



SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NO VERDEGREEN HOTEL – JOÃO PESSOA/PB: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA *RESOURCE-BASED VIEW*

CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO

Doutoranda e mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59072-970

E-mail: adm.camilarodrigues@hotmail.com

CILIANA REGINA COLOMBO

Doutora em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Professora adjunta III do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal – RN – Brasil – CEP 59072-970

E-mail: cilianacolombo@gmail.com

RESUMO

A pressão por um novo padrão de desenvolvimento sustentável passou a exigir das organizações modernas a busca da competitividade, mas respeitando e considerando as questões ambientais. Nesse sentido, uma ferramenta que atua na implantação de estratégias estruturadas é o sistema de gestão ambiental (SGA), que tem como foco a melhoria do desempenho ambiental. Essa melhoria, por sua vez, pode proporcionar às organizações diversos benefícios, como a obtenção de vantagens competitivas, passíveis de mensuração a partir de diferentes perspectivas. Uma dessas perspectivas é a aplicação do modelo VRIO, fundamentado pela *resource-based view* (RBV), segundo a qual a heterogeneidade entre as empresas decorre de diferenças entre os seus recursos internos e capacidades. Contudo, apesar de serem encontrados na literatura alguns estudos que avaliam o potencial competitivo de determinadas organizações, essas avaliações não têm sido realizadas em objetos específicos, a exemplo dos SGAs. Desse modo, o objetivo deste estudo foi avaliar os recursos e as capacidades (estratégias ambientais) do SGA adotado pelo Verdegreen Hotel, a fim de identificar quais deles possuem potencial de gerar vantagem competitiva. Para tanto, este estudo de caso de caráter exploratório-descritivo utilizou como ferramentas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação direta. A interpretação dos resultados e a consolidação das informações foram realizadas a partir de uma abordagem qualitativa, em que se utilizaram duas técnicas de análise de dados, quais sejam: análise de conteúdo e análise por meio do modelo VRIO. Os resultados encontrados mostram que o hotel está bastante estruturado em relação ao seu SGA, além de a empresa ter alcançado benefícios referentes à melhoria da gestão dos fatores ambientais, ao fortalecimento da imagem e aos ganhos em competitividade. Entretanto, as principais dificuldades para a implantação do sistema estão relacionadas aos colaboradores e fornecedores. No que se refere às estratégias ambientais adotadas, das 25 estratégias identificadas, dez apresentaram potencial de gerar vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE

Sistema de gestão ambiental. Vantagem competitiva. *Resource-based view*. Modelo VRIO. Verdegreen Hotel.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de sustentabilidade, nas últimas décadas, tem assumido importância crescente nas agendas ambientais de nações do mundo todo, o que levou as organizações a tratar esse assunto de maneira estratégica. Dessa forma, seja por interesses genuínos ou para adequar-se às demandas do mercado, empresários de diferentes segmentos de negócios têm se preocupado com seus empreendimentos no que se refere aos aspectos pertinentes à sustentabilidade (Carrenho, Figueiredo, & Sabino, 2012).

Uma ferramenta que facilita a implementação de políticas ambientais é um sistema formal de gestão ambiental (Chan & Wong, 2006), uma metodologia pela qual as organizações atuam de maneira estruturada sobre suas operações, definindo os impactos de suas atividades, propondo ações para reduzi-los e assegurando a proteção do meio ambiente (Oliveira & Serra, 2010). Essa ferramenta, desenvolvida visando à melhoria do desempenho ambiental (Chan & Hawkins, 2010), pode ter um impacto direto sobre garantir o sucesso econômico sustentável, já que a melhoria do desempenho ambiental permite às organizações melhorar a sua vantagem competitiva em termos de redução de custos, ganho de reputação entre os clientes e aumento da sua competitividade nos mercados internacionais (López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2009).

Vale destacar que, para obtenção dessa vantagem, é necessário selecionar práticas ou “estratégias ambientais” – e investir nelas (Alves, 2013) –, assim denominadas neste estudo, capazes de efetivamente diferenciar as organizações e influenciar em seus resultados. Ainda nesse sentido, existem alguns modelos conceituais com foco na análise da fonte de vantagem competitiva, os quais apresentam perspectivas diferentes como parâmetros (Nelson, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Uma dessas abordagens é a *resource-based view* – RBV (visão baseada em recursos) que tem como foco a análise interna das diferenças na dotação de recursos e capacidades entre as empresas (Lin, Tsai, Wu, & Kiang, 2012).

Essa perspectiva é auxiliada por algumas ferramentas, como o modelo VRIO que leva em consideração o potencial que cada recurso ou capacidade tem para melhorar a posição competitiva de uma organização. Esse modelo abrange quatro

questões (valor, raridade, imitabilidade e organização) que, juntas, avaliam os recursos estratégicos na busca pela vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007). Nesse sentido, alguns estudos têm avaliado o potencial competitivo de determinadas organizações por meio da aplicação do modelo VRIO em diferentes setores, como é o caso dos estudos de Njoya e Niemeier (2011) em aeroportos, de Rechenhain (2004) em indústrias de construção e de Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) em uma empresa do segmento de cooperativas e outra de produtos para uso médico e odontológico.

No entanto, o que se tem percebido, a partir de levantamento bibliográfico, é que essas avaliações são feitas no contexto das empresas de forma geral e não especificamente em metodologias como um sistema de gestão ambiental (SGA). Assim, tendo em vista essa lacuna e a importância que a questão ambiental representa no cenário atual, particularmente em meios de hospedagem, que têm desenvolvido uma consciência ambiental e ações concretas em várias partes do mundo (Freitas & Almeida, 2010), esta pesquisa busca aplicar o modelo VRIO no Verdegreen Hotel, localizado em João Pessoa (PB), organização inserida em um contexto em que o sucesso depende da escolha e execução de adequadas estratégias ambientais.

Esse hotel apresenta-se como uma realidade interessante para a avaliação ambiental na ótica competitiva, visto que é um hotel premiado e reconhecido nacionalmente por suas ações sustentáveis, sendo eleito em 2012 no evento “Prêmio Guia Brasil 2012” como o Hotel Sustentável do Ano, além de ser o único hotel paraibano reconhecido com o selo “folha verde”, que é concedido apenas a hotéis sustentáveis, e possuir o Certificado de Excelência do TripAdvisor, destinado a somente 10% dos empreendimentos hoteleiros em todo o mundo (<http://www.verdegreen.com.br>).

Com base no exposto e considerando a carência de exploração do setor hoteleiro no que se refere a estudos que envolvem SGAs com foco na geração de vantagem competitiva, ainda mais quando se trata da relação entre os recursos e as capacidades com o desempenho, assim como da aplicação do modelo VRIO nesse contexto, o que torna este trabalho pioneiro nessa área, este estudo objetiva avaliar os recursos e as capacidades (estratégias ambientais) do SGA adotado pelo Verdegreen Hotel, de modo a identificar quais deles possuem potencial de gerar vantagem competitiva.

Na próxima seção, abordam-se as temáticas que versam sobre SGA e RBV. Em seguida, descrevem-se os métodos adotados e os resultados obtidos. E, finalmente, apresentam-se as conclusões e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os dois principais arcabouços teóricos utilizados neste estudo. No tópico 2.1, são apresentados os principais conceitos-chave relacionados aos SGA, e, no tópico 2.2, apontam-se conceitos-chave referentes à RBV.

