

## **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**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
adm.camilarodrigues@hotmail.com

**CILIANA REGINA COLOMBO**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
cilianacolombo@gmail.com

**RENAN FELINTO DE FARIAS AIRES**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
renanffa@hotmail.com

## Área Temática: Estratégia em Organizações

### **Sistema de Gestão Ambiental no *Verdegreen Hotel* – João Pessoa/PB: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva da *Resource-Based View***

#### **Resumo**

Sistemas de Gestão Ambiental proporcionam às organizações diversos benefícios, como a obtenção de vantagens competitivas, analisadas sob diferentes perspectivas. Uma dessas é o modelo VRIO, fundamentado na *Resource-Based View*, que considera que a heterogeneidade entre as empresas decorre de seus recursos e capacidades. Assim, esta pesquisa objetivou avaliar as estratégias ambientais do SGA adotado pelo *Verdegreen Hotel*, identificando quais possuem potencial de gerar vantagem competitiva. Com isso, este estudo de caso qualitativo, de caráter exploratório-descritivo, revelou, através de análise de conteúdo e do modelo VRIO, que das 25 estratégias identificadas no hotel, 10 possuem potencial de gerar vantagem competitiva. (200 pode aumentar)

**Palavras-Chaves:** Sistema de Gestão Ambiental; *Resource-Based View*; Modelo VRIO.

#### **Abstract**

Environmental management systems provide to organizations many benefits, such as obtaining competitive advantages, analyzed from different perspectives. One such is the model VRIO, grounded in *Resource-Based View*, which considers the heterogeneity between companies stems from their resources and capabilities. Thus, this research aimed to evaluate environmental strategies of the SGA adopted by *Verdegreen Hotel*, identifying which have the potential to generate competitive advantage. Thus, this qualitative case study, of exploratory-descriptive character, revealed, through content analysis and VRIO model, which of the 25 strategies identified in hotel, 10 have the potential to generate competitive advantage.

**Keywords:** Environmental Management System; *Resource-Based View*; VRIO Model.

## 1 Introdução

A necessidade de sustentabilidade, nas últimas décadas, tem assumido importância crescente nas agendas ambientais de nações ao redor do mundo todo, fazendo com que as organizações passem a tratar destes assuntos de maneira estratégica. Isto faz com que, seja por interesses genuínos ou para adequar-se a demandas do mercado, empresários de diferentes segmentos de negócios se preocupem com seus empreendimentos no que se refere a esses aspectos (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). Esta ferramenta, desenvolvida visando à melhoria do desempenho ambiental (Chan & Hawkins, 2010), pode ter um impacto direto sobre garantir o sucesso econômico sustentável; isto porque 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 que seja possível obter esta vantagem é necessário a escolha e o investimento em práticas ou “estratégias ambientais” (Alves, 2013), assim denominadas neste estudo, capazes de efetivamente diferenciar as organizações e influenciar em seus resultados. Ademais, 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), que tem como foco a análise interna das diferenças na dotação de recursos e capacidades entre as empresas (Lin, Tsai, Wu & Kiang, 2012).

Esta perspectiva é auxiliada por algumas ferramentas, dentre elas o Modelo VRIO, que leva em consideração o potencial que cada recurso ou capacidade tem para melhorar a posição competitiva de uma organização. Este modelo abrange quatro questões (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) que juntas, avaliam os recursos estratégicos na busca pela vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007). Neste sentido, alguns estudos têm avaliado o potencial competitivo de determinadas organizações, através da aplicação do modelo VRIO em diferentes setores, como é o caso dos estudos de Njoya e Niemeier (2011) em aeroportos, de Rechenthin (2004) em indústrias de construção, e 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 campo amplo das empresas e não especificamente em metodologias como um Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Assim, tendo em vista esta 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 em uma empresa do setor hoteleiro, o *Verdegreen Hotel*, localizado em João Pessoa – PB, que está inserida em um contexto onde o sucesso de uma empresa não depende apenas de possuir ou não uma SGA, mas também da escolha e execução de adequadas estratégias ambientais.

Este hotel apresenta-se como uma realidade interessante para a avaliação ambiental na ótica competitiva, visto que ele 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 (Verdegreen Hotel, 2013).

