

FATORES PROMOTORES DE SUSTENTABILIDADE NO SERVIÇO: estudo de caso em um empreendimento alimentício em Belém-PA

Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira

Faculdade Maurício de Nassau

mcecilia.oliveira@gmail.com

Caroline Melo Nunes

Universidade Federal do Pará

carolinemelonunes@gmail.com

Cyntia Meireles Martins

Universidade Federal Rural da Amazônia

cyntiamei@hotmail.com

Gilson Scholl Pires

Universidade da Amazônia

gilson.scholl@gmail.com

RESUMO

Com o desenvolvimento das economias, a prestação de serviço tem sido crucial, tanto pelo que contribui com o Produto Interno Bruto (PIB) dos países como pela quantidade de empregos que gera. Assim, o presente trabalho apresenta uma abordagem da prestação de serviço do setor alimentício com o enfoque da sustentabilidade, apresentando suas características principais e utilização de práticas para agregar valor ao negócio e ao mesmo tempo se diferencie na preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade. Desta forma, o estudo teve como objetivo identificar os fatores promotores de sustentabilidade em um serviço alimentício por meio de um estudo de caso em um restaurante em Belém do Pará. Portanto foi utilizada uma pesquisa qualitativa com enfoque num estudo de caso numa empresa alimentícia e na análise da pesquisa foram considerados os elementos da sustentabilidade no negócio dos restaurantes, que são baseados na *Sustainable Restaurant Association (SRA)*. Como resultados encontrados, se destacam a economia de água na produção, reutilização de recursos, ecoeficiência energética, agricultura ambiental e coleta seletiva. Por fim, conclui-se que o empreendimento apresenta uma consciência e vocação inicial para a sustentabilidade, contudo existem elementos que precisam ser desenvolvidos pela empresa estudada.

Palavras-Chave: Prestação de serviço. Negócio alimentício. Sustentabilidade.

Eixo temático: Práticas de Gestão Organizacional na Amazônia: Oportunidades e Desafios.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviço vem desempenhando um papel crucial para a economia dos países, tanto pela contribuição, na composição do Produto Interno Bruto (PIB), quanto pela quantidade de postos de trabalho que são gerados pelo segmento. Para Correa e Caon (2002), esse desenvolvimento do setor se deve, principalmente, pelas mudanças ocorridas por meio do crescimento das cidades e pelo surgimento de novos mercados, exigindo com isso, maiores investimentos em setores diversos da sociedade.

Na visão de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o setor de serviços fomentou a economia mundial, influenciando políticas governamentais por meio de alterações sociais, novas

tendências de negócios, avanços tecnológicos e, mais fortemente, pelo processo de globalização. Contudo, no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), os serviços tiveram queda de 5% no acumulado em doze meses, considerando a avaliação até abril de 2017, gerando a procura de caminhos alternativos de sobrevivência e retorno de crescimento pelos gestores das organizações deste segmento. Mas, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2017), bares e restaurantes no Brasil, apesar da crise econômica nacional, estes querem aproveitar datas comemorativas para movimentar o negócio e incrementar o caixa.

Não obstante, o setor de serviço possui uma peculiaridade em suas características diferentes do setor industrial, o que leva a avaliá-lo em uma perspectiva mais detalhada, visto que é preciso, em grande parte, analisar o que está sendo ofertado tanto em questões intangíveis como tangíveis.

As organizações que trabalham com produtos alimentícios, em sua maioria, oferecem uma prestação de serviço ao cliente, porém, também agregam a este serviço produtos tangíveis, como o preparo de pratos e, posteriormente, o servem no restaurante. Nesse caso, o produto que é servido em um restaurante é tão importante quanto os serviços que ele oferece, por se tornar um diferencial, na medida em que reflete o olhar da sustentabilidade na cadeia em que está inserida e os elos participantes.

Além disso, a produção de alimentos e sua transformação, bem como a forma de consumo são condições preponderantes para a saúde humana (VAN DER WERF *et al*, 2006). No caso de um restaurante, a sua produção agrega uma série de processos que se desenvolvem desde a seleção, o acondicionamento de seus recursos até a preparação do produto acabado (ABREU; SPINELLI; ZANARDI, 2009).

Para a *American Dietetic Association* (ADA), todas essas etapas fazem parte de um grupo de setores referentes à sustentabilidade nos sistemas alimentares (HARMON; GERALD, 2007). Então, o equilíbrio deste sistema está relacionado a uma percepção mercadológica das necessidades dos clientes, os fluxos econômicos, das emergentes questões ambientais e da biodiversidade disponível.

A sustentabilidade concentra-se na descoberta de relacionar de forma racional os recursos existentes e o modelo de produção para proporcionar o bem-estar das pessoas e a preservação da natureza. Sendo assim, o artigo baseia-se nos fatores promotores de sustentabilidade segundo o *Sustainable Restaurant Association* (SRA), grupo que considera 14 princípios englobados em três grandes grupos: a perspectiva da sociedade, a perspectiva ambiental e a perspectiva das parcerias utilizadas no negócio.

A motivação para essa pesquisa se deu pela relevância do tema que desafia a reflexão sobre a preservação do planeta, usando como ponto de partida a alimentação fora de casa. Quanto a problemática o estudo partiu da necessidade de buscar respostas sobre o seguinte questionamento: quais são as práticas de sustentabilidade utilizadas na prestação de serviço, no segmento de restaurantes em Belém do Pará?

Nesse contexto o objetivo da pesquisa foi identificar os fatores promotores de sustentabilidade em um serviço alimentício por meio de um estudo de caso em um restaurante em Belém do Pará.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), os serviços são definidos como transações econômicas exercidas entre duas instituições, promovendo um intercâmbio de valor entre vendedor e comprador no contexto mercadológico. Pode-se citar como exemplos de serviços atividades com o objetivo financeiro, comercial, entretenimento, educacional e de saúde. Segundo Cronin

(2003), os primeiros estudos evidenciando marketing de serviço surgiram a partir de 1960. Kotler e Keller (2006) afirmam que serviço se define como qualquer ação ou desempenho, em sua essência intangível, que uma parte pode oferecer para outra e que em sua propriedade, não advém seu resultado de nada. Os serviços possuem quatro características fundamentais: a intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade e a simultaneidade. E o princípio fundamental na definição de um serviço, em relação ao produto é a sua condição de intangibilidade.

