inovações sustentáveis em níveis diferenciados, sendo os casos dos hotéis 01, 03 e 04 com os níveis de ações para inovações sustentáveis mais adequados.

Levando-se em consideração o modelo oferecido nesta pesquisa, verifica-se que as organizações hoteleiras podem utilizar o “Modelo Sustentável para Hotéis em Relação as Práticas Sustentáveis” como base para implantar minimamente inovações sustentáveis de forma que torne sua gestão sustentável válida.

Vale-se ressaltar que a pesquisa trouxe à tona a importância do papel da cooperação entre o poder público e privado. O poder público como o responsável por desencadear o pensamento e apoio a ações que promovem a sustentabilidade e o poder privado com seu papel de adotar práticas sustentáveis em suas operações, produtos e serviços, conseqüentemente adotando investimentos em tecnologias sustentáveis para redução de impactos socioambientais.

Diante os resultados da pesquisa, constata-se que as empresas do setor hoteleiro pesquisadas revelam que a implementação de suas gestões significa uma grande etapa em direção à sustentabilidade. Neste ponto, exprimem a importância da conscientização para sustentabilidade corporativa, pois diversas organizações se deparam com dificuldades em realizar as boas práticas sustentáveis, especialmente pelo alto investimento inicial que sua implantação acarreta.

Em virtude do que foi verificado, os resultados encontrados apontam que as principais motivações para adoção de práticas sustentáveis são atendimento à legislação e redução de

custos operacionais, dando ênfase a dimensão econômica das práticas sustentáveis. Nota-se que apesar da legislação socioambiental vigente ser uma imposição legal do poder público para as organizações, ficou demonstrado na pesquisa que ela é uma das principais formas de estímulo inicial para inclusão e desenvolvimento de inovações e práticas sustentáveis.

Pela análise das principais práticas adotadas pelos hotéis pesquisados foram encontrados tecnologia da informação e comunicação (TIC) para ajudar no melhor gerenciamento dos recursos ambientais e o uso de energia renovável para diminuir os custos operacionais. Na dimensão social, com ações de apoio a eventos e programas socioambientais e treinamento da mão de obra. Bem como práticas apontadas na dimensão econômica, como o monitoramento dos ganhos provenientes das ações sustentáveis e atendimento à legislação vigente. Além de evidenciar que todos os casos pesquisados usam as práticas que já se tornaram senso comum na hotelaria, para reduzir o consumo de energia, como o uso do cartão magnético para abertura das portas, sensor de movimento para acionar a iluminação e a coleta seletiva.

Já as principais barreiras mencionadas foram a ausência de políticas públicas de incentivo, elevado custo de investimento e resistência dos empregados. A respeito das vantagens e benefícios das práticas sustentáveis, foram encontradas as ações sustentáveis de melhoria da qualidade na gestão e nos serviços dos hotéis, a melhora da imagem do empreendimento e a valorização econômica da sustentabilidade.

Por todos esses aspectos mencionados das ações em inovações sustentáveis, vale ressaltar que os casos dos Hotéis 01, 03 e 04 são os que possuem um maior número de práticas sustentáveis relatados, além de demonstrado os benefícios alcançados na adoção de práticas sustentáveis com alcance de resultados positivos nas três dimensões da sustentabilidade.

Já os casos dos Hotéis 02 e 05 evidenciaram que estão em pleno processo de implantação de inovações pra práticas sustentáveis e amadurecimento de uma adoção para uma gestão sustentável.

Ainda é demonstrado que os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) é uma demanda a ser inserida no contexto da realidade do setor hoteleiro e a adoção de inovações para a sustentabilidade se apresenta como um caminho para o alcance de um modelo de gestão que promova o desenvolvimento regional sustentável. Além do mais, observa-se no estudo da sustentabilidade corporativa a importância da abordagem nas três dimensões.