Diante do exposto, considerando a carência de exploração do setor hoteleiro no que se refere a estudos que envolvem SGA's com foco na geração de vantagem competitiva, ainda mais quando se trata da relação entre os recursos e capacidades com o desempenho, assim como da aplicação do Modelo VRIO neste contexto, o que torna este trabalho pioneiro nesta área, este estudo objetiva avaliar os recursos e capacidades (estratégias ambientais) do SGA adotado pelo *Verdegreen Hotel*, identificando quais destes possuem potencial de gerar vantagem competitiva. Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar discutem-se temáticas que versam sobre Sistemas de Gestão Ambiental e a *Resource-Based View*; depois são descritos os métodos adotados e os resultados obtidos; e, finalmente, apresentam-se as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

## 2 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 tornando insustentáveis, as preocupações com a questão ambiental ganham espaço nas agendas em todo o planeta (Fonseca & Martins, 2010), caracterizando um novo cenário, em que meio ambiente e empresa apresentam uma forte relação. Neste 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 aos métodos de gestão e organização da empresa que consideram de forma sistemática os impactos das atividades da empresa no ambiente, os avaliando e reduzindo (Hariz & Bahmed, 2013).

A ferramenta de gestão ambiental mais utilizada nas empresas é o Sistema de Gestão Ambiental (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 melhorar o seu desempenho ambiental global, a partir do gerenciamento dos aspectos ambientais que estão ligados às suas atividades, 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 SGA's e comumente encontradas em hotéis, tipo de organização tratada no presente estudo, aqui entendidas como “estratégias ambientais” (Figura 1), que atuam como linhas de ações de modo a operacionalizar um SGA.

Vale destacar que a realização de ações ambientais de forma pontual, episódica ou isolada não configura um SGA propriamente dito, pois para isso é requerido 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).

DIMENSÃO	ESTRATÉGIA
Água	Economia de água; Utilização de chuveiros de baixo fluxo e aeradores nas pias; Vasos sanitários com descarga dupla; Reuso 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.

<b>Produtos e Resíduos</b>	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); Ecodesign; Reciclagem de resíduos.
<b>Colaboradores e Comunidade</b>	Educação ambiental; Organização de atividades ambientais; Apoio a ONGs ambientais; Apoio à comunidade local.

**Figura 1** – Estratégias ambientais utilizadas por hotéis

**Nota** Fonte: Adaptado de Mensah (2006); Erdogan e Baris (2007); Molina-Azorín *et al.* (2009); Borchardt *et al.* (2010); Barbieri (2011); Seiffert (2011); Ladeira, Maehler e Nascimento (2012).

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

- 1) Política Ambiental:** declaração da organização, expondo 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;
- 2) Planejamento:** nesta 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;
- 3) Implementação e Operação:** As atividades envolvidas nesta 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;
- 4) 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 auditorias ambientais se encarregam de verificar todo o processo;
- 5) 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). No que se refere 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, assim como também é capaz de afetar positivamente o envolvimento dos trabalhadores em sua implementação.

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 SGA's 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 resultado na variedade de resultados encontrados (Nawrocka & Parker, 2009). Além disso,

ressalta-se que o apoio e comprometimento da alta gerência são vitais para que se garanta uma ampla compreensão e comprometimento com as questões ambientais, pois só assim a adoção de SGA's será facilitada, assim como será possível manter o sistema ao longo do tempo, de forma a reduzir os impactos ambientais (Zutshi & Sohal, 2004).

### 3 Resource-Based View (RBV)

A *Resource-Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos, fundamenta-se nos trabalhos de autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), entre outros, e 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 ao invés dos lucros econômicos de posicionamento de mercado (Lin *et al.*, 2012). Ela supõe, como condição importante para obtenção de lucros, uma heterogeneidade entre as empresas, que é estimulada por diferenças entre os recursos internos e capacidades. Essas diferenças podem se tornar duradouras a medida que seja custoso desenvolver ou adquirir esses recursos (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Helfat & Peteraf, 2003; Barney & Hesterly, 2007).

Recursos podem ser pensados como substantivos, ou seja, como coisas que uma empresa possui e que lhe permitem prosperar, enquanto que 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 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 si (Grant, 1991). Como consequência, é criado um potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem resultar em desempenhos superiores e sustentáveis, até que 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, dentre elas o modelo VRIO. Esse modelo, que tem como intuito analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização, aponta, ao final de sua aplicação, quais os recursos e capacidades são considerados estratégicos (Barney & Hesterly, 2007). Desta forma, ele identifica os recursos que tem 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 na Figura 2.