Na visão de Kotler e Keller (2006), para que o cliente perceba uma imagem positiva da organização, deve-se buscar a transformação do intangível no tangível para o cliente, ação em que as diversas empresas prestadoras de serviços buscam demonstrar qualidade dos serviços por meio de provas físicas e também de apresentação. Ribeiro e Fleury (2006) acrescentam que os gestores buscam acrescentar aspectos tangíveis que visam promover a credibilidade e facilitar a comunicação dos benefícios que serão experimentados pelo consumo de serviços.

A simultaneidade afeta diretamente a qualidade do serviço, pois normalmente o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, ocorrendo de forma diferente dos produtos, que podem ser produzidos, armazenados, distribuídos e só depois consumidos. Esta característica é denominada de simultaneidade de produção e consumo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Quanto à heterogeneidade, esta é relativa à variabilidade dedicada aos serviços, ou seja, aborda a dificuldade para serem padronizados ou uniformizados. Kotler e Keller (2006) explicam que pelo fato de dependerem de seus fornecedores, do local e de quando são fornecidos, pode ocorrer variação na prestação de serviço.

Já a perecibilidade dos serviços é a característica de não ser possível estocar. Kotler e Keller (2006) consideram que perecibilidade em relação aos serviços não pode ser considerada uma dificuldade, em função de uma demanda estável. Porém a demanda pode variar ao passar dos tempos (CORREA; GIANESI, 2006). Sendo assim, a perecibilidade impõe desafio para os gestores, quanto à integração de oferta e demanda (RIBEIRO; FLEURY, 2006).

Outros elementos que devem ser trabalhados nas tomadas de decisões para a prestação de um serviço mais adequado devem estar focados em algumas características, como seus acessórios, embalagem e marca. O valor destes serviços também influencia, mas estão relacionados com as políticas de preço, crédito, cobrança, flexibilidade, descontos e margens de lucratividade. Já a praça envolve decisões de distribuição, canal de abastecimento, transporte, exposição e lugar. A promoção em serviços trata-se da comunicação, propaganda, vendas e promoções e as pessoas formam o conjunto de funcionários e clientes da empresa, elementos importantes para se estabelecer o relacionamento no marketing de serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Outro ponto importante é a estrutura física, que evidencia elementos tangíveis aos serviços, tais como: instalações, equipamentos, sinalização, decoração e uniformes padronizados. O processo engloba várias etapas e procedimentos que compõe a operação do serviço, além da produtividade e a qualidade, que estão relacionadas com a eficácia dos processos nos serviços (OLIVEIRA, 2012).

Na prestação de serviços há uma dependência maior das pessoas e neste sentido é primordial a participação de todos os funcionários dos mais variados níveis hierárquicos da empresa com a qualidade dos serviços, cujo enfoque maior é o cliente (MELLO, 2010). E se na prestação de serviço for oferecido ao cliente produtos e serviços com foco na sustentabilidade, mais diferenciados e atraentes, possibilitam a prestação de serviço, ter chances maiores de lucratividade ao negócio.

É importante ter em mente que a sustentabilidade é apoiada por práticas positivas nos aspectos econômicos, ambientais e sociais. Investir em soluções sustentáveis é investir em produtos ou serviços que remuneram os acionistas, contribuindo positivamente para os diversos públicos envolvidos com a empresa e respeitando e protegendo o ambiente para as futuras gerações. No

próximo tópico aborda-se essa questão.

2.2 SUSTENTABILIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

O segmento de prestação de serviços do tipo restaurante se desperta para o gerenciamento ambiental, ainda de forma gradual, contudo, a questão do meio ambiente vem tomando corpo neste tipo de organização. As atividades operacionais dos restaurantes produzem resíduos, que formam uma parcela significativa de poluentes no ambiente e sua disposição adequada se torna imprescindível para preservação deste.

Essa preocupação crescente indica que há uma necessidade em padronizar a gestão dos resíduos provenientes restaurantes. O volume de resíduos gerados e as condutas aplicadas no descarte constituem os critérios suficientes nos empreendimentos de impacto, conforme previsto na lei n.º 12.305, de 2 de agosto de 2010, que trata da Política de Resíduos Sólidos (CORREA, LANGE; 2011). Esta regulação visa atenuar o impacto ambiental dos resíduos no meio ambiente, que necessitam de gerenciamento em função do seu potencial poluidor.

O desenvolvimento sustentável para ser alcançado é parte integrante do processo de desenvolvimento e deve ser sistêmico conforme aponta Cavalcanti (1995). O processo operacional da produção de alimentos de forma sustentável relaciona, não somente o modo de produzir, mas envolve os recursos naturais (matéria prima), gerando como resultado, resíduos de diversos tipos.

O ciclo produtivo envolve a produção, propriamente dita, como também o produto final chegando à mesa do consumidor final. O impacto ambiental é evidenciado em todas as etapas do processo produtivo, englobando o descarte das sobras, o uso de produtos químicos e de embalagens não biodegradáveis, além do uso inadequado e irracional de água e energia. Assim, as organizações de prestação de serviços alimentícios, apresentam peculiaridades que corroboram para a maior preocupação com o meio ambiente, posto que trabalham em um mercado competitivo, no qual a diferenciação é quase que um desafio necessário para sua sobrevivência.

O setor de serviços de alimentos envolve extensa variedade de impactos ambientais, que dependendo do tipo de empresa pode intensificar ou atenuar o impacto no meio ambiente, relacionados ao consumo de grande quantidade de recursos, principalmente, insumo, energia e água. Portanto, deve-se considerar que os impactos dessas atividades podem crescer na medida em que os números de empreendimentos nestas atividades se expandem (DEMAJORÓVIC; VILELA JÚNIOR, 2006).

Por diversas razões, e pela própria evolução das sociedades, é colocado o desafio de estimular o setor de serviços a agregar a variável ambiental em seus processos. Logo, novas estratégias de implementação de programas de ecoeficiência estão sendo evidenciadas devido à percepção de custos/benefícios associados a investimentos ambientais, além do retorno em termos de imagem institucional perante a sociedade. Contudo, na atividade de serviços, percebe-se este crescente interesse em difundir e programar ações de ecoeficiência e implementar uma gestão socioambiental. Porém, a discussão acerca do assunto ainda é recente e há um longo caminho a ser considerado para que estas atividades sejam representativas e possam dar uma contribuição para a melhoria do desempenho ambiental do setor de serviços (DEMAJORÓVIC; VILELA JÚNIOR, 2006).