Levando-se em conta o que foi averiguado na pesquisa, nota-se que apesar de ter a adoção de várias inovações sustentável com práticas sustentáveis e que em sua maioria são empregadas práticas na dimensão ambiental, deu-se muita ênfase ao aspecto econômico dos

custos para implantações das práticas. Mas existem ainda uma quantidade de práticas sustentáveis ainda a ser exploradas e desenvolvidas. Assim, pode ser verificado essas várias práticas sustentáveis nos quadros das práticas sustentáveis desenvolvidos na pesquisa de acordo com que foi encontrado na revisão teórica.

Além disso, constatou-se que cada gestor relatou diferentes formas adotadas nas práticas das dimensões sociais, demonstrando ser necessário promover uma melhor interação dessas práticas no setor hoteleiro. Como sugestão poderia haver o debate do tema da responsabilidade socioambiental nas reuniões dos órgãos de associação da hotelaria mostrando a experiência na dimensão social de cada.

É importante destacar que o setor hoteleiro pesquisado possui uma realidade regional ainda limitada na aplicação de inovações sustentáveis, mas que ainda tem grande possibilidade de ser ampliada.

Alguns fatores limitantes foram identificados nesse estudo, entre elas o cancelamento de entrevistas agendadas, ocorrido por vários motivos, sendo necessário novos agendamentos ocasionando um atraso no cronograma estabelecido para a pesquisa, e com a dificuldade para os gestores em participar das entrevistas. Dessa forma, as entrevistas decorreram no horário comercial de funcionamento e enquanto os gestores executavam seus trabalhos, promovendo algumas ocasiões de interrupções que atrapalhavam o momento do raciocínio no decorrer dos diálogos. Outra limitação se refere a pesquisa sobre inovação sustentável na literatura científica, pois possuem poucos trabalhos que tratem o tripé da sustentabilidade (TBL) de forma conjunta, principalmente no setor hoteleiro.

Desta forma, a pesquisa contribui para entender o percurso das gestões hoteleiras, além de servir como aprendizado para a prática sustentáveis. Também contribui para o desenvolvimento regional e para políticas de responsabilidade sustentável aplicados pelo setor hoteleiro. Ademais é relevante para pesquisadores e profissionais que operam neste setor por apresentar uma compreensão das oportunidades e dificuldades encontradas por empresas que estão implementando modelos sustentáveis. Como sugestão para o desenvolvimento de futuras pesquisas, propõem-se analisar as inovações sustentáveis em outros setores do turismo e desenvolver uma pesquisa comparativa entre diferente setores.

## REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 15401**. Meios de hospedagem: Sistema de Gestão da Sustentabilidade – Requisitos. 2ª ed., 2014.

AGWU, U. J.; BESSANT, J. Sustainable Business Models: A Systematic Review Of Approaches And Challenges In Manufacturing. **Revista de Administração Contemporânea**, 25(3), 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>

AMAZONAS, Iuri Tavares; SILVA, Rodrigo Freire de Carvalho e; ANDRADE, Maristela Oliveira de. Gestão Ambiental Hoteleira: Tecnologias e Práticas Sustentáveis Aplicadas a Hotéis. **ANPPAS - Revista Ambiente & Sociedade**. vol.21, São Paulo. 2018. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0172r2vu1811ao>.

AMORIM, Dayana Lessa; SANTOS, Laerte Corrêa. **Logística reversa**: Um Estudo da Viabilidade nos Negócios e Meio Ambiente. **In: RODRIGUES, Jaqueline Fonseca (ORG)**. Inovação, Gestão e Sustentabilidade 2 [recurso eletrônico]. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. DOI 10.22533/at.ed.0541918066.

ANNUNZIATA, E. et al. The Role Of Organizational Capabilities In Attaining Corporate Sustainability Practices And Economic Performance: Evidence from Italian wine industry. **Journal of Cleaner Production**. Vol. 171, p. 1300-1311. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.035>.

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Gás Natural**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/producao-de-derivados-de-petroleo-e-processamento-de-gas-natural/processamento-de-gas-natural/gas-natural>. Acesso em: 2023.

ARACAJU (SE). **PMA - Prefeitura Municipal de Aracaju**. Disponível em: <https://www.aracaju.se.gov.br/aracaju> Acesso em: Jun/2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. 2016.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: maio/2022.