2.1 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL

Empresa e meio ambiente, até poucas décadas atrás, eram vistos pelos gestores como termos antagônicos (Claver, López, Molina, & Tarí, 2007). Contudo, diante da constatação de que os padrões predominantes de produção e consumo, aprimorados ao longo de todo o século XX, têm se tornado insustentáveis, as preocupações com a questão ambiental ganham espaço nas agendas de todo o planeta (Fonseca & Martins, 2010), caracterizando um novo cenário em que meio ambiente e empresa apresentam uma forte relação.

Nesse sentido, a gestão ambiental surge como uma nova função organizacional que vem, crescentemente, sendo inserida na prática de líderes organizacionais (Stefanelli & Jabbour, 2012) e que, em termos conceituais, refere-se a métodos de gestão e organização da empresa que consideram de forma sistemática os impactos das atividades da empresa no ambiente, de modo a avaliá-los e reduzi-los (Hariz & Bahmed, 2013).

A ferramenta de gestão mais utilizada nas empresas é o SGA, um mecanismo que lida com as questões ambientais de maneira holística e que incentiva a melhoria contínua do desempenho ambiental (Jabbour, Santos, & Nagano, 2008). De forma geral, o SGA é uma ferramenta que gerencia a interação entre a organização e o meio ambiente, visando a melhorar o seu desempenho ambiental global, a partir do gerenciamento dos aspectos ambientais que estão ligados às suas atividades, aos seus produtos e serviços (Perotto, Canziani, Marchesi, & Butelli, 2008).

Ademais, podem-se citar, como meios de minimizar os impactos ambientais causados pelas organizações, algumas práticas ou ações ambientais estabelecidas pelos SGAs e comumente encontradas em hotéis, tipo de organização tratada no presente estudo, aqui entendidas como “estratégias ambientais” (Quadro 1), que atuam como linhas de ações de modo a operacionalizar um SGA.

QUADRO I

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS UTILIZADAS POR HOTÉIS

DIMENSÃO	ESTRATÉGIA
Água	Economia de água
	Utilização de chuveiros de baixo fluxo e aeradores nas pias
	Vasos sanitários com descarga dupla
	Reúso de água
	Tratamento de águas
	Uso de água residuária tratada para irrigação de jardins
	Utilização de equipamentos econômicos
Energia	Utilização de lâmpadas eficientes
	Sistema de controle e poupança de energia
	Uso de energia solar
Produtos e resíduos	Utilização de produtos de limpeza ecológicos
	Utilização de papel reciclado
	Coleta seletiva de resíduos sólidos
	Logística reversa
	Tratamento de efluentes
	Produção mais limpa (P + L)
	<i>Ecodesign</i>
Reciclagem de resíduos	
Colaboradores e comunidade	Educação ambiental
	Organização de atividades ambientais
	Apoio a organizações não governamentais (ONGs) ambientais
	Apoio à comunidade local

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Mensah (2006), Erdogan e Baris (2007), López-Gamero *et al.* (2009), Borchardt, Wendt, Sellitto e Pereira (2010), Barbieri (2011), Dias (2011), Seiffert (2011) e Ladeira, Maehler e Nascimento (2012).

Vale destacar que a realização de ações ambientais de forma pontual, episódica ou isolada não configura um SGA propriamente dito, pois, para isso, exigem-se a formulação de diretrizes, a definição de objetivos, uma coordenação das atividades, a avaliação dos resultados alcançados, assim como o envolvimento de diferentes segmentos da organização, de maneira que as questões ambientais sejam tratadas de modo integrado com as demais atividades empresariais (Barbieri, 2011).

Dentro das diversas proposições do SGA, a norma regulamentadora de sistemas de gestão ambiental da International Organization for Standardization [ISO 14001] (2004) recomenda cinco principais etapas, que, em síntese, constituem-se em:

- *Política ambiental*: declaração da organização, que deve expor suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental global, que provê uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e metas ambientais.
- *Planejamento*: nessa fase, a organização deve formular um plano a fim de seguir a política ambiental nos seguintes itens: identificação dos aspectos ambientais, requisitos legais, objetivos e metas ambientais, e estruturação do programa de gestão ambiental.
- *Implementação e operação*: as atividades envolvidas nessa fase requerem que as funções, responsabilidades e autoridades sejam definidas, documentadas e comunicadas; que a organização identifique as necessidades de treinamento; que se estabeleçam procedimentos para comunicação interna e externa; que se mantenham registros das informações envolvidas; que a organização estabeleça e mantenha procedimentos para identificar o potencial e atenda a acidentes e situações de emergência, bem como para prevenir e mitigar os impactos ambientais que possam estar associados a eles.
- *Verificação e ação corretiva*: a organização deve estabelecer e manter procedimentos documentados para monitorar e medir, periodicamente, as características principais de suas operações e atividades que possam ter um impacto significativo sobre o meio ambiente. Assim, o desempenho ambiental é medido e monitorado, as ações corretivas são realizadas, as atividades são registradas, e as auditorias ambientais se encarregam de verificar todo o processo.
- *Análise crítica pela administração*: aqui, a alta administração da organização deve analisar criticamente o SGA para assegurar sua conveniência, adequação e eficácia contínuas. A análise crítica deve abordar a eventual necessidade de alterações na política, objetivos e outros elementos do SGA, da mudança das circunstâncias e o comprometimento com a melhoria contínua.

Em suma, o SGA oferece uma melhor compreensão dos impactos ambientais, um conhecimento profundo do legislativo pertinente e um plano de ação proativo para garantir que as metas exigidas sejam alcançadas (Hilson & Nayee, 2002).

Quanto aos ganhos obtidos, as pesquisas realizadas por Chan e Hawkins (2010) indicam que a implantação de um SGA traz como benefícios o reforço da competitividade e do desempenho financeiro, além de ser capaz de afetar positivamente o envolvimento dos trabalhadores em sua implementação. Já para Silva (2008), os benefícios para a empresa são inúmeros e representam: a melhoria da imagem da organização, o aumento da produtividade, a conquista do respeito dos funcionários, a facilidade de negociação e obtenção de financiamentos, entre outros.

Cabe destacar ainda que o sucesso de um SGA pode ser influenciado em função de como ele é implementado, assim como por condições internas e externas da empresa, ou seja, deve-se considerar que os ambientes em que os SGAs operam podem variar em termos de cultura corporativa, estilos de gestão, ambiente legislativo, metas da empresa, partes interessadas, entre outros fatores, incluindo, nomeadamente, o ambiente natural, o que tem acarretado a variedade de resultados encontrados (Nawrocka & Parker, 2009).

Além disso, ressalta-se que o apoio e comprometimento da alta gerência são vitais para que se garantam uma ampla compreensão das questões ambientais e um comprometimento com elas, pois só assim a adoção de SGAs será facilitada. Dessa forma, é possível manter o sistema ao longo do tempo, de forma a reduzir os impactos ambientais (Zutshi & Sohal, 2004).

2.2 RESOURCE-BASED VIEW

A RBV, fundamentada nos trabalhos de autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), entre outros, tem como foco a análise interna das diferenças na dotação de recursos e capacidades entre as empresas, assumindo que o desempenho excepcional vem das rendas resultantes de recursos específicos e não dos lucros econômicos de posicionamento de mercado (Lin *et al.*, 2012).