A organização não governamental (ONG) *Sustainable Restaurant Association* (SRA), nascida em 2010, por Mark Sainsbury, empresário londrino, por meio de uma associação de restaurantes que busca o foco de sustentabilidade no negócio dos restaurantes. Esta ideia de sustentabilidade se apresentou em três grandes grupos com 14 áreas, segundo o SRA (2017), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: As 14 áreas principais de sustentabilidade



Fonte: *Sustainable Restaurant Association* (SRA, 2017)

Quanto aos princípios do SRA (2017), os restaurantes para serem sustentáveis, devem incorporar 14 atitudes, que estão relacionadas à: comprar ingrediente direto de produtor ou fazendeiro; tratar as pessoas com justiça; disponibilizar alimentos saudáveis; utilizar marketing de forma responsável; fazer economia de água; utilizar recursos de trabalho sustentáveis; desenvolver a cadeia de suprimento; efetuar o manejo de resíduos; se apropriar de eficiência energética; utilizar agricultura ambiental positiva; utilizar peixes, carne e laticínios de forma ética, sem agredir os animais; e praticar o comércio justo.

Tais atitudes tratam de processos de características simples, mas que precisam se desenvolver no longo prazo, por apresentar, a princípio, onerosidade ao negócio, mas que no decorrer do tempo agregará valor ao negócio. É possível perceber que quanto mais se fragmenta o processo de sustentabilidade em etapas de fácil gestão, mais simples se torna sua aplicação prática no empreendimento. Assim, ao se estabelecer ações para o desenvolvimento, tais táticas podem ajudar os restaurantes a criar um foco ambiental e de sustentabilidade, estabelecendo por fim, objetivos, metas e indicadores que minimizaram os impactos de suas ações, sem esquecer os resultados ao negócio.

Contudo, para que as empresas alcancem seus resultados no negócio e ao mesmo tempo possam contribuir para a sustentabilidade, devem promover a mudança em seus processos produtivos, para se tornarem sustentáveis. Nesse processo se insere o desafio de aplicar sistemas de produção que não impactam negativamente e/ou que estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou ofertando produtos e serviços, que busquem a melhoria da *performance* ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria (CORAL, 2002).

Já para Savitz e Weber (2007) a sustentabilidade ambiental tem como abrangência os aspectos: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, fornecedores, observância e transporte. Assim, é necessário trabalhar com indicadores de sustentabilidade, que estão classificados em três grupos: sustentabilidade econômica, que evidencia a vantagem competitiva; os custos e qualidade. Que tem foco no mercado, no

resultado a ser alcançado e nas estratégias de negócios.

A sustentabilidade ambiental evidencia e prioriza as tecnologias limpas; a reciclagem; a utilização sustentável de recursos naturais; o atendimento à legislação; o tratamento de efluentes e resíduos e tem foco em produtos ecologicamente corretos e nos impactos ambientais. Assim, a sustentabilidade social é que evidencia a responsabilidade social; o suporte no crescimento da comunidade; o comprometimento com o desenvolvimento dos recursos humanos (gestão pessoal); o desenvolvimento e participação em projetos de cunho social (CORAL, 2002).

Para tanto, tornar um negócio sustentável não basta apenas trabalhar com questões internas, é necessário observar e analisar os fornecedores de insumo e suas ações ambientais, ou seja, a cadeia em que o empreendimento está inserido, apresentado no próximo tópico.

2.3 SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTO

No tripé da sustentabilidade agrega-se três aspectos, econômico, ambiental e social, que devem ser integrados de forma holística, para satisfazer o conceito. Sem estes três pilares a sustentabilidade não se sustenta. A abordagem da sustentabilidade coloca o uso dos recursos naturais como enfoque principal do processo produtivo. Os recursos naturais quando utilizados em excesso não conseguem se renovar naturalmente, degradando o meio ambiente e gerando grandes prejuízos financeiros e sociais. Segundo Savitz e Weber (2007, p.03) a “sustentabilidade é respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente. Sustentabilidade significa operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, mas, ao contrário, restaurando-o e enriquecendo-o”.

Considerando a dicotomia entre a preservação do meio ambiente e os efeitos da atividade produtiva sobre a natureza, e suas consequências sobre a relação homem e sociedade, neste aspecto, há uma reflexão para se pensar numa possível solução deste dilema. A relação da sociedade e natureza se apresenta de forma distorcida, relação que visa o lucro sem se preocupar com o impacto na natureza, deve e precisa ser repensada e reconstruída (NEUTZLING, 2007). Gestão da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos (GSCS) tem como campo de estudo a gestão ambiental e a gestão da cadeia de suprimento, sua influência e suas relações. O estudo da gestão da cadeia de suprimentos, parcerias e logística discutem a importância das organizações estabelecerem relacionamentos colaborativos na intenção de manter liderança e crescimento de mercado.

Barbieri *et al* (2014) afirmam que o termo sustentabilidade é visto por um procedimento amigável ambiental, no qual gera bons negócios e alta lucratividade. A sua natureza organizacional apresenta-se não somente como custos operacionais, como também tem contribuído para economizar, otimizar recursos, eliminar a prática de desperdícios e aumentar a produtividade, conforme sugere a hipótese de Porter e Van Der Linde (1995), na qual, os padrões ambientais estimulam a busca de inovações tecnológicas para melhor utilização e reutilização dos insumos produtivos, matérias primas, energia e trabalho.

A sustentabilidade nesta abordagem pressupõe uma gestão socioambiental, nas chamadas cadeias de suprimentos em circuito fechado (*closed loop supply chains*) e a inserção de preocupação social nas tomadas de decisões empresariais (BARBIERI *et al*, 2014). A definição e o escopo da sustentabilidade na cadeia de suprimentos são amplos, abrangem o início da cadeia, na compra verde até a integração da sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimentos por meio de seus elos.

Neste contexto, importantes conceitos aparecem como meios de estratégia para alcançar a sustentabilidade, em macro sentido, o paradigma berço ao berço (*cradle to cradle*), quando os produtos e seus componentes são criados e ao final de seu uso, devem ser reutilizados com suas propriedades não desgastadas no metabolismo tecnológico, ou retornar à natureza como nutrientes biológicos, sem poluir o ambiente através do metabolismo biológico e o balanço

entre as motivações financeiras e não financeiras (MANN *et al* 2010).