CARDOSO, Fidel B.; CASELLI, Francisco T. R. Análise de Gestão Ambiental em Hotéis do Estado do Piauí. **Caderno Meio Ambiente e Sustentabilidade** – v.15 n. 8. 2019.

CARDOSO, Márcia Lopes; FIGUEIREDO, Marina Dantas de. Práticas de inovações sustentáveis: Estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza/CE. **Caderno virtual de Turismo**. Rio de Janeiro: v. 16, n. 1, p.46-59, abr. 2016.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. 3ª ed. SAGE Publications. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **A Disciplina e a Prática da Pesquisa Qualitativa**. p. 15- 41. In: LEVACOV, Marília (Org.). O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens. Trad. Sandra R. Netz. 2ª ed. Artmed; Bookman. 2010.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**. 8(1), 37–51. 1998.

FEITOSA, Iratan Lira; POPADIUK, Silvio; DROUVOT, Hubert. Estruturação de Pesquisas Acadêmicas: a Perspectiva Multi-Paradigmática. **EnAnpad**. São Paulo: XXXIII Encontro Anpad. 19 a 23 de set/2009.

FIOCRUZ - Fundação Osvaldo Cruz. Serviço de Gestão para Sustentabilidade/**Ações de Sensibilização**. Disponível em: [Zhttps://vddig.ensp.fiocruz.br/servico-de-gestao-da-sustentabilidade/acoes-de-sensibilizacao](https://vddig.ensp.fiocruz.br/servico-de-gestao-da-sustentabilidade/acoes-de-sensibilizacao). Acesso em: mar/2023.

FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice E. Costa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOOGLE VIAGENS. **Dados de Hospedagem em Sergipe e Aracaju**. Disponível em: <https://www.google.com/travel/hotels/>. Acesso em: nov./2021.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. Tradução: Helena Mendes. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária – EPU. 1980.

KOELLER, P. et al. Ecoinovação: Revisitando o Conceito. **IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Texto Para Discussão N° 2556. Rio de Janeiro, p. 1-54, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 2008. ISBN 978-85-7307-489-5

LEITE, Andressa F. R.; LAMAS, Suellen Alice; NÓBREGA, Wilker R. M. Sistemas de Gestão Ambiental e Competitividade: Uma Análise De Múltiplos Casos Em Meios De Hospedagem De Natal – RN. **Revista Turismo - Visão e Ação**, Vol. 21. N. 1, Jan./Abr 2019.

MACHADO, Diego Q. *et al.* Caminhos e Desafios de Inovações e Organizações Rumo à Sustentabilidade. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade - AOS**. v.8, n.2, p. 181-197. jul/dez. 2019, DOI - <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v8n2jul/dez2019p181-197>.

MEDAGLIA, J. *et al.* Inovação, Hotelaria e Megatendências: um estudo introdutório. **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**. Brasília, UNB. V.9 (3), 2021. DOI: 10.26512/revistacenario.v9i3.35753.

MENDONÇA, Andréa T. B. B.; CHEROBIM, Ana Paula M. S.; CUNHA, Sieglinde K. Sistemas Setoriais De Inovações Sustentáveis: Categorias De Análise, Tipologias E Classificações para Análise. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia-Uoesc**. v. 13, n. 1, p. 305-328, jan./abr. 2014.

MENEZES, C. C. N.; SANTOS, S. M. D.; BORTOLI, R. Mapeamento de Tecnologias Ambientais: Um Estudo sobre Patentes Verdes no Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. Vol. 5, N. 1, p. 18-32. Jan/Abr 2016. DOI: 10.5585/geas.v5i1.369.

MOURA, Alexandrina S.; BEZERRA, Maria C. Governança e Sustentabilidade das Políticas Públicas no Brasil. **In: MOURA, Adriana M. M. (Org.). Governança Ambiental no Brasil. IPEA, Capítulo 4, p. 91-110. 2016.**

MOZOS, Ernestina Rubio; MUIÑA, Fernando E. García; MORALEDA, Laura Fuentes. Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi-Stakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs. **Sustainability /MDPI**, 12, 8652. 2020. Doi: 10.3390/su12208652.