Nessa perspectiva, a RBV supõe como condição importante para obtenção de lucros uma heterogeneidade entre as empresas, que é estimulada por diferenças entre os recursos internos e as capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Helfat & Peteraf, 2003). Essas diferenças podem se tornar duradouras à medida que seja custoso desenvolver ou adquirir esses recursos (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney & Hesterly, 2007).

Os recursos podem ser pensados como substantivos, ou seja, como coisas que uma empresa possui e que lhe permitem prosperar, ao passo que as capacidades podem ser pensadas como verbos ou, em outras palavras, o que a empresa faz com seus recursos, já que sozinhos eles não garantem o sucesso (Dranove & Marciano, 2007). Assim, considerando que os recursos e as capacidades podem evoluir e mudar ao longo do tempo em aspectos importantes (Helfat & Peteraf, 2003), é fundamental que ambos sejam coordenados de maneira que haja cooperação entre eles (Grant, 1991). Como consequência, é criado um potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem resultar em desempenhos superiores e sustentáveis, até que as empresas concorrentes obtenham um conjunto de recursos equivalentes (Carvalho, Kayo, & Martin, 2010).

Na tentativa de identificar o potencial de influência de recursos e capacidades nos resultados conquistados pelas organizações, foram desenvolvidas algumas ferramentas, como o modelo VRIO. Esse modelo, que tem como intuito analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de ser imitados e explorados pela organização (Gohr, Santos, Burin, Marques, & Arai, 2011), aponta, ao final de sua aplicação, quais os recursos e as capacidades são considerados estratégicos (Barney & Hesterly, 2007).

Dessa forma, esse modelo identifica os recursos que têm potencial de melhorar a posição competitiva da empresa e está baseado em um processo de tomada de decisão a partir de quatro estágios fácil e eficientemente implementados pelos tomadores de decisão (Lin *et al.*, 2012). As questões que norteiam o modelo VRIO estão descritas no Quadro 2.

QUADRO 2

QUESTÕES-CHAVE DO MODELO VRIO

MODELO VRIO	QUESTÕES
Valor	Os recursos e as capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas ou neutralize uma ameaça advinda do ambiente?
Raridade	Os recursos são controlados atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Barney e Hesterly (2007).

Esse tipo de análise proposto pelo modelo VRIO torna-se relevante à medida que seus resultados auxiliam na formulação de estratégias consistentes que possam explorar da melhor maneira possível os recursos e as capacidades que são potenciais geradores de vantagem competitiva. Além disso, o modelo também permite identificar recursos e capacidades que necessitam ser desenvolvidos, de forma que as lacunas encontradas sejam preenchidas (Grant, 1991).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo objetivou avaliar o SGA adotado pelo Verdegreen Hotel e apontar os recursos e as capacidades que têm potencial de gerar vantagem competitiva. Assim, este estudo de âmbito qualitativo preocupou-se em abranger aspectos da realidade estudada por meio de uma pesquisa de campo. Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente, e a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados por parte do pesquisador (Severino, 2007).

Essa investigação tem caráter exploratório-descritivo, pois não objetivou a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto estudado (Cervo, Bervian, & Silva, 2006). Além disso, visou a descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2009), ou seja, as particularidades do SGA, assim como os recursos e as capacidades. Delineia-se ainda como estudo de caso, tendo um caráter de profundidade e detalhamento em uma unidade organizacional específica, o Verdegreen Hotel (Yin, 2005).

Para a coleta de dados, as principais técnicas utilizadas foram: entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação direta. A primeira delas foi utilizada por meio de um roteiro preestabelecido, o que possibilitou o *feedback* e os esclarecimentos acerca das perguntas (Malhotra, 2006).

Nessa oportunidade, foram entrevistados, com base em roteiro preestabelecido, dois dos principais responsáveis diretos pela administração e implantação do SGA, indicados pelo Comitê Verde da organização – composto por acionista majoritário, diretora corporativa, gerente geral, assistente de sustentabilidade e de desenvolvimento humano, e *controller*. Assim, foram entrevistados, em nome de tal comitê, o gerente geral e o assistente de sustentabilidade do Verdegreen Hotel. Tal medida foi imposta pelo próprio Comitê Verde, que considerou que os indicados eram aptos a responder a qualquer questionamento colocado pelas autoras.

Ademais, na pesquisa documental, aquela realizada com base na análise de documentos conservados dentro das organizações (Vergara, 2009), analisaram-se documentos pertinentes à implementação e operação do SGA, quais sejam: os procedimentos de gestão, os programas e as metas, os planos de ações para cumprir o desdobramento da política ambiental, os indicadores, os fluxogramas de todas as atividades, as instruções de trabalho, as matrizes de registro e as matrizes de qualificação. Além disso, a observação direta foi realizada em conjunto com a aplicação das entrevistas, visto que se pretendia obter uma visão das estratégias ou iniciativas que amparam o SGA.

A interpretação dos resultados e a consolidação das informações foram realizadas a partir da análise qualitativa dos dados, com o propósito de proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006). Nesse sentido, utilizaram-se duas técnicas de análise de dados, quais sejam: análise de conteúdo e análise por meio do modelo VRIO. A primeira delas consiste em um conjunto de ferramentas de análise das comunicações que se utilizam de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens.

Assim, definiram-se as seguintes categorias de análise: 1. etapas do SGA – análise da política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva, e análise crítica; 2. estratégias adotadas (recursos e capacidades); 3. fatores motivadores da adoção do SGA; 4. benefícios alcançados; 5. dificuldades e desafios.

Por sua vez, o modelo VRIO foi utilizado com base nas informações obtidas na análise de conteúdo (especificamente as obtidas na categoria de identificação de estratégias ambientais estabelecidas pelo SGA), de forma a analisar se os recursos/capacidades são valiosos, raros, difíceis de ser imitados e explorados pela organização, apontando quais dentre eles são considerados estratégicos. Para isso, utilizaram-se as informações obtidas por meio do roteiro de entrevista.

Portanto, todos os recursos, aqui denominados de “estratégias ambientais”, foram analisados com base nos critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização. A partir dessa análise, foi possível inferir a implicação competitiva destes, em que: se o recurso/capacidade for valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização, será obtida uma vantagem competitiva sustentável; se o recurso/capacidade for valioso e raro, mas não custoso de imitar, então haverá uma vantagem competitiva temporária; se o recurso/capacidade for valioso, mas não raro, será obtida uma paridade competitiva; e, finalmente, se o recurso/capacidade não for valioso nem explorado pela organização, haverá uma desvantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados por meio das entrevistas, dos documentos e da observação realizada foram analisados de modo que, a seguir, serão apresentados os elementos referentes às categorias de análise supracitadas no método, que envolvem a caracterização do SGA do Verdegreen Hotel e identificação de seus recursos e capacidades (estratégias ambientais), assim como sua avaliação com base no modelo VRIO.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SGA DO VERDEGREEN HOTEL

Neste tópico, será realizada uma caracterização do SGA do Verdegreen Hotel, apresentando as principais nuances referentes às etapas para sua implantação, às estratégias ambientais adotadas, aos fatores que motivaram a adoção do SGA, aos benefícios alcançados por meio dessa adoção, além das dificuldades e dos desafios enfrentados no processo como um todo.