Os assuntos mais abordados nos estudos são os fatores do design do produto; a viabilidade de manufaturar subprodutos (a escolha dos componentes corretos, ecológicos e a destinação dos resíduos); o aumento da vida útil do produto (descarte do produto no tempo correto); entre outros, na tentativa de minimizar o impacto ambiental gerados do processo produtivo. Outro item é a produção verde, que se refere a tudo que é produzido e pensado ecologicamente e a sustentabilidade nas cadeias de suprimento, mas que ainda é um assunto pouco explorado (MANN *et al*, 2010).

Embora a responsabilidade social e a sustentabilidade sejam temas que permeiam a teoria da administração, pouca relação tem acontecido entre os negócios e o estudo das cadeias produtivas (CARTER; JENNINGS, 2004). As profundas transformações na sociedade e no modo de produzir fez a emergência da temática, atribuída à expansão das cadeias globais e ao esforço de governança conjunta empreendida por empresas e ONGs, na execução de diversas formas de GSCS (VERMEULEN; SEURING, 2009).

Pode-se perceber que o interesse em tratar sustentabilidade no mundo dos negócios vem crescendo, porém identifica-se lacunas nos estudos, e na prática das organizações, devido à complexidade da abordagem, e o amplo sentido do termo sustentabilidade (SACHS, 2007). A complexidade vem das questões sociais que norteiam o meio ambiente, de como o trabalho é realizado, as obrigações sociais e fiscais que são parte da governança interorganizacional ao longo da cadeia (MANN *et al*, 2010).

Entende-se que a gestão da cadeia de suprimentos continuará a influenciar as empresas por meio da busca de ações diferenciadas, processos de terceirização, compressão dos elos, e colaboração dos parceiros. Isto deve ser utilizado para reestruturar as redes de suprimentos e melhorar a coordenação no sistema da cadeia (KOPCZAK; JOHNSON, 2003).

Segundo Valle (2012), as diretrizes ambientais devem ser evidenciadas no planejamento estratégico da organização, possibilitando sua utilização como instrumento de marketing na divulgação de uma boa imagem da instituição, para obter sucesso, como consequência. Já para Oliveira e Rossetto (2015), a sustentabilidade ambiental desafia os gestores focarem por estratégias para desenvolvimento de vantagem competitiva para sobrevivência organizacional, com base na identificação dos recursos que gerem uma diferenciação capaz de superar os concorrentes.

Nesse sentido, a norma ABNT NBR 15401 voltada para o turismo sustentável, pode ser considerada uma opção de agregação de valor para empreendimentos turísticos, pois apresenta critérios mínimos, específicos, de desempenho em relação à sustentabilidade e também permite que uma organização estabeleça objetivos e uma política considerando os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos (ABNT, 2014).

O processo de certificação define de forma clara e objetiva os critérios mínimos que uma organização precisa atingir em um processo de gestão (HONEY; STWART, 2002; AYUSO, 2007). A certificação possibilita, ainda, como resultado de um processo de programas oficiais, o reconhecimento da validade e do rigor da mesma para as partes envolvidas nas relações com uma empresa. Estudos estrangeiros sobre certificação identificam que os custos de um programa de gestão constituem impedimento para a disseminação deste tipo de ação para micro e pequenas empresas (HONEY; STWART, 2002).

Isto ocorre porque o processo é similar para toda organização e quanto maior for a empresa, mais diluído será o custo de implementação de um processo de certificação. Para isso, se faz necessário explanar sobre certificação ambiental e suas peculiaridades, o que veremos no tópico seguinte.

2.4 CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL NO SETOR TURÍSTICO – NBR15401

A consciência e responsabilidade acerca da dimensão ambiental na prestação de serviço com o foco da sustentabilidade podem ser consideradas como ações que garantem a conservação do meio ambiente e também colaboram com o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, a certificação pode ser um desafio colaborativo nesse processo, que além de redução de custo e desenvolvimento de vantagem competitiva, pode ser utilizada como fator agregador da marca institucional.

Criada em 2006, a norma NBR 15401 foi atualizada em 2014 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2014), e estabeleceu requisitos para que os empreendimentos planejem e operem suas atividades de acordo com os princípios para o turismo sustentável: requisitos ambientais, socioculturais e econômicos. Por meio da NBR 15401, foi agregado elemento de sustentabilidade aos estabelecimentos às demais normas dos sistemas de gestão estabelecidas entre eles, a NBR ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade) e a NBR ISO 14001 (sistema de gestão ambiental), como referências principais.

A NBR 15401 apresenta detalhadamente os requisitos legais e contém informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos, aplicando-se aos aspectos que podem ser controlados pelo estabelecimento ou sobre os quais ele possa exercer influência. Os princípios do Turismo Sustentável nos quais a NBR 15401 se baseia são os seguintes: (i) respeito à legislação vigente; (ii) garantia dos direitos das populações locais; (iii) conservação do ambiente natural e sua biodiversidade; (iv) consideração do patrimônio cultural e de valores locais; (v) estímulo ao desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos; (vi) garantia de qualidade dos produtos, processos e atitudes; e (vii) estabelecimento de planejamento e gestão responsáveis (ABNT, 2014).

Para o estudo, foi levado em consideração a referência (iii) conservação do ambiente natural e sua biodiversidade, que foi utilizada como base teórica para atingir os objetivos, em que o restaurante é o foco de investigação. A certificação impacta em ações nas empresas, que são muito mais que apenas melhorias, elas promovem diminuição direta nos custos (HONEY; STWART, 2002; BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005).

Algumas pesquisas registram a diminuição de custos operacionais e também de consumo na empresa (DENG, 2003). Mas, para isso há necessidade de implementar um programa de gestão ambiental, foco exigido pela norma técnica de um programa de certificação (BOHDANOWICZ, SIMANIC; MARTINAC, 2005). Isso exige um alto padrão de treinamento, mas sua utilização de forma estratégica propicia desenvolvimento de vantagem competitiva para uma organização no longo prazo (EL DIEF; FONT, 2010; PRIEGO; NAJERAB; FONT, 2011; GARAY; FONT, 2011).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de caráter exploratório, em um restaurante na região metropolitana de Belém, que surgiu em plena crise econômica brasileira com o objetivo de oferecer um serviço diferenciado, propiciando uma nova experiência nesse salutar hábito de comer peixes e frutos do alto mar, elemento típico da região paraense.