MODELO VRIO	QUESTÕES
VALOR	Os recursos e 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?

**Figura 2** – Questões-chave do Modelo VRIO

Nota Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

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

## 4 Método

Este estudo objetivou avaliar o Sistema de Gestão Ambiental - SGA adotado pelo *Verdegreen Hotel*, apontando quais os seus recursos e capacidades que possuem potencial de gerar vantagem competitiva. Assim, esse 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 próprio 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).

Esta investigação possui 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), assim como visou à descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2009), neste caso, as particularidades do SGA, assim como seus recursos e capacidades. Além disso, é delimitada como estudo de caso, já que constitui-se em uma investigação empírica utilizada para descrever uma situação no seu contexto real, 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: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação participante. A primeira delas foi utilizada para o levantamento de estudos publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação ao assunto (Gil, 2009) e assim construir o embasamento teórico necessário para a realização da pesquisa de campo e análise e discussão dos dados. Já a entrevista semiestruturada, uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso (Yin, 2005), foi utilizada por meio de um roteiro preestabelecido, possibilitando o *feedback* e os esclarecimentos acerca das perguntas (Malhotra, 2006). Nesta oportunidade, foram entrevistados, com base em roteiro preestabelecido, os responsáveis diretos pela administração e implantação do Sistema de Gestão Ambiental.

Já na pesquisa documental, aquela realizada com base na análise de documentos conservados dentro das organizações, sendo de qualquer natureza, analisou-se documentos pertinentes à implementação e operação do SGA, quais sejam: os procedimentos de gestão, os programas e 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 participante foi realizada em conjunto com a aplicação das entrevistas, visto que se pretendia obter uma visão das estratégias que amparam o SGA. Nesta técnica, se mantém a presença do observador em uma situação social em relação face a face com os observados, colhendo dados e tornando-se parte do contexto.

A interpretação dos resultados e a consolidação das informações foram realizadas a partir da análise qualitativa dos dados, visando proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006). Neste sentido, foram utilizadas 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. Desta forma, foram definidas as seguintes categorias de análise: a) etapas do SGA – análise da política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva e a análise crítica; b) estratégias adotadas (recursos e capacidades); c) fatores motivadores da adoção do SGA; d) benefícios alcançados; e) 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 serem imitados e explorados pela organização, apontando quais dentre eles são considerados estratégicos. Portanto, todos os recursos, aqui denominados de “estratégias ambientais”, foram analisados com base nesses critérios. A partir desta análise, foi possível inferir a implicação competitiva destes, em que: se o recurso/capacidade for valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização obtém-se uma vantagem competitiva sustentável; se o recurso/capacidade for valioso e raro, mas não for custoso de imitar, então se tem uma vantagem competitiva temporária; se o recurso/capacidade for valioso, mas não for raro, obtém-se uma paridade competitiva; e, finalmente, se o recurso/capacidade não for valioso e nem explorado pela organização, tem-se uma desvantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007).

## **5 Resultados**

Os dados coletados através das entrevistas, dos documentos e da observação realizada foram analisados de modo que, nas próximas seções 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, assim como a avaliação dos recursos e capacidades com base no Modelo VRIO.

### **5.1 Caracterização do SGA do *Verdegreen* Hotel**

#### **5.1.1 Etapas do SGA**

A princípio, cabe destacar que o *Verdegreen* Hotel, fundado em 2008, começou as primeiras discussões e reuniões sobre a implantação de um SGA formal, neste caso, através 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, atualmente, dentre as empresas prestadoras de serviço na Paraíba, o *Verdegreen* é a única que possui esta 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, identificou-se os seguintes aspectos:

**a) Política Ambiental:** a política ambiental do *Verdegreen* foi definida de acordo com a norma NBR ISO 14001, por seu Comitê Verde (acionista majoritário, diretora corporativa, gerente geral, assistente de sustentabilidade e de desenvolvimento humano e *controller*, responsáveis por todas as decisões ambientais) e 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 sistema de gestão ambiental, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição”. Esta política pode sofrer alterações sempre que for identificada alguma necessidade, o que revela que ela não é dada como algo definitivo e que não sofre alterações. A lógica para a aplicação dessa política é pensada de forma que as partes que compõem o hotel - seus setores - tenham suas responsabilidades no alcance dos objetivos definidos. Com essa descentralização, o hotel busca o envolvimento dos funcionários, já que eles são, como defende Darnall e Edwards (2006), os “meios” que mantém o SGA em funcionamento e, por isso, precisam estar comprometidos.