Primeiramente, cabe destacar que o Verdegreen Hotel, fundado em 2008, começou as primeiras discussões e reuniões sobre a implantação de um SGA formal, nesse caso, por meio da certificação ISO 14001, no final do ano de 2010. Após todo o processo, o hotel obteve a certificação em junho de 2012 e, após auditorias de recertificações, possui seu certificado com validade até o ano de 2015. Além disso, dentre as empresas prestadoras de serviço na Paraíba, o Verdegreen é a única que possui essa certificação, o que o coloca em uma posição de destaque no cenário paraibano e nordestino. Em se tratando das etapas do SGA do Verdegreen Hotel, identificaram-se os aspectos descritos a seguir.

4.1.1 Política ambiental

A política ambiental do Verdegreen foi definida por seu Comitê Verde, composto por: acionista majoritário, diretora corporativa, gerente geral, assistente de sustentabilidade e de desenvolvimento humano, e *controller*.

O hotel divulga externamente sua política ambiental, a qual se propõe a “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do SGA, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição” (<http://www.verdegreen.com.br>).

Essa política poderá sofrer alterações sempre que for identificada alguma necessidade, e, para isso, anualmente o Comitê Verde verifica se há alguma necessidade diante do que tem sido praticado. Isso vai ao encontro do que Perotto *et al.* (2008) e Marazza, Bandini e Contin (2010) afirmam sobre a questão da

definição de prioridades, em que se ressalta a importância da identificação dos aspectos ambientais significativos, a fim de determinar se e em que o controle ou a melhoria são necessários, direcionando a ação gerencial.

A lógica para a aplicação dessa política é pensada de forma que as partes que compõem o hotel, nesse caso seus setores, tenham suas responsabilidades no alcance dos objetivos definidos. Dessa forma, o hotel procura descentralizar o que está na política, fazendo que o que foi formulado seja difundido para todos dentro da organização. Com essa descentralização, o hotel busca justamente o envolvimento dos funcionários, já que eles são, como defendem Darnall e Edwards (2006), os “meios” que mantêm o SGA em funcionamento e, por isso, precisam estar comprometidos.

4.1.2 Planejamento

Para cumprir a política ambiental, o Verdegreen realiza um planejamento baseado em três pilares: planejamento socioambiental, produtos e tecnologias de baixo impacto, e atendimento aos requisitos legais, sendo este desdobrado em objetivos e metas. Vale salientar que o planejamento deve levar em consideração os aspectos específicos de cada empresa, como destacado por Brendler e Brandli (2011). Há de se considerar ainda a relação entre a meta definida e o responsável por realizar as ações para alcançá-la. Isso fica claro no seguinte relato:

A manutenção é quem trabalha com a redução do consumo de água e de energia. Nós definimos que queremos reduzir 5% do consumo, então temos que ver com o pessoal da manutenção: é possível? Também tem um ponto que não vai ser mais possível reduzir aquilo, e é uma ação que não depende muito da gente, depende dos hóspedes, e isso e a gente não tem muito como controlar (assistente de sustentabilidade).

Considerando essas negociações, o planejamento da organização remete às chefias, que definem as ações que cada área tem capacidade para executar e têm a missão de passar as orientações para o nível operacional.

Outro aspecto do planejamento diz respeito aos requisitos legais. Nesse sentido, o hotel possui um sistema de análise de legislações, o CT-SGI/Premier Ambiental, que indica as principais normas aplicáveis ao hotel, ficando ao seu critério a análise da aplicação ou não. A utilização desse sistema é algo que tem facilitado o planejamento do SGA do Verdegreen Hotel, garantindo que tudo esteja em conformidade com o que lhe é requisitado. Com base no documento que aponta as necessidades da organização e sua forma de atuação, o hotel consegue ter acesso às legislações pertinentes, assim como também é informado,

mensalmente, da criação de novas legislações, ficando ao seu critério a análise da sua aplicação ou não.

Ademais, outro fator a ser considerado no planejamento refere-se à avaliação dos aspectos e impactos ambientais. Nesse sentido, o Verdegreen elabora matrizes de avaliação dos aspectos e impactos de todos os procedimentos executados dentro do hotel, de forma conjunta entre o assistente de sustentabilidade e as respectivas chefias. Assim, a análise considera, em síntese, a frequência da atividade, sua gravidade, probabilidade e abrangência, apontando, ao final, para quais atividades a atenção deve ser direcionada.

4.1.3 Implementação e operação

Para implementar o SGA, a alta administração do Verdegreen garante os recursos, sejam eles humanos, financeiros ou de outra natureza, e define as autoridades e responsabilidades de todos os envolvidos por meio de documentação oficial. A implementação do sistema é de responsabilidade do assistente de sustentabilidade em parceria com a alta administração, que contam com a participação de todos os setores.

Destaca-se ainda que o hotel tem atuado de maneira bastante estruturada e que conta com o auxílio de importantes ferramentas. Uma delas é o programa computacional do World Wildlife Fund (WWF), Fundo Mundial para a Natureza, que não permite impressão e registra as informações pertinentes ao SGA. Dentro dele, estão os procedimentos de gestão, os programas e as metas, os planos de ações para cumprir o desdobramento da política ambiental, os indicadores, os fluxogramas de todas as atividades, as instruções de trabalho, as matrizes de registro, as matrizes de qualificação; tudo isso disponibilizado para todos os setores por meio da intranet.

De forma geral, identificou-se que o hotel possui uma grande estrutura de apoio à implementação do seu SGA, formalizando os procedimentos, disponibilizando-os para todos, assim como se preocupa com o treinamento dos responsáveis por colocar as ações em prática. Isso evidencia que o Verdegreen Hotel tem toda uma estrutura que permite que a questão ambiental influencie fortemente nas atividades e rotinas preexistentes, conforme destaca Corazza (2003).

4.1.4 Verificação e ação corretiva

Nessa etapa, o Verdegreen Hotel atua com o auxílio de dois formulários: a planilha de não conformidade e reclamações (PNCR) – que descreve as não conformidades que não precisam ter avaliações de causa, pois a correção é imediata – e o registro de oportunidade de melhoria (ROPM).

Os dados levantados também mostram que cada setor possui um quadro de administração visível, em que são expostos os indicadores, as matrizes de aspectos e impactos ambientais, a matriz de qualificação e os dois formulários supracitados, verificados sempre pelo assistente de sustentabilidade, que registra todas as informações colhidas em uma planilha e as leva para a Reunião Verde, em que são realizadas discussões acerca dos dados levantados, com vistas à execução das ações corretivas.

Ressalta-se que, além do assistente de sustentabilidade, qualquer outro auditor interno tem autonomia para apontar os erros existentes, exceto o da área do problema. Como antes da realização da auditoria externa o hotel executa uma auditoria interna para avaliar o SGA, são formados a cada dois anos, pelo menos, novos auditores internos.

4.1.5 Análise crítica pela administração

Visando a assegurar a conveniência, adequação e eficácia do SGA, a alta administração do Verdegreen Hotel realiza análises críticas em seu sistema, com o objetivo de promover a melhoria contínua. Para isso, são realizadas reuniões mensais, as reuniões verdes, que contam com a participação da alta administração, do assistente de sustentabilidade e de todas as lideranças, quais sejam: chefe de recepção, encarregado de reservas, supervisor do restaurante, *controller*, assistente de desenvolvimento humano, chefe da manutenção, analista de suporte pleno, governanta e chefe de cozinha.

Nessa oportunidade, o desempenho ambiental é apresentado e, sempre que necessário, melhorias são discutidas e apresentadas. É feita uma ata com todas as entradas e saídas da reunião e são anexados os documentos utilizados para a análise crítica.