Para o estudo foram realizadas duas entrevistas no final de junho de 2017, com a finalidade de levantar informações relevantes à pesquisa. A primeira entrevista ocorreu com o sócio proprietário, principal responsável pelo negócio, e a segunda envolveu o grupo de colaboradores do restaurante escolhido.

Na entrevista foi desenvolvida com perguntas referentes aos 14 princípios de sustentabilidade definidos pelo SRA (2017) em três grandes grupos, considerados verdadeiros pilares de práticas sustentáveis, em que o primeiro analisa o aspecto abastecimento e suas parceiras, considerando cinco variáveis: trabalhar com agricultura ambiental, parcerias locais e sazonais, oferecer peixe

sustentável, oferecer comida de forma ética e praticar o comércio justo.

O segundo analisa a empresa no aspecto *sociedade*, com quatro variáveis: envolvimento com a sociedade, ser justo com as pessoas, oferecer comida saudável e utilizar marketing responsável. O terceiro analisa a gestão ambiental, com cinco variáveis: economia de água, reutilização de recursos, desenvolvimento de cadeia de suprimentos, manejo de resíduos sólidos e eficiência energética.

A avaliação é focada em uma visão holística do negócio, abrangendo as 14 áreas consideradas chaves para as práticas ambientais. A utilização do parâmetro SRA se deu pela sua representatividade e repercussão em países europeus, estimulando os empreendimentos alimentícios a se prepararem e trabalharem com foco e padrão internacional, porém ainda precisa ser difundido para ganhar representatividade no Brasil. Deste modo, a análise dos dados ocorreu pela análise de conteúdo obtido nas entrevistas que são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES

Entre 2015 a 2017 apresentou-se um cenário econômico difícil para o mercado brasileiro e paraense e isso fez com que empresas nacionais e regionais buscassem alternativas para diminuir custos ou alcançar mais produtividade em seus negócios. As pequenas perdas no processo de produção que eram assumidas pelo orçamento começaram a ser substituídas por ações que evitassem o desperdício, ato que é para a manutenção de um negócio alimentício.

O Restaurante Avuado, objeto de estudo, não foi diferente, já que este nasceu em plena crise, por volta de setembro de 2016. Tratando-se de uma empresa de pequeno porte, com uma proposta de “servir peixes nobres com sabor selvagem”, apostando que quanto menos tempo no gelo mais saudável será o peixe. Este lema vem conquistando o mercado e sedimentando a sua marca deste empreendimento.

A empresa trabalha com nove pessoas registradas e quatro prestadores de serviços ocasionais. Em sua composição física utiliza mobiliário rústico e sóbrio e, apesar de servir peixes e frutos do mar, optou por não oferecer nenhuma produção de prato utilizando fritura. Além disso, o restaurante traz um conhecimento específico de cidades do interior do Pará para zona urbana por meio de seu produto carro chefe: o peixe avuado, que é produzido em fogareiro, o qual pode ser acompanhado pelo cliente, propiciando uma experiência gastronômica diferenciada.

Para identificar os princípios de sustentabilidade nessa prestação de serviço do Restaurante Avuado foi preciso conhecer a cadeia de suprimento que vai desde a compra em fornecedor de peixes, pescado em alto mar, até a confecção de pratos exóticos servidos pelo restaurante.

Como se trata de um serviço em que a definição de preço se dá pelo mercado, o restaurante busca na estratégia de diferenciação sua manutenção no mercado competidor. Além do mais, não trabalha com grandes estoques, já que tem parcerias com fornecedores, que abastecem em média 30% da matéria prima necessária do restaurante.

Adentrando sobre a sustentabilidade definidos pelo SRA (2017), em relação ao pilar que foca o aspecto sociedade, a empresa considera promover um bom relacionamento com a sociedade, pois em sua missão a empresa procura atender com excelência as expectativas dos clientes e da sociedade, realizando degustação com clientes e desenvolvendo oferta de alimentos regionais e de serviços associados, enaltecendo a qualidade de vida das pessoas (clientes internos e externos). Essa ação se consolida através da preocupação com a origem e qualidade dos produtos, forma de manuseio, redução de custos e preço compatível com o mercado, para não comprometer o resultado do empreendimento.

A empresa se considera justa com sua equipe de trabalho, ao ponto de adotar o método de participação nos lucros com todos os seus colaboradores, desde a abertura do negócio. Também adotou e estimula à opinião, em que o dono aceita as opiniões que os funcionários podem apresentar sobre o negócio, diversificação do cardápio e até sugestão sobre o atendimento ao

cliente. Para tanto, a empresa estudada tem a preocupação de treinar e desenvolver a equipe com frequência para buscar o melhor atendimento aos clientes, da mesma forma que solicita *feedback* dos clientes frequentadores cativos do restaurante.

Quanto a fornecer comida saudável ao seu público, essa é a grande missão organizacional, sendo rigorosa em seus processos, visto que a crença é de quanto mais rigoroso, mais a empresa se aproxima de seu objetivo de fornecer comida saudável ao cliente. Na última variável do aspecto da *sociedade*, a empresa considera que utiliza marketing responsável, na medida em que tem rigor em seus processos de produção e os expõe aos clientes ao ponto de convidá-los para acompanhar a produção do prato carro-chefe da empresa, o peixe avuado.

Bohdanowicz (2005) sinaliza que o comprometimento social e ambiental vem recebendo maior atenção, porém, certas mudanças ainda precisam ser feitas para que se alcance uma performance ambiental sustentável.

Ao analisar o Quadro 1, é possível verificar que a empresa analisada por este estudo consegue se enquadrar em diversos requisitos do aspecto *society*. Contudo, ainda se faz necessário melhorando no critério *treating people fairly*, em que a mesma deve tornas as políticas de ascensão dentro da organização mais claras; e no critério *community engagement* realizar ações em colégios da região e/ou desenvolver trabalhos comunitários em instituições de caridade a volta de organização. Tais elementos são necessários para a integralização das normativas do SRA (2017).