**b) 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. A definição destes últimos é algo que parte do Comitê Verde, no entanto, tudo é passível de negociação. Isto porque há de se considerar a relação entre a meta definida e o responsável por realizar as ações para alcançá-la. Considerando essas negociações, o planejamento da organização, remete ao nível tático, em que as chefias definem as ações que cada área tem



capacidade para executar e têm a missão de passar as orientações para o nível operacional. Outro aspecto considerado no planejamento diz respeito aos requisitos legais. O hotel possui um sistema de análise de requisitos, o CT-SGI/*Premier Ambiental*, que mostra as principais normas aplicáveis ou que teriam potencialidades de ser aplicadas. Assim, 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. A utilização desse sistema é algo que tem facilitado o planejamento do SGA do Hotel, garantindo que tudo esteja em conformidade com o que lhe é requisitado.

c) **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, através de documentação oficial. A implementação do sistema é de responsabilidade do Assistente de Sustentabilidade junto 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. Um 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 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 de *Intranet*.

d) **Verificação e Ação Corretiva:** nesta etapa, o *Verdegreen* atua com o auxílio de dois formulários: o PNCR (Planilha de Não Conformidade e Reclamações) que descreve as não conformidades que não precisam ter avaliações de causa, pois a correção é imediata; e o ROPM (Registro de Oportunidade de Melhoria), em que podem ser adotadas ações preventivas ou corretivas, observando suas causas e efeitos através do diagrama de *Ishikawa*. Os dados levantados também mostram que cada setor possui um quadro de administração visível, em que são expostos os seus 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, onde 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 pra apontar os erros existentes, exceto o da área do problema. Como antes da realização da auditoria externa o hotel executa uma auditoria interna pra avaliar o SGA, são formados a cada dois anos, pelo menos, novos auditores internos.

e) **Análise crítica pela Administração:** visando assegurar a conveniência, adequação e eficácia do SGA, a alta administração do *Verdegreen Hotel* realiza análises críticas em seu sistema, promovendo sempre a melhoria contínua. Para isso, são realizadas reuniões mensais, as chamadas Reuniões Verdes, que contam com a participação da alta administração, do Assistente de Sustentabilidade e de todas as lideranças. Nesta oportunidade, o desempenho ambiental é apresentado e, sempre que necessário, as melhorias são discutidas e apresentadas. Após a reunião é feita uma ata com todas as entradas e saídas da reunião e são anexados os documentos utilizados para a análise crítica.

### **5.1.2 Estratégias adotadas**

Nesta fase, objetivou-se identificar os recursos e capacidades, aqui entendidos como estratégias ambientais, ou seja, ações praticadas pelo *Verdegreen Hotel* com a intenção de

minimizar os impactos ambientais causados por suas atividades, e que são estabelecidas em seu SGA. As estratégias identificadas estão listadas na Figura 3.

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

**Figura 3** – Estratégias Ambientais do *Verdegreen* Hotel

**Nota** Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a avaliação competitiva das estratégias listadas no Figura 3, será utilizado, sob a ótica da RBV, o modelo VRIO (seção 5.2), considerando se elas são recursos internos capazes de diferenciar as organizações, ou seja, se a posse dessas estratégias pode gerar uma vantagem no mercado.