MTUR – Ministério do Turismo. **Dados & Informações do Turismo no Brasil - Ano 1 - 2ª Edição**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/revistas>. Acesso em: maio/2022.

MTUR – Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem-(SBClass):Cartilhas.2015**. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/aceso-a-informacao/63-acoes-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>. Acesso em: Maio/2022.

NAM, Hyemin Vivian; LO, Ada; YEUNG, Patrick; HATTER, Richard. Hotel ICON: Towards a Role-Model Hotel Pioneering Sustainable Solutions. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 25:5, 574-584, 2020. DOI: 10.1080/10941665.2020.1746367

NEUMAN, L. W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Seventh Edition. Pearson. 2014.

OCDE-Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Eurostat.4ª ed. 2018.

OLIVEIRA, Victor Hugo P.; FRANCA, Veruschka V.; ANDRADE, João R. C. A Sustentabilidade Sob a Perspectiva do *Triple Bottom Line* nas Pequenas Empresas de Produtos Veganos. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**. São Paulo, v. 12, n.1, p. 97-115. 2021. <http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i1p97-115>.

ONU – Organização das Nações Unidas. **ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. **In: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. p. 22-46. 15 de setembro de 2015. Disponível em: [www.onu.org.br](http://www.onu.org.br). Acesso em: out/2021.

ONU – Organização das Nações Unidas. **A ONU e o Meio Ambiente**. 2020. Disponível em: [www.onu.org.br](http://www.onu.org.br). Acesso em: jan/2022.

PACIFICO JÚNIOR, Francisco Tomaz. **Responsabilidade Ambiental no Setor Hoteleiro em Mossoró/RN**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Potiguar – Unp, Natal. 2016.

PASSOS, Pedro L. O Improvável Também pode Dá Certo. p.86-99. **In: SEBRAE. Inovação e Sustentabilidade: Bases para o Futuro dos Pequenos Negócios**. São Paulo: Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios, 2012.

PETRINI, Maira; EISELE, Fernando Valentim Pardo. Uma proposta de modelo para as organizações em busca de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 24, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2018. DOI: 10.5020/2318-0722.2018.5900.

PEREIRA, Ilmar P. Innovation and Technologies: Success Factors in Administration of Organizations With Development and Competitiveness. **International Journal of Innovation – IJI**. São Paulo, 9(1), 180-214. Jan./Abr. 2021. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18400>.

PROENÇA, Carolina Campos. **Modelo de Negócio Sustentável: Estudo de Caso Aplicado a Empresa do Sector Têxtil e do Vestuário**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade da Beira Interior. Covilhã - Portugal. 2018.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira de Cassia (2013). **Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa**. **In: TAKAHASHI, Adiana Roseli Wünsch. Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p.51-72.

RAJABALI, Malik Moez. **As práticas e Políticas de Gestão Ambiental nos Hotéis Portugueses: Hotéis na região de Lisboa**. 2020. Dissertação (Mestrado em Controlo de Gestão). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. 2020.

ROSA, F.S.; SILVA, L.C. Sustentabilidade Ambiental em Hotéis: análise de artigos científicos publicados em periódicos internacionais no período de 1996 a 2016. **RBTUR- Rev. Bras. Pesq. em Turismo**. São Paulo, 11(1), p. 39-60, jan./abr. 2017.

SACRAMENTO, Patrícia Melo. **Inovação e Aprendizagem empreendedora: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Turísticas de Pequeno e Médio Porte da Cidade de Aracaju**. Orientadora: Rivanda Meira Teixeira. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão. 2013.

SANTOS, R. A.; MÉXAS, M.P.; MEIRIÑO, M.J. Sustentabilidade e Negócios Hoteleiros: critérios de abrangência holística, integrada e desenvolvimento participativo. **In: BRAMBILLA, A.; VANZELLA, E.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M.D. RÍOS-MANRÍQUEZ, M. T&H Turismo e Hotelaria no Contexto das Responsabilidades Sociais**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2020. p. 204-232.