Tabela 1: Aspecto *society*

Característica	Análise da Empresa	Elementos do SRA (2017)
Ser justo com as pessoas (<i>treating people fairly</i>)	Desde a fundação do restaurante utiliza o método de participação nos lucros com os colaboradores do negócio, bem como qualificação, treinamentos e elementos de gestão participativa no negócio.	A empresa deve manter seus funcionários felizes e produtivos. Além de manter políticas de trabalho claras, bem como oportunidade de crescimento no estabelecimento.
Oferecer comida saudável (<i>healthy eating</i>)	Respeita as sazonalidades, defeso e unidades populacionais de peixes e ambientes marinhos e considera esta a sua missão diária, foi para isso que o negócio abriu, e não para ser mais um restaurante de peixes e fruto do mar. Além de seguir padrões de qualidade para seleção dos produtos, segue padrões rigorosos de higiene sanitária e propicia ao cliente acompanhar a preparação do prato “peixe avuado” assado em fogareiro, como no interior do Pará.	Deve apresentar comida balanceada, porções razoáveis (nem a mais, nem a menos) e sempre buscar a qualidade dos ingredientes e, evidentemente apresentar um prato de excelente padrão para consumo.
Marketing responsável (<i>responsible marketing</i>)	Fala o que faz e faz o que fala. Com os fornecedores, com os clientes internos e clientes externos. Divulga o conhecimento dos peixes através de quadros, pinturas e através de sua equipe de trabalho.	Comunicação clara com os clientes, sempre colocando a ética e a moral neste processo. E ter responsabilidade com a proveniência dos alimentos.
Envolvimento com a sociedade (<i>community engagement</i>)	Procura ter envolvimento com os clientes, oportunizando sugestões e ideias e também com os colaboradores em relação ao atendimento e composição dos pratos.	Se engajar com a comunidade local. Mas também se relacionar com escolas e instituições de caridade.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O segundo aspecto apontado na metodologia é a *gestão ambiental*, neste verificou-se que, em relação à economia de água, a empresa treina seus colaboradores nessa prática, na produção de alimentos e outras utilizações (limpeza do chão e regar as plantas), a empresa utiliza águas pluviais, armazenadas em tanques próprios. A empresa estudada tem a política e pratica da coleta seletiva, onde encaminha para ONGs parceiras, para realizarem a reciclagem destes resíduos.

Quanto ao desenvolvimento da cadeia de suprimento, a empresa vem trabalhando seus fornecedores, para que também estejam atentos às questões ambientais, preocupação com o meio ambiente e formas corretas de manuseio, produção de matérias primas para o mercado. E nesse contexto, não negocia e nem compra de quem não respeita os períodos de sazonalidade e defeso. Faz questão de divulgar isso para seus funcionários e clientes.

Além disso, trabalha a questão logística, elegendo vários fornecedores e utilizando como fator determinante as questões de política ambiental na atividade, para que os produtos mais importantes não faltem, preservem o nível de qualidade e também não sofram alterações de preço, motivo pelo qual seus fornecedores armazenam 30 % de seu estoque. Porém, considera que a gestão da cadeia de suprimento ainda tem muito que se desenvolver nesse mercado, que deve ser focado com extrema responsabilidade e preocupação com os custos e preços.

Já, no que diz respeito à utilização de eficiência energética, trabalha com armazenamento de águas pluviais por meio da gravidade terrestre, ato que não gera custos diretos na conta de luz ou gastos elétricos adicionais. Isso impactou de forma acentuada nos custos da organização.

Para Valle (2012), a importância da política de gestão ambiental para as organizações se dá como forma de apresentar suas intenções e princípios, se comprometendo com as questões ambientais. Porém, a gestão ambiental impõe um compromisso da alta administração para definir diretrizes de forma clara e objetiva, permeando as atividades da organização em relação ao meio ambiente e que seja adequada à sua finalidade e aos impactos que advêm de suas atividades, produtos ou serviços (VALLE, 2012).

Tabela 2: Aspecto environment

Característica	Análise da Empresa	Elementos do SRA (2017)
Cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>)	Ainda em desenvolvimento, procura selecionar fornecedores, monitorar os custos e preços do mercado para não oferecer pratos muito caros, porém manter a lucratividade.	Deve considerar o impacto social e do meio ambiente em relação à cadeia de suprimento.
Manejo de resíduos sólidos (<i>waste management</i>)	A empresa estudada tem a política e prática da coleta seletiva, onde encaminha para ONGs parceiras, para realizarem a reciclagem destes resíduos.	Monitoramento e gerenciamento do resíduo sólido, bem como redução do desperdício da comida preparada e do próprio resíduo produzido no processo.
Reutilização de recursos (<i>workplace resources</i>)	Coleta águas pluviais para inúmeras utilizações (limpeza do chão e regar as plantas) e armazena em tanques próprios.	Utilização de insumos reciclados ou possíveis de serem reutilizados para redução do envio de resíduos do local de destinação final deste.
Eficiência energética (<i>energy efficiency</i>)	Coleta de águas pluviais, a empresa utiliza apenas a gravidade terrestre, ato que não gera custos diretos na conta de luz ou gastos elétricos adicionais. Reduzindo os custos da organização.	Buscar melhorar a eficiência do uso da energia, para economizar energia e reduzir o uso das fontes naturais locais.
Economia de água (<i>water saving</i>)	Treina sua equipe para economizar água em todas as tarefas, sobretudo, a produção.	Manutenção da água utilizada para economizar dividas e reduzir o impacto ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Quadro 2, observa-se que o critério *supply chain* ainda não é trabalhado, porém a organização segue compreender os fornecedores para reduzir o impacto do transporte, entretanto, parte de seus fornecedores são empresas locais, o que pode diminuir o impacto do transporte. No item *waste management* a empresa trabalha a coleta seletiva, no entanto ainda peca da própria redução dos resíduos internos. Em relação ao *workplace resources* a empresa inicialmente reutiliza a água, mas precisa se esforçar para reutilizar ou dar um destino mais favorável ao seu resíduo de produção. Nos itens *water saving* e *energy efficiency* é visível a utilização de sistema para obter água das chuvas e ao mesmo tempo sem gastar energia, obtendo

redução de custo operacionais, entretanto, ainda precisa trabalhar ações que possam gerar maior economia da energia, bem como utilizar equipamentos mais sofisticados que necessitem usar menos energia, a fim de reduzir ainda mais os impactos ao meio ambiente.