Quanto às estratégias ambientais adotadas com a intenção de minimizar os impactos ambientais causados por suas atividades, foi encontrado um total de 25 estratégias no Verdegreen Hotel, listadas no Quadro 3.

QUADRO 3

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS DO VERDEGREEN HOTEL

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
Revestimentos de cerâmicas naturais
Madeira de reflorestamento
Valorização do artesanato local
Iluminação natural em toda área social

(continua)

QUADRO 3 (CONCLUSÃO)

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS DO VERDEGREEN HOTEL

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
Iluminação de baixo consumo: LED
Sensores de presença
Ar-condicionado menos poluente de baixo consumo
Uso de aquecimento de água por meio de energia solar
Elevadores inteligentes
TV de LCD (baixo consumo de energia)
Reutilização de água
Descargas de duplo acionamento
Jardins no entorno e na cobertura
Horta orgânica
Maioria dos fornecedores a menos de 100 km de distância
Equipe comprometida com a causa ambiental
Trabalho educativo com hóspedes
Conservação e manutenção de jardim público
Bicicletas à disposição dos hóspedes
Apoio a iniciativas WWF e de entidades voltadas para sustentabilidade socioambiental
Utilização de papel reciclado e certificado
Fardamento de tecido ecoeficiente
Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis
Certificado ISO 14001
Programa Atitude Verde Colaborativa
Reutilização de água da chuva em descargas, rega de jardins e lavagens diversas
Coleta seletiva de lixo em todo hotel, inclusive nos quartos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a avaliação do potencial competitivo dessas estratégias, utilizou-se o modelo VRIO, descrito no tópico 4.2 deste estudo. Nessa oportunidade, as estratégias, consideradas como recursos, foram analisadas do ponto de vista do potencial que elas têm de gerar uma vantagem no mercado.

Sobre os fatores motivadores da adoção do SGA, identificou-se que o principal motivador para o Verdegreen Hotel está relacionado ao fato de essa ferramenta possibilitar um correto e estruturado gerenciamento do empreendimento. O hotel, como citado anteriormente, possui o conceito de sustentabilidade atrelado às suas atividades desde o seu início, no entanto a adoção do SGA, nesse caso um SGA certificado pela norma ISO 14001, proporciona uma abordagem estruturada para estabelecer os objetivos e os meios para alcançá-los.

Os entrevistados acreditam que para o hotel foi uma oportunidade de comprovar perante todos que se trata de uma organização ambientalmente sustentável, o que mostra a importância dada à imagem da empresa. Esse fato pode ser comprovado também pelos resultados do estudo de Freitas e Almeida (2010), realizado em hotéis localizados no município de Campos dos Goytacazes, o qual comprovou que 91% dos empresários consideram que a imagem de sua empresa pode melhorar quando associada ao desenvolvimento sustentável.

Já no que se refere aos benefícios alcançados por meio da adoção do SGA, destacam-se os ganhos relacionados à gestão, ao ambiente e à imagem da organização. Em relação à gestão, os benefícios estão ligados ao foco e à direção que o SGA proporciona, pois a estrutura estabelecida faz que todos saibam quais caminhos seguir para que os objetivos traçados sejam alcançados e que se chegue à melhoria do desempenho ambiental.

Os benefícios também estão atrelados aos fatores ambientais. Com a adoção do SGA, o hotel conseguiu atingir suas metas para o ano de 2013, como reduzir mais de 10% do consumo de água, reduzir 5% do consumo de energia e manter 100% do atendimento da legislação ambiental.

Em se tratando dos ganhos de imagem, uma pesquisa realizada pelo hotel em novembro de 2013 constatou que 89% dos hóspedes afirmaram que o conceito ambiental foi um diferencial na escolha do empreendimento. Outro número importante está relacionado à ocupação média anual do hotel que, em 2013, atingiu cerca de 80%. Esses números revelam como a atuação com vistas ao alcance da melhoria do desempenho ambiental tem colocado o hotel em uma posição de destaque e atraído cada vez mais clientes.

Alguns desses resultados apresentados pelo Verdegreen, que confirmam o que é discutido na literatura, também são encontrados em outras empresas de outros ramos de atuação, como no caso de 69 empresas industriais do Estado de São Paulo analisadas no estudo de Oliveira e Serra (2010). Os autores identificaram que, semelhante ao caso do Verdegreen, a preocupação ambiental contribui

para a redução de consumo de energia elétrica e água, assim como influencia positivamente a imagem da empresa perante a mídia e a sociedade. Constatou-se também que as empresas com certificação ISO 14001 são mais atrativas para os investidores, têm maior motivação por parte dos colaboradores para atingir metas e objetivos ambientais, evitam custos imprevistos de ações ambientais, entre outros fatores.

Finalmente, sobre as dificuldades e os desafios encontrados pelo hotel na implementação do seu SGA, há dois fatores que podem ser destacados: colaboradores e fornecedores. No primeiro deles, os problemas estão relacionados ao entendimento, a princípio, da importância da questão ambiental e do papel deles para o sucesso do sistema como um todo. Assim, alguns colaboradores tiveram dificuldade de compreender por que têm que incluir, em suas rotinas de trabalho, funções que possam contribuir para a melhoria do desempenho ambiental do hotel.

Já sobre o segundo fator, a relação com os fornecedores mais críticos apresentou certo destaque, já que a organização é corresponsável pelas atividades deles. Isso exigiu que fosse realizado um trabalho de conscientização com colaboradores e fornecedores, de modo que eles, em suas respectivas áreas, fossem atores ativos na implementação do SGA e no alcance dos objetivos traçados.

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES SOB A ÓTICA DO MODELO VRIO

As 25 estratégias ambientais identificadas e listadas no Quadro 3 foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, conforme mostra o Quadro 4.

QUADRO 4

APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?
Revestimentos de cerâmicas naturais	SIM	SIM	SIM	SIM
Madeira de reflorestamento	SIM	SIM	SIM	SIM
Valorização do artesanato local	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Iluminação natural em toda área social	SIM	SIM	SIM	SIM
Iluminação de baixo consumo – LED	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Sensores de presença	SIM	NÃO	NÃO	SIM

(continua)

QUADRO 4 (CONCLUSÃO)

APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?
Ar-condicionado de baixo consumo	SIM	SIM	SIM	SIM
Aquecimento de água por meio de energia solar	SIM	SIM	SIM	SIM
Elevadores inteligentes	SIM	SIM	NÃO	SIM
TV de LCD (baixo consumo de energia)	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Reutilização de água	SIM	SIM	SIM	SIM
Descargas de duplo acionamento	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Jardins no entorno e na cobertura	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Horta orgânica	SIM	SIM	NÃO	SIM
Fornecedores a menos de 100 km de distância	SIM	SIM	NÃO	SIM
Equipe comprometida com a causa ambiental	SIM	SIM	SIM	SIM
Trabalho educativo com hóspedes	SIM	SIM	NÃO	SIM
Conservação de jardim público	SIM	SIM	SIM	SIM
Bicicletas à disposição dos hóspedes	SIM	SIM	SIM	SIM
Apoio a iniciativas e entidades voltadas para sustentabilidade socioambiental	SIM	SIM	NÃO	SIM
Utilização de papel reciclado e certificado	SIM	SIM	NÃO	SIM
Fardamento de tecido ecoeficiente	SIM	SIM	NÃO	SIM
Produtos de limpeza biodegradáveis	SIM	SIM	NÃO	SIM
Programa Atitude Verde Colaborativa	SIM	SIM	SIM	SIM
Coleta seletiva de lixo em todo hotel	SIM	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quando se analisam as implicações competitivas dos resultados obtidos, constata-se que, das 25 estratégias ambientais adotadas pelo Verdegreen Hotel, sete apresentaram como implicação uma paridade competitiva. Isso quer dizer que essas estratégias até são valiosas, no entanto não são ações raras, já que são encontradas facilmente na concorrência. Essas estratégias estão descritas no Quadro 5. Além disso, oito estratégias adotadas pelo hotel (Quadro 6) apresentaram vantagem competitiva temporária como implicação, pois são valiosas e não são encontradas facilmente na concorrência, porém não são práticas custosas de ser imitadas, o que facilita que elas sejam copiadas. Assim, a vantagem obtida pode durar somente até que outra organização passe a executá-la.