SEIXAS, Cristiana Simão *et al.* Governança Ambiental No Brasil: Rumo Aos Objetivos Do Desenvolvimento Sustentável (ODS)? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo: v. 25. n. 81, p. 1-21, e-81404, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.81404>.

SOUSA, B. M. A dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 10(1), p. 3-17, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.911>.

SPEZAMIGLIO, Bárbara dos Santos; CALIA, Rogério Cerávolo. Impactos de um Modelo de Negócio Sustentável para a Competitividade. **ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. 2016. ISSN: 2359-1048. 2016.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Tradução Karla Reis. Porto Alegre. Penso. 2011.

TAVARES, Beatriz Correia Dias. **Práticas de Sustentabilidade no Setor Hoteleiro: Estudo de Caso do Neya Lisboa Hotel**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial). ISEG – Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa. 2016.

TOMAZZONI, Edegar Luis; ZANETTE, Fernanda Corrêa; LAIDENS, Mônica Catucci. Gestão em Hotelaria e Sustentabilidade Ambiental: análise da experiência do Programa Bem Receber na Região das Hortênsias (Serra Gaúcha). **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**. FGV-Ebape; Mtur. Volume IV, Número 3. 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas. 2004.

WANG, T.-C.; HUANG, C.-Y.; HUANG, S.-L.; LEE, J.-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. **Sustainability / MDPI**. 13, 14032. 2021. <https://doi.org/10.3390/su132414032>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, Y. et al. Critical Success Factors of Green Innovation: Technology, Organization and Environment Readiness. **Journal of Cleaner Production**. 264. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Mestranda: Kathia Morgana Souza Cardoso  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Veruschka Vieira Franca

### DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Duração da entrevista: Início \_\_\_\_\_ Término \_\_\_\_\_

#### 1. Perfil do Gerente

- 1.1 Nome
- 1.2 Idade:
- 1.3 Formação?
- 1.4 Cargo/ função?

#### 2. Características do Hotel

- 2.1 Qual o nome do hotel?
- 2.2 Em que ano foi fundado o hotel?
- 2.3 Qual a estrutura (física) do hotel?
- 2.4 Qual porte do hotel?
- 2.5 Quais os serviços oferecidos?

#### 3. Percepção dos Gestores

- 3.1 O Hotel adota uma gestão para a sustentabilidade? Comente!
- 3.2 O hotel possui uma política de sustentabilidade com diretrizes e regras?
- 3.3 Quais fatores motivaram, o hotel, a adesão da gestão sustentável?

Observações

- Pressão do mercado externo.
- Pressão da comunidade externa.
- Cumprimento da legislação socioambiental.
- Sensibilização ambiental.
- Atrair clientes que procuram serviços sustentáveis.
- A obrigação de seguir as estratégias dos concorrentes.
- Para a competitividade da empresa.
- Otimizar o desempenho com a redução de custos operacionais.

- 3.4 Quais os principais desafios sentidos na implementação das práticas sustentáveis?
- 3.5 Quais as principais dificuldades encontradas para a implementação da gestão para sustentabilidade?

Observações

- Nas práticas relaciona ao custo operacional (ações de alto investimento).
- Recursos financeiros.
- Mão de obra não especializada.
- Resistência a mudanças.

#### 4. Dimensão Ambiental – ‘Tecnologias e Práticas Sustentáveis’ (TPSs)

- 4.1 O hotel defini metas a serem atingidas referentes à diminuição do consumo de recursos naturais? Comente.

#### **4.2 Gestão do uso da energia**

- 4.2.1 É utilizado uso de política para uso de energia eficiente no hotel? Comente.
- 4.2.2 É efetuado um controle do consumo energético? Quais?
- 4.2.3 São utilizadas fontes (tecnologias) alternativas de energia? Quais?

#### **4.3 Gestão do uso da água**

- 4.3.1 Existem práticas de controle e diminuição do consumo de água? Quais?
- 4.3.2 O esgoto do seu hotel recebe algum tipo de tratamento? Por que?