Por último, são apresentados os aspectos de parcerias. Na primeira variável, a agricultura ambiental, a empresa optou por cultivar produtos orgânicos em sua própria horta, utilizando estes insumos no seu processo produtivo. Quanto às parcerias locais e sazonais, o empreendimento trabalha fomentando e sedimentando a atividade para que os produtos não faltem, não sofram alterações repentinas e nem sejam oferecidos em períodos de defeso. Além disso, a empresa não compra e nem negocia com empresas que forneçam produtos fora da sazonalidade ou em período de defeso, mantendo a ética nos negócios.

Na questão referente à oferta de peixe sustentável, o empreendimento trabalha incessantemente servindo peixes capturados de forma sustentável, para garantir o futuro das unidades populacionais de peixes e ambientes marinhos e considera esta a sua missão diária, foi para isso que o negócio abriu, e não para ser mais um restaurante de peixes e fruto do mar. O proprietário reforça que é produzindo pratos à base de peixe sustentável, que ele segue desenvolvendo o negócio, equacionando fonte de recursos, forma de manuseio, produção e oferecimento para o mercado com lucratividade adequada e crescente.

E ainda, o proprietário informa que não abrirá mão de sua crença na gestão ambiental, para facilitar maiores lucros, porque até hoje, apesar da crise, o que tem provado é que é possível dar certo, apesar de mais trabalhoso, no que diz respeito a estar sempre reforçando suas convicções para funcionários, fornecedores e clientes. Já em relação ao comércio justo, a pesquisa não se estendeu nessa peculiaridade, havendo necessidade de averiguar junto aos fornecedores essas práticas.

Tabela 3: Aspecto sourcing

Característica	Análise da Empresa	Elementos do SRA (2017)
Parcerias locais e sazonais (<i>local and seasonal</i>)	Tem parcerias com fornecedores locais, que armazenam 30% do seu estoque. Respeita as sazonalidades e só negocia com fornecedor que também respeite.	Utilização de produtos locais e sazonais da região, a fim de reduzir custos de transporte e impactos ao ambiente.
Oferecer comida de forma ética (<i>ethical meat and dairy</i>)	Sim, pois segue um padrão de trabalho, que começa desde a compra de forma correta, com bons fornecedores, custos e preços acessíveis.	Combater crueldade animal e riscos ao meio ambiente na produção destes.
Agricultura ambiental (<i>environmentally positive farming</i>)	Utiliza produtos orgânicos cultivados em horta no próprio local.	Verificar o comprometimento dos agricultores com políticas corretas de produção e de proteção ao ambiente.
Peixe sustentável (<i>sustainable fish</i>)	Trabalha com o pescado em alto mar, de fornecedores sérios e comprometidos. Respeita as sazonalidades e só negocia com quem também respeita.	Utilização de peixes que não são comprados em períodos de desova, bem como a utilização de piscicultura dentro dos padrões éticos e ambientais.
Comércio justo (<i>fair trade</i>)	Acredita que sim, em função dos outros itens, mas requer maior investigação com os fornecedores.	Utilizar um sistema justo de comércio entre fornecedores, compradores e clientes, em que o sistema esteja baseado na justiça e na equidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota-se no Quadro 3 que no item *local and seasonal* a empresa já possui iniciativa e possui 30% de seus parceiros locais para fornecer insumos de seus pratos, mas essa ação ainda precisa ser ampliada. No item *ethical meat and dairy* a organização analisa seus fornecedores e busca comprar insumos relacionados aos laticínios que sigam uma normativa padrão e correta. Sobre a característica *environmentally positive farming* utiliza produtos orgânicos de sua própria

horta, desta forma, consegue controlar desde o plantio e o uso da terra na produção de alguns elementos utilizados no processo de construção dos seus pratos. Em relação ao item *sustainable fish* a empresa é comprometida com fornecedores que respeitam o período de desova e utiliza os peixes disponíveis do momento. Contudo, o restaurante ainda precisa trabalhar melhor a questão *fair trade*, visto que é possível compreender tal quesito em algumas questões apresentadas, mas é necessário ampliar esta estratégia.

Assim, é possível apontar que o setor de serviços apresenta vários aspectos ambientais em seus segmentos e, de acordo com cada empreendimento, pode acentuar ou amenizar seus impactos destes no meio ambiente e no consumo, pois utilizam grandes quantidades de recursos, sobretudo energia e água. Além disso, produzem grande quantidade de resíduos sólidos e fluentes. Sem contar que, esses impactos causados ainda devem crescer ao longo do tempo, enquanto se expandem os empreendimentos com esse fim (DEMAJORÓVIC; VILELA JÚNIOR, 2006).

Por estas razões e pela própria evolução da sociedade contemporânea, é imposto o desafio de estimular o setor de serviços a incorporar elementos de atenção à sustentabilidade em seus processos, na busca de diferenciar-se, ao mesmo tempo em que reduz os custos e impactos no meio ambiente, além de valorizar a marca do empreendimento. Assim, às práticas de sustentabilidade apresentam-se como grande ferramenta de marketing para o negócio. Mas para que tudo isso aconteça, é necessário que o empreendimento tenha foco em todos os processos, controle, gestão e compartilhamento de informações, mensuração e implementação com o fim de promover melhorias para a sociedade e seus *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo apresentado, ficou evidente que a prestação de serviço vem desafiando gestores para a agregação de valor por meio de estratégias que usam fatores da sustentabilidade. Não só por preocupações ambientais, econômicas e sociais, mas por desafio de sobrevivência do negócio, já que as empresas precisam se diferenciar para se manter no mercado.

O Restaurante Avuado, objeto de estudo, fez a opção de estabelecer diretrizes voltadas para a sustentabilidade, pois nasceu em plena crise e, segundo o proprietário, precisava apresentar elementos diferentes para atrair um público que é seletivo e exigente. Porém, a respeito das questões ambientais consideradas pelo SRA, os 14 princípios, englobados nos grupos: abastecimento, sociedade, ambiental, o objeto de estudo apresenta uma forte vocação. Entretanto, ainda não se pode fechar um conceito final como negócio sustentável, já que não apresenta certificações e requer investigação quanto ao comércio justo com os fornecedores, além de investigação mais detalhadas sobre a cadeia de suprimento, que ainda se encontra em desenvolvimento, junto aos fornecedores e processo logístico.

