

Universidade Estadual Paulista

João Francisco Whitaker G. Dias

ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS EM
CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE
OVOS: O CASO DE UMA REDE
HOTELEIRA

Jaboticabal

2023

JOÃO FRANCISCO WHITAKER G. DIAS

ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS EM CADEIAS DE
SUPRIMENTOS DE OVOS: O CASO DE UMA REDE HOTELEIRA

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca

Jaboticabal

2023

D541a Dias, João Francisco Whitaker Gonçalves
Aspectos Socioambientais em cadeias de suprimentos
de ovos: O caso de uma rede hoteleira / João Francisco
Whitaker Gonçalves Dias. -- Jaboticabal, 2025
91 p. : il., tabs., 2 v.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias
e Veterinárias, Jaboticabal
Orientador: Sérgio Azevedo Fonseca

1. ESG. 2. Ovos. 3. Hotelaria. 4. ODS. 5. Suprimentos.
I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos
pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Impacto esperado dessa Pesquisa

A pesquisa em questão possui o potencial de contribuir para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) abordados. Ao analisar a cadeia produtiva de ovos e sua transição para métodos mais sustentáveis, o estudo pode proporcionar uma compreensão aprofundada de como as ações da empresa têm a capacidade de impactar positivamente metas específicas. No contexto do ODS 3 - Saúde e bem-estar – a pesquisa destaca a mudança para ovos de galinhas livres, evidenciando a possível conexão direta com a segurança alimentar e a redução de riscos de doenças. A substituição de ovos convencionais por opções provenientes de galinhas livres pode, potencialmente, atender às demandas de mercado e priorizar a saúde dos consumidores, alinhando-se assim com a meta deste ODS.

No que diz respeito ao ODS 12 - Consumo e produção responsáveis – a pesquisa sugere a promoção de padrões sustentáveis na cadeia de suprimento de ovos. A possível adoção de certificações de produção responsável e auditorias constantes indicaria um potencial comprometimento da Empresa A em contribuir para um modelo de produção mais consciente e em consonância com as demandas contemporâneas por responsabilidade ambiental.

No contexto do ODS 13 - Ação contra a mudança global do clima – a pesquisa indica que a substituição gradual de ovos convencionais por opções vegetais pode representar uma estratégia potencial para reduzir as emissões atmosféricas. A empresa estudada poderia, potencialmente, posicionar-se como uma parceira ativa na mitigação dos impactos ambientais, demonstrando coerência potencial de suas ações com os compromissos de redução de emissões.

Em relação ao ODS 15 - Vida terrestre – a pesquisa destaca o potencial da estratégia socioambiental para contribuir para a conservação da biodiversidade. Ao considerar o potencial impacto da cadeia produtiva de alimentos e bebidas, a empresa pode demonstrar uma consciência abrangente das interconexões entre suas práticas e a preservação dos ecossistemas terrestres, reforçando o potencial compromisso com a vida terrestre e a promoção do uso sustentável dos recursos naturais. Assim, a pesquisa, ao abordar esses potenciais impactos nos ODS, pode oferecer uma base sólida para compreender como as práticas da Empresa A têm o potencial de desempenhar um papel vital na promoção do desenvolvimento sustentável em diferentes dimensões.

Expected impact of this research

The research in question has the potential to provide valuable insights into how the practices of Company A can contribute to the achievement of the addressed Sustainable Development Goals (SDGs). By examining the egg production chain and its transition to more sustainable methods, the study may offer an in-depth understanding of how the company's actions have the potential to positively impact specific goals. In the context of SDG 3 - Good Health and Well-being, the research highlights the shift to eggs from free-range chickens, demonstrating the potential direct connection with food safety and the reduction of disease risks. The potential replacement of conventional eggs with those from free-range chickens may meet market demands and potentially prioritize consumer health, aligning with the objectives of this SDG.

Concerning SDG 12 - Responsible Consumption and Production, the research suggests the promotion of sustainable standards in the egg supply chain. The potential adoption of responsible production certifications and constant audits would indicate the company's potential commitment to contributing to a more conscientious production model in line with contemporary demands for environmental responsibility.

In the context of SDG 13 - Climate Action, the research indicates that the gradual replacement of conventional eggs with plant-based options could be a potential strategy to reduce atmospheric emissions. The company could potentially position itself as an active partner in mitigating environmental impacts, demonstrating the potential coherence of its actions with emission reduction commitments.