#### **4.4 Gestão dos resíduos**

- 4.4.1 Utiliza práticas de minimização ou tratamento dos resíduos no hotel? Comente.
- 4.4.2 Utiliza a pegada de carbono? Comente.

#### **4.5 Tecnologias sustentáveis diversas**

- 4.5.1 Na arquitetura do hotel, existem considerações para minimização dos impactos ambientais provenientes das instalações físicas? Quais?
- 4.5.2 Utiliza TIC's que auxilia e implementa nas práticas sustentáveis do hotel? Comente.
- 4.5.3 Tem política de diminuição de desperdício? Comente.

### **5. Sustentabilidade social**

- 5.1 Quais as ações sustentáveis praticadas pela empresa que se refletem em benefícios sociais?
- 5.2 De que forma são envolvidos os clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade local para atividades culturais e socioambientais?
- 5.3 Vocês incentivam educação ambiental no hotel? Comete.
- 5.4 Apoiam eventos ou programas culturais com temática socioambiental? Comete.
- 5.5 A decoração do hotel incentiva a comunidade local? Comete.
- 5.6 Existe um plano de formação e/ou treinamento de funcionários de modo a sensibilizá-los para as práticas sustentáveis existentes? Comente.
- 5.7 A gestão do RH possui práticas de valorização dos funcionários? Comete.

### **6. Sustentabilidade na dimensão econômica**

- 6.1 A empresa possui algum tipo de certificação ou licenciamento ambiental? Quais?
- 6.2 A política sustentável é divulgada na mídia? Comente.
- 6.3 Utiliza pesquisa de marketing de clientes que procuram o hotel pelo uso de práticas sustentáveis? Comente.
- 6.4 A empresa procura fornecedores que aplicam as práticas sustentáveis? Comente.
- 6.5 Quais as ações sustentáveis praticadas pela empresa que se refletem em benefícios econômicos? Comente.
- 6.6 A implementação de uma política sustentável representa elevados custos? Comente.
- 6.7 A empresa procura por empréstimos de incentivo a sustentabilidade socioambiental? Comente.
- 6.8 Quais evidências podem fornecer para comprovar os benefícios?

#### **ENTREVISTA**

As perguntas servem de guia para a entrevista, mas se preciso, serão ajustadas à linguagem de cada entrevistado. Sendo assim, exemplos contextuais é possível ser fornecidos pelo pesquisador em cada pergunta. Desta forma, auxiliar na formulação de respostas, sem que esses exemplos intervenham nas evidências.

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), **do estudo/pesquisa** intitulado **Inovação Para Sustentabilidade Em Hotéis De Aracaju: Um Estudo De Caso Múltiplos**, conduzida por Kathia Morgana Souza Cardoso, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPADM da UFS. Este estudo tem por objetivo: - Analisar os modelos de inovação sustentável praticados a partir de boas práticas para a inovação e sustentabilidade em hotéis de Aracaju; - Compreender as motivações para implantar a gestão sustentável na visão dos gestores; - Identificar as práticas de inovação sustentável adotadas pelos hotéis; - Analisar vantagens e dificuldades das práticas sustentáveis implementadas pelos hotéis; - Entender os modelos de inovações para sustentabilidade que os hotéis utilizam.

Você foi selecionado (a) por estar como gerente responsável pelo Hotel Selecionado para pesquisa. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Esta pesquisa não apresenta risco para os participantes, uma vez que, as informações coletadas serão de uso exclusivo para esta pesquisa, não serão divulgados nomes de participantes, e serão analisados em conjunto.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista (preferencialmente presencial ou online), a partir das suas experiências e conhecimentos dos hotéis pesquisados. Será realizado um estudo de caso em uma pesquisa qualitativa. A duração da pesquisa será em média de até 40 min e será realizada pela mestrandia responsável pela pesquisa através de gravação de áudio ou áudio visual.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou empresas participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Caso não se sinta esclarecido, o voluntário pode procurar o pesquisador responsável: e-mail - [kathiamorgana@gmail.com](mailto:kathiamorgana@gmail.com);