### 5.1.3 Fatores Motivadores da Adoção do SGA

Os dados obtidos revelam que a motivação do *Verdegreen* Hotel para a adoção de um SGA está relacionada ao fato de que este tipo de ferramenta possibilita um correto e estruturado gerenciamento do empreendimento. O hotel possui o conceito de sustentabilidade atrelado as suas atividades desde o seu início, no entanto, a adoção do SGA proporciona uma abordagem estruturada para estabelecer os objetivos e os meios para alcançá-los. Além disso, os entrevistados acreditam que a certificação foi uma oportunidade de comprovar perante todos que esta é uma organização ambientalmente sustentável, o que deixa claro a importância que está sendo dada à imagem da empresa. Este fato é corroborado pelos resultados do estudo de Freitas e Almeida (2010), realizado em meios de hospedagem do município de Campos dos Goytacazes, o qual comprovou que 91% dos empresários da região consideram que a imagem da empresa pode melhorar quando associada ao desenvolvimento sustentável.

### 5.1.4 Benefícios Alcançados

Dentre os benefícios alcançados pelo *Verdegreen* Hotel, destacam-se os ganhos relacionados à gestão, ao ambiente e à imagem da organização. No que se refere à gestão, os benefícios estão relacionados ao foco e a direção que o SGA proporciona, já que a estrutura estabelecida faz com que todos saibam quais caminhos seguir para que os objetivos traçados sejam alcançados. Como consequência, os benefícios também estão ligados aos fatores ambientais, já que com a adoção do SGA o hotel conseguiu, em 2013, reduzir mais de 10% do consumo de água; reduzir 5% do consumo de energia e manter 100% do atendimento da legislação ambiental. Já no que se refere aos ganhos de imagem, identificou-se que depois da certificação a diferenciação advinda da questão ambiental aumentou ainda mais. Um pesquisa de satisfação realizada pelo *Verdegreen* aponta que 89% dos hóspedes afirmam que o conceito ambiental foi um diferencial na hora da escolha do empreendimento. Além disso, o

hotel possui uma ocupação média anual de 77%, número bastante considerável e que revela como sua atuação tem conseguido cada vez mais atrair clientes.

### 5.1.5 Dificuldades e Desafios

No que se refere às dificuldades e 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 relacionadas 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 o porquê de terem que incluir em suas rotinas de trabalho, funções que contribuíssem com a melhoria do desempenho ambiental do hotel. Já sobre o segundo fator, tem-se que a relação com os fornecedores mais críticos apresentou certo destaque, já que a organização é corresponsável por suas atividades. 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.

### 5.2 Recursos e Capacidades sob a ótica do Modelo VRIO

As 25 estratégias ambientais identificadas e listadas na Figura 3 foram analisadas sob a ótica do modelo VRIO, conforme a Figura 4.

ESTRATÉGIA	VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?
<b>Revestimentos de cerâmicas naturais</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
<b>Madeira de Reflorestamento</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
Valorização do artesanato local	SIM	NÃO	NÃO	SIM
<b>Iluminação natural em toda área social</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
Iluminação de baixo consumo LED	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Sensores de presença	SIM	NÃO	NÃO	SIM
<b>Ar condicionado de baixo consumo</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
<b>Aquecimento de água através de energia solar</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
Elevadores inteligentes	SIM	SIM	NÃO	SIM
TV de LCD (baixo consumo de energia)	SIM	NÃO	NÃO	SIM
<b>Reutilização de água</b>	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
<b>Equipe comprometida com a causa ambiental</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
Trabalho educativo com hóspedes	SIM	SIM	NÃO	SIM
<b>Conservação de jardim público</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
<b>Bicicletas à disposição dos hóspedes</b>	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
<b>Programa Atitude Verde Colaborativa</b>	SIM	SIM	SIM	SIM
Coleta seletiva de lixo em todo hotel	SIM	NÃO	NÃO	SIM

**Figura 4** – Aplicação do Modelo VRIO

Nota Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando as implicações competitivas dos resultados obtidos tem-se que:

**a) Paridade competitiva:** Dentre as 25 estratégias ambientais adotadas pelo *Verdegreen* Hotel, sete delas apresentaram uma paridade competitiva. Isto implica dizer que estas estratégias até são valiosas, no entanto, não são ações raras, já que são encontradas facilmente na concorrência. Estas estratégias estão descritas na Figura 5.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Valorização do artesanato local	Na decoração do hotel estão inclusos artefatos do artesanato local, criando uma identidade com a região, valorizando estas peças e seus produtores.
Iluminação de baixo consumo LED	São utilizados no restaurante e na recepção hotel lâmpadas LED, garantindo a eficiência luminosa e evitando o desperdício de energia elétrica.
Sensores de presença	No hotel é utilizado um sistema de iluminação gerenciados por sensores de presença que visa a 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 TV's de LCD, pois este 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 televisores que ainda estão novos e não têm necessidade de serem descartados.
Descargas de duplo acionamento	As descargas do hotel possuem o sistema de duplo acionamento, que permite o consumo de água na medida certa, colaborando 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, reforçando a sua imagem de compromisso com o meio ambiente.
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 de suas atividades.