Regarding SDG 15 - Life on Land, the research highlights the potential of Company A's socio-environmental strategy to contribute to biodiversity conservation. By considering the potential impact of the food and beverage production chain, the company may demonstrate a comprehensive awareness of the interconnections between its practices and the preservation of terrestrial ecosystems, potentially reinforcing its commitment to terrestrial life and the promotion of sustainable use of natural resources.

Thus, the research, by addressing these potential impacts on the SDGs, may provide a solid foundation for understanding how Company A's practices have the potential to play a vital role in promoting sustainable development across different dimensions.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS EM CADEIAS PRODUTIVAS DE OVOS: O CASO DE UMA REDE HOTELEIRA

AUTOR: JOÃO FRANCISCO WHITAKER GONÇALVES DIAS

ORIENTADOR: SERGIO AZEVEDO FONSECA

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. SERGIO AZEVEDO FONSECA (Participação Virtual)
Departamento de Administração Pública / FCL UNESP Araraquara

Documento assinado digitalmente
SERGIO AZEVEDO FONSECA
Data: 24/08/2023 10:25:41 -0300
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof. Dr. DJEISSOM SILVA RIBEIRO (Participação Virtual)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) / Amargosa/BA

Documento assinado digitalmente
DJEISSOM SILVA RIBEIRO
Data: 22/08/2023 19:04:48 -0300
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Prof. Dr. ADRIANO DOS REIS LUCENTE (Participação Virtual)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Documento assinado digitalmente
ADRIANO DOS REIS LUCENTE
Data: 23/08/2023 14:21:00 -0300
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Jaboticabal, 22 de agosto de 2023

João Francisco Whitaker G. Dias

ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE OVOS: O CASO DE UMA REDE HOTELEIRA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista.

Jaboticabal, agosto de 2023.

Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca (Orientador)

Professor Doutor, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Campus Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista.

Profa. Dr. Adriano dos Reis Lucente (Examinador Interno)

Professor Doutor, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Campus, Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista.

Prof. Dr. Djeisson Silva Ribeiro (Examinador Externo)

Professor Titular, Centro de Formação de Professores (CFP), Campus de Amargosa, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

RESUMO

Os aspectos socioambientais e de governança corporativa, denominados pelo mercado pelo acrônimo ESG – Environmental, Social and Governance, vêm ganhando reconhecimento no meio empresarial, com número crescente de empresas comprometendo-se com metas de redução de impactos socioambientais negativos e com a adoção de práticas éticas e responsáveis para com a sociedade, seguindo os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS, da Agenda 2030 da ONU. Um segmento empresarial particular, abordado nesta pesquisa, o correspondente ao setor de hotelaria, vem focando as cadeias de suprimentos de alimentos e bebidas, responsáveis por uma parcela significativa dos impactos de suas operações. O estudo explora a cadeia produtiva de ovos, item de grande relevância para o mercado hoteleiro, e os aspectos socioambientais dessa cadeia, relacionando-os com os ODS. O objetivo é analisar os aspectos socioambientais na cadeia dos ovos pela perspectiva de uma empresa do setor hoteleiro que já vem trabalhando temas socioambientais, ou ESG, há anos. Por meio de entrevistas e de análise documental da empresa, buscou-se compor um cenário atual e propor ações de mudanças, visando uma maior aderência da gestão socioambiental dessas cadeias aos ODS. Conclui-se que, apesar de um avanço significativo na agenda socioambiental, existem gargalos que precisam ser superados para o avanço dessa pauta, tanto em sua aplicação na cadeia produtiva de ovos, quanto nos demais itens de impacto socioambiental mapeados durante a pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

ESG, hotelaria, ODS, Ovos, Sustentabilidade.

ABSTRACT

ESG (Environmental, Social, and Governance) factors, encompassing socio-environmental and corporate governance aspects, have gained increasing significance in the business landscape. Many companies are now committed to reducing negative socio-environmental impacts and adopting ethical and responsible practices aligned with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) outlined in the 2030 Agenda. In the hospitality industry, effective management of food and beverage supply chains poses a major challenge as it contributes significantly to operational impacts. This study delves into the egg supply chain, a critical element

for the hotel sector, and examines its socio-environmental aspects, drawing connections to the SDGs. The aim is to analyze these aspects from the perspective of a hotel company that has long been dedicated to addressing socio-environmental issues (ESG). By conducting interviews and analyzing relevant documents, we sought to comprehend the current state of affairs and propose actions and changes that foster greater alignment between socio-environmental management of these chains and the SDGs. The findings indicate substantial progress in the socio-environmental agenda. However, certain obstacles must be overcome to advance this agenda further, both within the egg supply chain and in other areas with identified socio-environmental impacts highlighted during the research process.