QUADRO 5

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM PARIDADE COMPETITIVA

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Valorização do artesanato local	Na decoração do hotel, estão inclusos artefatos do artesanato local, de modo a criar uma identidade com a região e valorizar as peças e os produtores.
Iluminação de baixo consumo – LED	No restaurante e na recepção do hotel são utilizadas lâmpadas de LED, que garantem a eficiência luminosa e evitam o desperdício de energia elétrica.
Sensores de presença	No hotel, é utilizado um sistema de iluminação gerenciado por sensores de presença que visa à economia da energia elétrica, já que as lâmpadas são acionadas apenas quando pessoas ou fontes de calor em movimento cruzam a área de cobertura.
TV de LCD	São utilizadas TVs de LCD, pois esse tipo de televisor apresenta um baixo consumo de energia. Há de se considerar que existem outras tecnologias mais atuais para a diminuição do consumo de energia em televisores, no entanto o hotel realizou uma grande compra de aparelhos que ainda estão novos e não precisam ser descartados.
Descargas de duplo acionamento	As descargas dos vasos sanitários do hotel têm o sistema de duplo acionamento que permite o consumo de água na medida certa, o que é fundamental para evitar desperdícios e diminuir os custos.
Jardins no entorno e na cobertura	São mantidos jardins em volta do hotel, assim como em sua cobertura, com o propósito de reforçar o compromisso da empresa com o meio ambiente.

(continua)

QUADRO 5 (CONCLUSÃO)

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM PARIDADE COMPETITIVA

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Coleta seletiva de lixo em todo hotel	O hotel possui um programa de coleta seletiva que realiza a coleta e descarte adequados dos resíduos de toda sua estrutura, seja nos quartos ou advindos das atividades da empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

QUADRO 6

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Elevadores inteligentes	Os elevadores utilizados têm uma programação de equiparação do trabalho de energia, de modo a gerar sua economia.
Horta orgânica	O hotel faz o cultivo de alimentos em uma horta que fica na área dos colaboradores, à qual todos os clientes têm acesso caso queiram conhecê-la.
Fornecedores a menos de 100 km de distância	O Verdegreen segue a filosofia de manter relações com fornecedores localizados a, no máximo, 100 km de distância, o que contribui para a diminuição da poluição e o fortalecimento da economia local.
Trabalho educativo com hóspedes	Quanto às questões ambientais, é realizado um trabalho de conscientização com os hóspedes, com base na premissa de que eles são atores importantes para que o sistema como um todo obtenha sucesso.
Apoio a iniciativas e entidades voltadas para sustentabilidade socioambiental	O hotel possui uma “Loja Verde” que comercializa produtos ambientalmente corretos, cujo lucro é destinado a entidades comprometidas com a sustentabilidade socioambiental. Ao todo, já foram vendidos cerca de R\$ 14.000,00 em produtos, cujo lucro foi repassado.
Utilização de papel reciclado e certificado	Toda a papelaria do Verdegreen é reciclada e certificada.

(continua)

QUADRO 6 (CONCLUSÃO)

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Fardamento de tecido ecoeficiente	O fardamento dos colaboradores do hotel é feito com algodão colorido e sem tingimentos. Dessa forma, na lavagem, as roupas não soltam tintas que poderiam agredir o meio ambiente.
Produtos de limpeza biodegradáveis	No hotel, são utilizados produtos de limpeza biodegradáveis que, diferentemente dos convencionais, têm um impacto bem menor no meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Finalmente, dez estratégias adotadas pela organização estudada apresentaram potencial de vantagem competitiva sustentável. Essas estratégias são valiosas, ou seja, permitem que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça do mercado; são raras, apresentam certo custo para sua implementação, dificultando a imitação; e são exploradas pela organização, o que significa que o Verdegreen Hotel possui uma estrutura que explora o potencial dessas estratégias, como pode ser observado no Quadro 7.

QUADRO 7

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Revestimentos de cerâmicas naturais	No hotel, são utilizadas revestimentos de cerâmicas naturais que apresentam mais benefícios para o meio ambiente.
Madeira de reflorestamento	Em todas as bancadas do hotel, em mesas, portas, nos quartos, são utilizadas madeiras de reflorestamento. Isso mostra o comprometimento do Verdegreen com o meio ambiente e fortalece sua imagem diante dos hóspedes.
Iluminação natural em toda área social	No <i>lobby</i> , existe uma claraboia – abertura no alto que permite a entrada de luz. O hotel utiliza a iluminação natural, de modo a evitar que sejam usadas lâmpadas durante o dia.

(continua)

QUADRO 7 (CONTINUAÇÃO)

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Ar-condicionado de baixo consumo	O ar-condicionado usado no hotel funciona no sistema de <i>stand by</i> : o ambiente é refrigerado por um determinado momento e fica em espera. Apenas quando a temperatura começa a mudar, o aparelho volta a refrigerar.
Aquecimento de água por meio de energia solar	O Verdegreen possui placas solares instaladas na parte superior externa. A partir daí, a água é aquecida por meio de um sistema fototérmico e encaminhada para os banheiros dos apartamentos.
Reutilização de água	O hotel tem um sistema de captação da chuva que funciona da seguinte maneira: coletores espalhados pelo hotel captam a água da chuva, que é enviada para uma estação de tratamento para que sejam adicionados cloro e todos os componentes necessários. Semestralmente a qualidade dessa água é avaliada, levando em consideração os aspectos físico-químicos e bacteriológicos. Ela é reutilizada em descargas, rega de jardins e lavagens diversas.
Equipe comprometida com a causa ambiental	A equipe é um grande diferencial do Verdegreen Hotel. Todos estão comprometidos com a causa ambiental, pois, segundo a organização, uma filosofia voltada à preservação do meio ambiente só será possível se as pessoas estiverem engajadas. Parte desse envolvimento foi alcançada por meio da realização de treinamentos.
Conservação de jardim público	O hotel realiza a conservação de jardins que não estão dentro dos seus limites de espaço, contribuindo para a conservação do espaço verde da cidade onde está situado. Além disso, também é realizado o plantio constante de mudas, além do monitoramento. A organização acredita que essa ação, além de contribuir para a preservação do meio ambiente, passa uma boa imagem para os clientes.
Bicicletas à disposição dos hóspedes	É feito um trabalho de incentivo dos hóspedes em relação ao uso de bicicletas como meio de transporte. Assim, o hotel disponibiliza bicicletas para o hóspede que tenha interesse. As bicicletas disponibilizadas são modernas e de boa qualidade, chegando a custar, cada uma, cerca de R\$ 1.000,00. Como atualmente o hotel possui oito bicicletas, sabe-se que foi feito um investimento de mais ou menos R\$ 8.000,00.