**Figura 5** – Estratégias ambientais que apresentam paridade competitiva

Nota Fonte: Dados da pesquisa.

**b) Vantagem competitiva temporária:** Algumas estratégias adotadas pelo hotel (ver Figura 6) apresentam vantagem competitiva temporária, isto porque são valiosas, não são encontradas facilmente na concorrência, porém, não são práticas custosas de serem imitadas, o que facilita que elas sejam copiadas. Assim, a vantagem obtida pode durar somente até que outra organização passe a executá-la também.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Elevadores inteligentes	Os elevadores utilizados possuem 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, e que todos os clientes têm acesso caso queiram conhecê-la.
Fornecedores a menos de 100 km de distância	O <i>Verdegreen</i> segue a filosofia de manter relações com fornecedores localizados em no máximo 100 km de distância, contribuindo com o a diminuição da poluição e com o fortalecimento da economia local.
Trabalho educativo com hóspedes	É realizado um trabalho de conscientização com os hóspedes, no que se refere as questões ambientais, considerando 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, e que tem seus lucros destinados a entidades comprometidas com a sustentabilidade socioambiental. Ao todo já foram vendidos cerca de R\$ 14.000,00 em produtos, que tiveram seus lucros repassados.
Utilização de papel reciclado e certificado	Toda a papelaria do <i>Verdegreen</i> é reciclada e certificada.
Fardamento de tecido ecoeficiente	O fardamento dos colaboradores do hotel é feito com algodão colorido e não possui tingimentos, o que implica que a lavagem não solta tintas e conseqüentemente, não agride o meio ambiente.
Produtos de limpeza biodegradáveis	São utilizados no hotel produtos de limpeza biodegradáveis, que diferentemente dos convencionais, têm um impacto bem menor no meio ambiente.

**Figura 6** – Estratégias ambientais que apresentam vantagem competitiva temporária

Nota Fonte: Dados da pesquisa.

**d) Vantagem Competitiva Sustentável:** Dez estratégias adotadas pela organização estudada apresentam vantagem competitiva sustentável. Estas 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 na Figura 7.

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Revestimentos de cerâmicas naturais	São utilizadas no hotel 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. Isto mostra o comprometimento do <i>Verdegreen</i> com o meio ambiente, e fortalece sua imagem diante dos hóspedes.
Iluminação natural em toda área social	No lobby existe uma Claraboia – abertura que permite a entrada de luz - e assim o hotel utiliza a iluminação natural, evitando que sejam usadas lâmpadas durante o dia.
Ar condicionado de baixo consumo	O ar-condicionado usado no hotel funciona no sistema de Stand by, onde o ambiente é refrigerado por um determinado momento, fica em espera apenas quando a temperatura começa a mudar ele volta a refrigerar.
Aquecimento de água através de energia solar	O <i>Verdegreen</i> possui placas solares instaladas na parte superior externa. A partir daí, a água é aquecida, através de um sistema fototérmico, e é 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 pra 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 <i>Verdegreen</i> Hotel. Todos estão comprometidos com a causa ambiental, pois a organização acredita há a possibilidade de seguir uma filosofia se as pessoas que a coloca em prática não estiverem engajadas. Parte disso foi alcançado 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 com a conservação do espaço verde da cidade onde está situado. Além disso, também é realizado o plantio constante de mudas, junto o seu monitoramento. A organização acredita que esta ação além de contribuir para o 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\$1000.00 reais. Como atualmente o hotel possui 8 bicicletas, sabe-se que foi feito investimento mais ou menos de R\$ 8.000.00 reais.
Programa Atitude Verde Colaborativa	Este programa funciona da seguinte maneira: o hóspede pode depositar sua ideia de prática ambiental a ser implantada pelo hotel e essa ideia passa uma por uma avaliação; se o que foi sugerido for aprovado e implantado no <i>Verdegreen</i> Hotel, o hóspede é premiado com duas diárias, com direito a acompanhante e café da manhã.