KEY WORDS

ESG, Hotel Business, SDG, Eggs, Sustainability.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Cadeias de Suprimento de Alimentos e Bebidas e seus Aspectos Socioambientais	15
2.2 Aspectos socioambientais	18
2.2.1 Materialidade como ferramenta de priorização de aspectos socioambientais.....	19
2.3 Aspectos Socioambientais do setor de hotelaria e em Alimentos a Bebidas	21
2.3.1 Turismo e Produção Agroindustrial.....	22
2.3.3 Materialidade de alimentos e bebidas para a hotelaria.....	24
2.4 Mercado Brasileiro de Ovos	24
2.4.1 Mudanças no consumo e na cadeia produtiva de ovos.....	24
2.4.2 Mudanças no consumo e cadeia produtiva de ovos	26
2.5 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua aplicação na cadeia produtiva de ovos e na gestão empresarial.....	29
3. Metodologia	31
3.1 Natureza da Pesquisa	31
3.2 A Pesquisa Segundo Seus Propósitos	32
3.3 A Pesquisa em conformidade com sua estratégia de coleta de dados ou delineamento	33
3.4 Materiais e métodos ou fontes e instrumentos de coleta de dados.....	35
3.5 Critérios para Avaliação de Aspectos Socioambientais.....	39
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	44
4.1 Caracterização da Empresa A e sua estratégia empresarial	44
4.2 Estrutura e governança da Empresa A	46
4.3 Os Aspectos Econômicos da Empresa A	48
4.4 O Programa Socioambiental da Empresa A e sua evolução	49
4.5 Os resultados alcançados com o programa <i>PSA</i>	52
4.6 Evolução do Programa Socioambiental	60
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5.1 Resultados e Discussões das entrevistas	65
5.2 Recomendações.....	71
5.2.1 Os ODS e Cadeia Produtiva de Ovos.....	76
5.3 Considerações Finais.	79

1. INTRODUÇÃO

O estudo da dimensão socioambiental em cadeias de suprimentos tem se mostrado um relevante campo para o conhecimento científico, notadamente a partir da década de 1990, quando surgem conceitos como gestão ambiental da cadeia de suprimentos (LIPPMAN 2001), cadeias de suprimentos de ciclos fechados (BEAMON, 1999), além da gestão responsável de cadeias de suprimentos (BAKKER e NIJHOF, 2002; PARK-POAPS e REES, 2010). Esses autores passam a incorporar fatores que têm por base o conceito do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2004; KLEINDORFER *et al.*, 2005), somados aos conceitos de desenvolvimento sustentável (WCED, 1987), *cleaner production* (UN, 1992) e, a partir de 2005, também ESG, acrônimo de *Environmental, Social, Governance* (HART, 2010) que, segundo Romero (2021), tem sido a principal maneira das corporações recepcionarem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, com acrônimo ODS (UNWTO, 2018).

Todos esses conceitos vêm sendo abordados na literatura em consonância com os ODS, conquanto raramente sejam aplicados na geração de soluções práticas pelas empresas (GRIGGS *et al.*, 2014; YOUNG *et al.*, 2014; COSTANZA *et al.*, 2015). Como guia para aplicação, a ONU decompôs os ODS em 169 metas que, supostamente, orientariam a atuação de organizações, privadas e públicas, na adoção de melhores práticas socioambientais, como as propugnadas pelo World Business Council for Sustainable Development – WBCSD em 2015.

Conforme apontado por estudos de Schreder e Poledna (2002), vem ganhando espaço a preocupação das empresas em ofertar produtos e serviços mais amigáveis ao meio ambiente e com cadeias produtivas socialmente mais responsáveis. O meio empresarial depara-se com uma nova forma de se fazer negócios, que considera vertentes socioambientais, que se traduzem em vantagens competitivas (PINSKY; DIAS; KRUGLIANSKAS, 2013). Esse novo formato implica tanto ameaças quanto oportunidades para organizações diversas (BYRNE *et al.*, 2013).

As cadeias de suprimentos de alimentos e bebidas são um exemplo de ambiente dinâmico, em que expectativas de cumprimento de aspectos socioambientais são aliadas a uma demanda cada vez maior por produtividade (BESKE *et al.*, 2014). O sucesso na gestão e boa performance de cadeias de suprimentos historicamente demanda fatores logísticos e de qualidade (TARANTILIS *et al.*, 2005). Outro ponto tradicionalmente importante nos estudos de cadeias de suprimentos tem

sido a gestão custos, buscando sua otimização (AGHAZADEH, 2004). A gestão de custos de forma isolada, porém, é considerada obsoleta pois, ao longo do tempo, critérios socioambientais explorados pelos estudos de Kleindorfer *et al.* (2005), apesar de muitas vezes qualitativos, são incorporados para aferição de performance empresarial.