(continua)

QUADRO 7 (CONCLUSÃO)

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS QUE APRESENTAM VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Programa Atitude Verde Colaborativa	Esse programa funciona da seguinte maneira: o hóspede deposita a ideia de prática ambiental a ser implantada pelo hotel, e ela passa uma por uma avaliação; se a sugestão for aprovada e implantada no Verdegreen Hotel, o hóspede será premiado com duas diárias, com direito a acompanhante e café da manhã.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para facilitar a compreensão da lógica seguida na aplicação do Modelo VRIO, o caso específico da estratégia “Aquecimento de água por meio de energia solar” pode ser analisado. Primeiramente, no questionamento sobre o valor, foi obtida uma resposta positiva, visto que ela contribui fortemente para a exploração de oportunidades e defesa de ameaças externas. Os entrevistados consideram que talvez essa estratégia seja um dos maiores diferenciais do hotel.

Após essa fase, a próxima questão se referia à raridade da estratégia, que também obteve uma resposta positiva, já que ela não é praticada por nenhum dos concorrentes do Verdegreen Hotel. Quando se questionou a imitabilidade dessa estratégia, identificou-se que essa prática envolve grandes investimentos diante da estrutura a que ela precisa atender, o que dificulta a cópia pela concorrência.

Finalmente, a estratégia é questionada sobre o apoio dado pela organização, ou em outras palavras, se a política e os procedimentos do hotel estão organizados para sustentar a sua exploração. Nesse caso, obteve-se novamente uma resposta positiva, pois todas as estratégias ambientais adotadas pelo hotel têm uma estrutura garantida para que elas alcancem os resultados esperados. Esse quesito obteve respostas positivas nas 25 estratégias adotadas e não apenas nas que implicam vantagem competitiva sustentável. Isso se deve ao fato de o SGA do Verdegreen Hotel estar reconhecidamente estruturado, garantindo os recursos e as condições necessárias para a melhoria do desempenho ambiental.

Ainda sobre a estrutura oferecida pelo SGA, ressalta-se o fato de que os resultados revelaram que nenhuma das estratégias adotadas apresentou como implicação uma desvantagem competitiva, o que mostra que as ações estabelecidas pelo hotel são valiosas e de alguma forma exploradas pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Verdegreen Hotel se apresentou com uma realidade propícia à execução de estudos sobre a relação da obtenção de vantagem competitiva e a proteção do meio ambiente, já que é, reconhecidamente, referência de empreendimento ambientalmente sustentável. Portanto, de forma geral, é possível afirmar que, com o auxílio das técnicas utilizadas, os objetivos aqui traçados foram alcançados com sucesso.

Identificou-se, por exemplo, o quão estruturado o hotel analisado está em relação ao seu SGA, atuando de forma clara, documentada e disseminada entre os seus colaboradores, o que reforça o quanto o Verdegreen Hotel trata a questão ambiental como uma componente-chave da estratégia do negócio. Isso vai ao encontro do discutido pela literatura, segundo a qual a utilização de uma ferramenta como um SGA requer uma grande estrutura que seja capaz de garantir, como afirmaram Oliveira e Serra (2010), a definição dos impactos de suas atividades e a proposição de ações para reduzi-los, assim como assegurar a proteção do meio ambiente.

Em relação às implicações competitivas identificadas, ou seja, o potencial de as estratégias ambientais adotadas pelo Verdegreen Hotel gerarem vantagem competitiva, os achados apontam que as estratégias que resultaram em paridade competitiva, conceito que aponta que as estratégias analisadas não são restritas a um pequeno número de organizações, se justificam ao contribuírem significativamente para a melhoria do desempenho ambiental. Além disso, essas estratégias podem ganhar novas características, como a inclusão de novas tecnologias, tornando-as raras e capazes de gerar vantagens competitivas temporárias ou até mesmo sustentáveis.

Quanto às estratégias ambientais que apresentaram uma vantagem competitiva temporária, destaca-se o fato de que, apesar da temporalidade, elas são vantagens importantes para o hotel, pois até que a cópia dessas estratégias ocorra, o hotel já estará em um nível de maturidade e de domínio de cada uma delas que o coloca à frente dos demais, exigindo muito mais esforços dos concorrentes para que se alcance o nível de aperfeiçoamento em que elas se encontram.

Já as estratégias com potencial de gerar vantagem competitiva mostram que o hotel tem realizado consideráveis esforços em ações que podem trazer bons resultados à sua competitividade. De forma geral, o levantamento realizado neste trabalho faz uma análise das estratégias ambientais sob uma nova ótica, incluindo na avaliação a dimensão da competitividade e apontando, a partir dos achados, em que esforços devem ser concentrados, ou seja, em quais estratégias investir para se obterem melhores resultados.

Logo, conclui-se que a aplicação do modelo VRIO pode auxiliar na formulação de estratégias consistentes capazes de explorar da melhor maneira possível os recursos que, de fato, podem resultar em vantagem competitiva e, consequentemente, gerar melhores resultados.

Ademais, este trabalho contribui para um campo de estudo que apresenta uma quantidade considerável de questões a serem discutidas, ao realizar uma análise a partir de duas perspectivas, a princípio, “conflitantes”: proteção ambiental e competitividade das organizações. Nesse sentido, utilizando-se de uma base teórico-conceitual consistente e atualizada, discutiram-se, por meio de uma abordagem inovadora e de integração, temáticas atuais como os SGAs, que fazem parte de uma lógica em que são pensados meios capazes de promover a melhoria ambiental, e a RBV, conceito amplamente discutido nos estudos sobre vantagem competitiva, o que representa uma grande contribuição científica para a área de conhecimento da administração.

Há a expectativa de que os resultados aqui demonstrados possam oferecer ao Verdegreen Hotel uma visão externa de sua realidade, contribuindo para que seu potencial seja aproveitado e se alcancem melhores resultados. Além disso, outras organizações também podem se beneficiar desses achados, já que foram feitas descrições da lógica de funcionamento de um SGA de um hotel que é um exemplo de organização sustentável, o que, sem dúvidas, pode servir como referência para atuação.

Finalmente, apresentam-se algumas sugestões para estudos futuros: 1. uma avaliação aprofundada que contemple a análise externa e a opinião dos clientes; 2. replicação do estudo em outros hotéis de diferentes regiões do país, visando principalmente à comparação entre os resultados; 3. replicação do estudo em outros setores da economia, com o objetivo de avaliar se existem diferenças entre eles.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM IN VERDEGREEN HOTEL – JOÃO PESSOA/PB: A CASE STUDY UNDER THE PERSPECTIVE OF RESOURCE-BASED VIEW

ABSTRACT

The pressure for a new pattern of sustainable development has required of modern organizations the search for competitiveness, but respecting and considering environmental issues. In this sense, a tool that acts in the implementation of structured strategies is the environmental management system (EMS),

which focuses on improving environmental performance. This improvement, in turn, can generate to the organizations many benefits, among which, obtaining competitive advantages, susceptible of measurement from different perspectives. One of these is the application of VRIO model, reasoned by the resource-based view (RBV), which considers that the heterogeneity among between companies occurs due to differences between their internal resources and capabilities. However, although some studies that evaluate the competitive potential of certain organizations have been found in the literature, such assessments are not performed on specific objects, like the EMS. Thus, the aim of this study was to evaluate the resources and capabilities (environmental strategies) of the EMS adopted by the Verdegreen Hotel, identifying which of these have the potential to generate competitive advantage. For this, this exploratory-descriptive case study used as data collection tools: a bibliographic survey, semi-structured interviews, documental research and direct observation. The interpretation of the results and the consolidation of information were conducted from a qualitative approach, using two techniques of data analysis, namely: content analysis and analysis through VRIO model. The results show that the hotel is quite structured in relation to their EMS, and it has benefits related to improvement of the management of environmental factors, to the strengthening of its image and to the gains in competitiveness. On the other hand, the main difficulties for the implementation of the system are related to employees and suppliers. With regard to environmental strategies adopted, of the 25 strategies identified, 10 showed the potential to generate competitive advantage.