**Figura 7** – Estratégias ambientais que apresentam vantagem competitiva sustentável

**Nota** Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a compreensão da lógica seguida na aplicação do Modelo VRIO, o caso específico da estratégia “Aquecimento de água através 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 na defesa de ameaças externas. Inclusive, 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 neste caso também obteve uma resposta positiva, já que ela não é praticada por nenhum dos concorrentes do *Verdegreen*.

Quando questionada em relação à sua imitabilidade, identificou-se que esta prática envolve grandes investimentos diante da estrutura que ela precisa atender, o que dificulta a sua cópia pela concorrência. Finalmente, a estratégia é questionada sobre o apoio dado pela organização, ou em outras palavras, se a política e procedimentos do hotel estão organizados para sustentar a sua exploração, obtendo-se novamente uma resposta positiva, pois todas as estratégias ambientais adotadas pelo hotel têm uma estrutura garantida para que elas alcancem os resultados esperados. Este quesito, inclusive, obteve respostas positivas nas 25 estratégias adotadas e não apenas nas que implicam em vantagem competitiva sustentável. Isso se deve ao fato de que o SGA do *Verdegreen* Hotel está reconhecidamente estruturado, garantindo os recursos e condições necessárias para a melhoria do desempenho ambiental.

Ainda no que se refere à 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.

## **6 Considerações Finais**

O *Verdegreen* Hotel se apresentou com uma realidade propícia à realização 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. Identificou-se, por exemplo, o quão estruturado o hotel está em relação ao seu SGA, atuando de uma forma clara, documentada e disseminada entre os colaboradores. Os entrevistados deixaram claro que apesar das estratégias praticadas serem mais caras e exigirem altos investimentos, a questão ambiental sempre será decisiva e será considerada no momento de se estabelecerem as estratégias.

Os achados também apontam que as estratégias que resultaram em paridade competitiva não estão restritas a um pequeno número de organizações, porém 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. Por outro lado, no que se refere 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 a 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 que possuem potencial de gerar vantagem competitiva mostram que o hotel tem realizado esforços em ações que podem trazer bons resultados a sua competitividade. Este levantamento aqui realizado contribuiu para a análise das estratégias ambientais praticadas, de forma a identificar onde os esforços devem ser concentrados, na busca pela melhoria do desempenho ambiental.

Conclui-se que a aplicação do Modelo VRIO neste hotel que é referência em seu setor foi fundamental, pois seus resultados podem auxiliar na formulação de estratégias consistentes e que possam explorar da melhor maneira possível os recursos que de fato podem resultar em vantagem competitiva e que, conseqüentemente, geram melhores resultados. Ademais, este trabalho contribui com um campo de estudo que apresenta uma quantidade considerável de questões a serem discutidas, realizando uma análise a partir de duas perspectivas a princípio “conflitantes”, que é a proteção ambiental e a competitividade das organizações.

Finalmente, sugere-se como estudos futuros: a) uma avaliação aprofundada que contemple a análise externa e a opinião dos clientes; b) replicação do estudo em outros hotéis

de diferentes regiões do país, visando principalmente a comparação entre os resultados; c) replicação do estudo em outros setores da economia, avaliando se existem diferenças entre eles.

## 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. *Prod.*, 20(3), 392-403.
- 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. *RBGDR*, 8(2), 244-274.
- Carvalho, F. M., Kayo, E. K., & Martin, D. M. L. (2010). Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. *RAC*, 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.
- Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., & Tarí, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606-619.
- Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- 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. *Prod.*, 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. *Soc. Nat.*, 22(2), 405-417.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed). São Paulo: Atlas.
- 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.
- ISO 14001 - International Organization for Standardization. (2004). ISO 14001/2004: Sistema de Gestão Ambiental. Especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro.
- 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. *Rev. Econ. Sociol. 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. *J. of Environmental Management*, 90, 3110–3121.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (6a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524.
- 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. *Prod.*, 20(3), 429-438.
- 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.

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.

Verdegreen Hotel. (2013). *Website do Verdegreenn Hotel*. Disponível em: <<http://www.verdegreen.com.br/>> Acesso em: 5 out. 2013.

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.