Estudos consistentes de Seraphin e Gowreesunkar (2021) apontam que o setor de hotelaria já vem trabalhando questões socioambientais atreladas aos ODS, agenda que passou a ser composta por desafios que vêm demandando mudanças significativas nesse setor, desde a forma de se receber hóspedes até cardápios ou o tipo de energia utilizada pelas operações hoteleiras. De acordo com Jones *et al.* (2016), a adoção de melhores práticas socioambientais ligadas aos ODS pode significar a criação de vantagens competitivas em âmbito econômico, e inovação em processos produtivos e logísticos, gerando novas fontes de receita para as organizações, benefícios a clientes, além da própria redução do impacto socioambiental. Desse modo, a relevância de estudos nessa área é vista, por Seraphin *et al.* (2021), como algo difundido entre os maiores *players* mundiais do setor de hospitalidade. Os autores apontam, ainda, que as diversas partes interessadas na cadeia de valor da hospitalidade estão realizando esforços na direção da responsabilidade socioambiental, citando exemplos que vão desde a adoção de ações afirmativas de diversidade e inclusão, até programas de redução de desperdícios, proteção de biomas e eco eficiência.

Uma descoberta relevante de Seraphin *et al.* (2021) é que países e empresas não dispõem de ferramentas e modelos de avaliação que capturem, consolidem e reportem, de maneira integrada, os aspectos econômicos, ambientais e sociais, o que, segundo os autores, faz com que muitas organizações deixem de relatar tais aspectos de acordo com os ODS, utilizando métricas próprias de avaliação, que acabam por não ser comparáveis, falhando na transparência à sociedade, objetivo definido pela maior parte das empresas em seus relatórios de sustentabilidade.

A falta de um melhor entendimento sobre os desafios e oportunidades do setor de hotelaria, no que se refere a aspectos socioambientais, explicitada nas pesquisas de Seraphin *et al.* (2021), foi um dos fatores que motivou a realização desta pesquisa, sobrepondo a este segmento o filtro das operações de alimentos e bebidas em suas respectivas cadeias de suprimentos, com foco em um produto de alta relevância para o setor, os ovos. Segue-se, portanto, a recomendação dos autores para que sejam realizados estudos de caso sobre as práticas socioambientais e sua aderência

aos ODS, mesmo consideradas as limitações de adaptabilidade desse tipo de estudo a diferentes regiões e segmentos dentro do universo da hotelaria.

Entre as diversas possibilidades de implicações socioambientais na oferta de alimentos e bebidas ao setor de hotelaria, do ponto de vista da cadeia de suprimentos, a literatura destaca ações nos campos de otimização de rotas (BOSONA *et al.*, 2011), transporte de bens de origem agrícola (LJUNGBERG *et al.*, 2007), coleta de resíduos (APAYDIN *et al.*, 2008), entre outras iniciativas que foram categorizadas por Srivastava (2007). Ao mesmo tempo, Wang *et al.* (2011) destacam *trade offs* importantes entre fatores de custo e fatores socioambientais, que muitas vezes são conflitantes e trazem consigo desafios.

Tal literatura, apesar de tratar dos aspectos socioambientais nas cadeias de suprimentos de alimentos e bebidas e sua relevância para o setor de hospitalidade, o faz de maneira muito ampla e genérica, deixando lacunas sobre as aplicações desses aspectos em cadeias de suprimento específicas, como as que são abordadas nesta pesquisa. Assim, deve-se considerar a importância de estudos mais aprofundados que abordem tais aspectos de maneira aplicada a cadeias específicas de produtos agroindustriais de consumo intensivo no setor de hotelaria, como o caso dos ovos.

A contribuição para o conhecimento, advinda do aprofundamento em cadeias específicas, soma-se às preocupações mercadológicas destacadas por Elhoushy (2020), que observa que fatores socioambientais podem apresentar influência nas decisões de consumo, principalmente considerando fatores de ativismo individual como determinantes de comportamentos considerados por Elhoushy e Jang (2019) como “sustentáveis”, uma das diversas terminologias adotadas por pesquisadores para descrever preocupações socioambientais, que citam também, do ponto de vista ambiental, “verdes”, “eco-friendly”, “ecológicos” e, do ponto de vista social, “éticos”, “responsáveis”, “contributivos” (JANG *et al.*, 2015, 2011; KIM *et al.*, 2016, 2013).