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Aracaju - Sergipe, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Assinatura do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

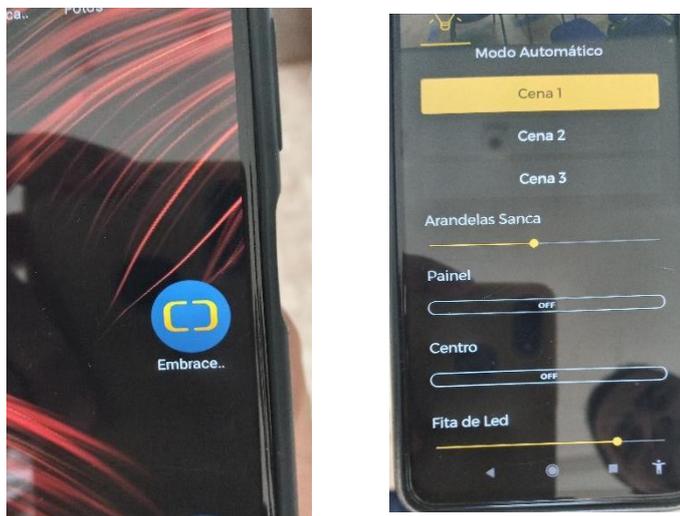
## APÊNDICE C – FOTOS RELACIONADAS COM AS TPS

**Fotografia 01** - Torneira com sensor de movimento



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 02** - Aplicativo para controle automático (programação de liga e desliga) de energia elétrica das instalações do hotel



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 03** - Central de controle do sistema de automação de energia do Hotel



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 04** - Fechaduras Eletrônicas - Fechadura das portas com chave de cartão magnético. Criptografadas (Tecnologia RFID)



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 05** – Economizador de Energia dos apartamentos com cartão magnético



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 06** - Inteligência artificial (nos apartamentos de luxo do hotel)



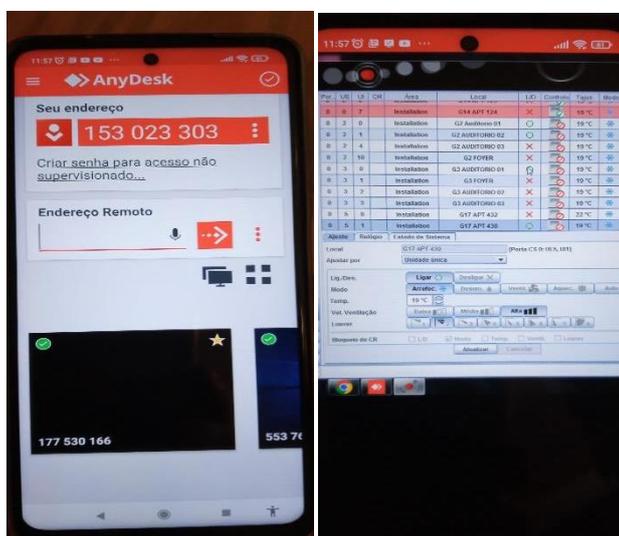
Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 07** - Controle do ar-condicionado (para o controle automático e manual)



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 08** - Aplicativo de controle dos ar-condicionados dos apartamentos



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 09** – Equipamentos: 02 compressores de central de ar-condicionado



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

OBS.: Central de ar-condicionado: com 1 compressor para atender 8 apartamentos, com 2 compressores para atender até 21 apartamentos.

**Fotografia 10** - Equipamentos de controle do aquecimento da água a gás e de AAS- aquecimento da água solar.



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 11** - Placas de AAS- aquecimento da água solar



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 12**- Caixa de disjuntores



Fonte: tirada pela autora (2022) no Hotel-03

**Fotografia 13** - Artesanato de decoração do Rol da recepção do hotel de artista sergipana



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-04

**Fotografia 14** - Quadro na decoração do rol da recepção do Hotel.



Fonte: pela autora (2022) no Hotel-04