Através da pesquisa foi possível perceber, que apesar do cenário de crise e das dificuldades de assimilar novos conceitos em uma sociedade que ainda não consegue visualizar a importância real da sustentabilidade nos negócios e na própria vida humana, o caminho que o Restaurante Avuado já percorreu é considerável, promovendo conscientização ambiental na prestação de serviços, com a coleta seletiva, a reutilização de recursos, a economia de água, a ecoeficiência energética, peixe saudável; cultivo de produtos orgânicos servidos no restaurante; práticas que já estão sedimentadas nas ações do empreendimento, objeto do estudo.

Nesse sentido, acredita-se que a problemática apresentada sobre fatores promotores da sustentabilidade na prestação de serviço em restaurante foi respondida, mas que outros estudos precisam ser feitos para maiores aprofundamentos da temática, considerando outros empreendimentos do segmento e para que sejam exploradas outras variáveis que impactam diretamente na prestação de um serviço sustentável.

Sugerimos que outros estudos possam aprofundar essa temática tão importante para

manutenção e convivência das sociedades modernas, investigando outros aspectos da sustentabilidade na prestação de serviço no setor alimentício, focando a percepção dos clientes, quanto a essas variáveis trabalhadas pelo empreendimento, na agregação de valor.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15.401**: meios de hospedagem – sistema de gestão da sustentabilidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2014.

ABREU, E. S de; SPINELLI, M. G. N; ZANARDI, A. M. P. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição**: um modo de fazer. São Paulo: Metha, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Circuito de gastronomia destaca sobores locais**. 2017. Disponível em: <<http://www.pa.abrasel.com.br/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

AYUSO, S. *Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the Spanish hotel sector*. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n.º 2, 2007.

BARBIERI, José Carlos; SOUSA FILHO, José Milton de; BRANDÃO, Cristiane N; DI-SERIO, Luiz Carlos; JUNIOR, Edgar Reyes. Gestão verde da cadeia de suprimentos: análise da produção acadêmica brasileira. **Revista Produção Online**, v. 14, n.º 3, 2014.

BOHDANOWICZ, P. *European Hoteliers' Environmental Attitudes*. **Cornell and Restaurant Administration Quarterly**. v. 46, n.º 2, may 2005.

_____; SIMANIC, B; MARTINAC, I. *Environmental training and measures at scandic hotels, Sweden*. **Tourism Review International**, v. 9, 2005.

CARTER, C. R; JENNINGS, M. M, O papel da compra em empresa sociais responsabilidade: uma análise de equações estruturais. **Journal of Business Logistics**, vol. 25, 2004.

CAVALCANTI, Clóvis. **Sustentabilidade da economia**: paradigmas alternativos de realização econômica. In CAVALCANTI, Clovis (org.) Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1995.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção).

CORREA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____; GIANESI, I. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, M. S; LANGE, L. Gestão de resíduos sólidos no setor de refeições coletivas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n.º 1, 2011.

CRONIN, J. J. *Looking back to see forward in services marketing*: some ideas to consider. Managing, 2003.

DEMAJOROVIC, J; VILELA JÚNIOR, A. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2006.

DENG, S. *Energy and water uses and their performance explanatory indicators in hotels in Hong Kong*. **Energy and Buildings**, v. 35, 2003.

EL DIEF, M; FONT, X. *Determinants of environmental management in the red sea hotels: personal and organizational values and contextual variables*. **Journal of Hospitality**, 2010.

GARAY, L; FONT, X. *Doing good to do well? Corporate social responsibility, reasons, practices and impacts in small and médium accommodation enterprises. **International Journal of Hospitality Management***, 2011.

HARMON, A. H; GERALD, B. L. *Position of the American Dietetic Association: Food and Nutrition Professionals Can Implement Practices to Conserve Natural Resources and Support Ecological Sustainability. **Journal of the American Dietetic Association***, v. 107, n. 6, 2007.

HONEY, M; STUART, E. *The evolution of “green” standards for tourism*. In.: HONEY, M. *Ecotourism & certification: setting Standards in practice*. Washington: Island, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores IBGE**: pesquisa mensal de serviços. mar. 2017 Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2017_mar.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2017.

KOPCZAK, L. R; JOHNSON, M. E. *The supply-chain management effect. **MIT Sloan Management Review***, vol. 44, n.º 3, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____; WIRTZ, J; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANN, M. E; ZHANG, S; RUTHERFORD, R. S; BRADLEY, M. K; HUGHES, D; SHINDELL, C; AMMANN, G; GALUVEGI, F. N. *Supplemental information for: global signatures of the little ice age and medieval climate anomaly and plausible dynamical origins. **Science***, v. 326 p. 1256-1260, 2009.

MELLO, C. H. P; **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

NEUTZLING, I; Que desenvolvimento precisamos para (sobre)viver? **Revista Mundo Jovem**, n.º 375, abr. 2007.

OLIVEIRA, Dilza Anália de. **Importância do processo de certificação-ISO 14001: nova visão estratégica na realização de negócios**. Brasília: UNB: 2012.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques. Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem (MISCMH). **Rosa Dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 6, n. 4, 2015.

PORTER, M; VAN DER LINDE, C. *Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review***, n.º 73, 1995.

PRIEGO, M. J. B; NAJERAB, J. J; FONT, X. *Environmental management decision-making in certified hotels. **Journal of Sustainable Tourism***, v. 19, n.º 3, 2011.

RIBEIRO, Áurea; FLEURY, Ângela. **Marketing e serviços que ainda fazem a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SAVITZ, Andrew W; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SUSTAINABLE RESTAURANT ASSOCIATION. History of the SRA. 2017. Disponível em: <<http://www.thesra.org/about/>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

VAN DER WERF, G. R; RANDERSON, J. T; GIGLIO, L; COLLATZ, G. J; KASIBHATLA, P .S; ARELLANOJR., A. F. *Interannual variability in global biomass burning emissions from 1997 to 2004.* **Atmospheric Chemistry and Physics**, 2006.

VALLE, C. C. **Qualidade ambiental: ISO 14000.** 12. ed. São Paulo: SENAC, 2012.

VERMEULEN, W. J. V; SEURING, S. *Sustainability through the market: the impacts of sustainable supply chain management: introduction.* **Sustainable Development**, v. 17, p. 269-273, 2009.