KEYWORDS

Environmental management system. Competitive advantage. Resource-based view. VRIO model. Verdegreen Hotel.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL EN EL HOTEL VERDEGREEN – JOÃO PESSOA/PB: UN ESTUDIO DE CASO BAJO LA PERSPECTIVA DEL RESOURCE-BASED VIEW

RESUMEN

La presión para un nuevo modelo de desarrollo sostenible ha requerido de las organizaciones modernas la búsqueda de la competitividad, pero respetando y

teniendo en cuenta las cuestiones ambientales. En ese sentido, una herramienta que trabaja en la implementación de estrategias estructuradas es el sistema de gestión ambiental (SGA), que se centra en mejorar el desempeño ambiental. Esta mejora, a su vez, puede proporcionar a las organizaciones varios beneficios, entre ellos, la obtención de ventajas competitivas, capaces de medición desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la aplicación del modelo VRIO, basada en el *resource-based view* (RBV), que considera las diferencias entre las empresas debido a las diferencias entre sus recursos internos y capacidades. Sin embargo, a pesar de haber encontrado en la literatura algunos estudios que evalúan el potencial competitivo de ciertas organizaciones, tales evaluaciones no han sido aplicadas a objetos específicos, como por ejemplo los SGAs. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue evaluar los recursos y capacidades (estrategias ambientales) del SGA adoptado por el Verdegreen Hotel, para identificar cuáles de ellas tienen el potencial de generar una ventaja competitiva. Por lo tanto, este estudio de caso de carácter exploratorio y descriptivo utilizó como herramientas de recolección de datos: investigación bibliográfica, entrevista semi-estructurada, investigación de documentos y observación directa. La interpretación de los resultados y la consolidación de las informaciones fueron tomadas desde un enfoque cualitativo, utilizándose dos técnicas de análisis de datos, a saber: análisis de contenido y análisis a través del modelo VRIO. Los resultados encontrados muestran que el hotel está muy estructurado en relación con su SGA, además de la empresa haber alcanzado beneficios referentes a la mejora de la gestión de los factores ambientales, al fortalecimiento de la imagen y las ganancias en beneficios de competitividad. Por otro lado, las principales dificultades para la aplicación del sistema están relacionadas con los empleados y proveedores. En lo que respecta a las estrategias ambientales adoptadas, de las veinticinco estrategias identificadas, diez presentaron el potencial de generar ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE

Sistema de gestión ambiental. Ventaja competitiva. *Resource-based view*. Modelo VRIO. Verdegreen Hotel.

REFERÊNCIAS

- Alves, W. (2013). *Fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental da indústria Millennium Inorganic Chemicals: Cristal Global*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Barbieri, J. C. (2011). *Gestão ambiental empresarial: conceitos modelos e instrumentos* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Borchardt, M., Wendt, M. H., Sellitto, M. A., & Pereira, G. M. (2010). Reprojetado do contraforte: caso de aplicação do *ecodesign* em manufatura calçadista. *Produção*, 20(3), 392-403.
- Brendler, E., & Brandli, L. L. (2011). Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. *Gestão & Produção*, 18(1), 27-40.
- Carrenho, C. R., Figueiredo, R. S., & Sabino, J. (2012). Percepção de atores sociais quanto ao uso de tecnologias alternativas e mitigadoras de impacto ambiental por empreendimentos hoteleiros em Bonito, Mato Grosso do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8(2), 244-274.
- Carvalho, F. M., Kayo, E. K., & Martin, D. M. L. (2010). Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 871-889.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2006). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: an exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 641-651.
- Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., & Tari, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: a case study. *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606-619.
- Corazza, R. I. (2003). Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 2(2), 1-23.
- Darnall, N., & Edwards, D., Jr. (2006). Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27(4), 301-320.
- Dias, R. (2011). *Gestão ambiental – responsabilidade social e sustentabilidade* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dranove, D., & Marciano, S. (2007). *Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614.
- Fonseca, S. A., & Martins, P. S. (2010). Gestão ambiental: uma súplica do planeta, um desafio para políticas públicas, incubadoras e pequenas empresas. *Produção*, 20(4), 538-548.
- Freitas, A. L. P., & Almeida, G. M. M. (2010). Avaliação do nível de consciência ambiental em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. *Sociedade & Natureza*, 22(2), 405-417.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. S., & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4(1), 60-71.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Hariz, S., & Bahmed, L. (2013). Assessment of environmental management system performance in the Algerian companies certified ISO 14001. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(2), 228-243.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hilson, G., & Nayee, V. (2002). Environmental management system implementation in the mining industry: a key to achieving cleaner production. *International Journal of Mineral Processing*, 64(1), 19-41.
- International Organization for Standardization (2004). *ISO 14001/2004: sistema de gestão ambiental. Especificação e diretrizes para uso*. Rio de Janeiro: ISO.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- Ladeira, W. J., Maehler, A. E., & Nascimento, L. F. M. (2012). Logística reversa de defensivos agrícolas: fatores que influenciam na consciência ambiental de agricultores gaúchos e mineiros. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(1), 157-174.
- Lin, C., Tsai, H.-L., Wu, Y.-J., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50(8), 1396-1411.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90, 3110-3121.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marazza, D., Bandini, V., & Contin, A. (2010). Ranking environmental aspects in environmental management systems: a new method tested on local authorities. *Environment International*, 36(2), 168-179.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
- Nawrocka, D., & Parker, T. (2009). Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 601-607.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Review*, 12, 61-74.
- Njoya, E. T., & Niemeier, H-M. (2011). Do dedicated low-cost passenger terminals create competitive advantages for airports? *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 55-61.
- Oliveira, O. J., & Serra, J. R. (2010). Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. *Produção*, 20(3), 429-438.
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *Revista de Administração*, 46(3), 228-242.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Perotto, E., Canziani, R., Marchesi, R., & Butelli, P. (2008). Environmental performance, indicators and measurement uncertainty in EMS context: a case study. *Journal of Cleaner Production*, 16(4), 517-530.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rechenthin, D. (2004). Project safety as a sustainable competitive advantage. *Journal of Safety Research*, 35(3), 297-308.
- Seiffert, M. E. B. (2011). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Severino, Antônio J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23a ed.). São Paulo: Cortez.
- Silva, A. R. A., Filho (2008). Sistema de gestão ambiental como estratégia empresarial no ramo hoteleiro. *Revista Produção Online*, 8(3), 1-21.
- Stefanelli, N. O., & Jabbour, C. J. C. (2012). Análise da inclusão da gestão ambiental na estrutura organizacional de empresas brasileiras do setor de bebidas: estudo de múltiplos casos. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, 4(1), 44-54.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(4), 399-419.