No caso de estabelecimentos comerciais de alimentos e bebidas, a presença de aspectos socioambientais pode ser caracterizada, segundo Jang *et al.* (2011) e Shin *et al.* (2018), por cardápios que ofereçam seleção de itens que utilizem produtos locais, certificados ou orgânicos e que implementem práticas socioambientais como programas de eco eficiência, reciclagem, redução de resíduos, consumo de produtos locais, fomento à agricultura familiar, entre outras ações. Já os estudos de Barone *et al.* (2019) para o mercado brasileiro incluem dois fatores determinantes: a alimentação saudável e o fator ambientalmente amigável. Pode-se, porém,

questionar os resultados de alguns desses estudos, pelo contemporâneo aumento significativo no consumo de alimentos ultra processados.

Nota-se, portanto, que apesar da literatura pontuar os fatores socioambientais para o setor de alimentos e bebidas na hotelaria, pouco se fala sobre sua ligação com os ODS e, menos ainda, sobre suas implicações na cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos selecionada para esta pesquisa – ovos – deve ser explorada em seu viés socioambiental, mais pela via da produção sustentável do que pelo ponto de vista da demanda, que parte de estabelecimentos hoteleiros de venda de alimentos e bebidas, enfocando como estudo de caso a empresa ora e adiante denominada Empresa A.

A Empresa A é uma rede hoteleira multinacional de grande porte, com programa socioambiental que explora aspectos da cadeia de ovos em seus compromissos públicos. A oportunidade de convergir para uma maior compreensão das cadeias de suprimentos, somada ao ponto de vista da demanda do setor de hotelaria e compromissos assumidos pela Empresa A, traz a originalidade desta pesquisa e sua contribuição científica, à medida que busca elementos a serem utilizados pelos elos a montante e a jusante da cadeia de suprimentos de ovos. Essa abordagem transversal, entre diferentes elos da cadeia de suprimentos, tem sua importância à medida que, como destacado por Rao (2002) e por Koplinetal (2007), na maioria das vezes os *stakeholders* externos não diferenciam o comportamento de uma empresa específica das atividades presentes em sua cadeia, passando a ser estratégico que haja gestão ao longo de cadeias de suprimentos.

Assim, se reconhece uma lacuna epistêmica, referida à aplicação de conceitos socioambientais a cadeias produtivas no setor de hotelaria e, que motiva a realização desta pesquisa, que buscará responder à seguinte questão condutora: quais as mudanças implementadas na gestão da logística na cadeia produtiva de ovos por uma empresa do setor hoteleiro, de modo a incorporar componentes socioambientais?

O objetivo da pesquisa é analisar os aspectos socioambientais presentes na cadeia de suprimentos de ovos, tomando como base o estudo de caso de uma rede hoteleira.

Para atingir esse objetivo geral, propõe-se o alcance de alguns objetivos específicos, condutores da pesquisa:

- Traçar o perfil da rede hoteleira, com foco em seu programa socioambiental no âmbito das cadeias de suprimentos de alimentos e bebidas;
- Aprofundar o diagnóstico, delimitado à cadeia de suprimentos de ovos;
- Verificar a aderência do programa socioambiental da empresa – no que se refere à cadeia de suprimentos de ovos – aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- Sugerir melhorias na gestão socioambiental da cadeia de suprimento de ovos, visando maior transparência e cumprimento do que preconizam os ODS.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa se estrutura em uma etapa de revisão de literatura, seguida por uma seção em que é explicitada a metodologia, natureza e delineamento, seguida pela descrição das fontes de coleta de dados. Segue-se com a exposição do estudo de caso e finaliza-se com a apresentação dos resultados atingidos e das considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo se divide em cinco seções, iniciando com a abordagem das cadeias de suprimentos de alimentos e bebidas e suas implicações socioambientais. Na segunda seção, traça-se um breve histórico dos estudos sobre as preocupações socioambientais que culminam nos ODS e nos conceitos de materialidade.

Na terceira seção, aborda-se o setor de hotelaria, no qual o estudo de caso está inserido. Além da caracterização do setor, busca-se referências sobre os impactos socioambientais inerentes às operações desse segmento. Já na quarta seção busca-se explorar o mercado brasileiro de ovos, suas dimensões e desafios na transformação dessa cadeia produtiva. Por fim, aborda-se a temática empresarial de ESG, que faz a conexão dos ODS com a estratégia socioambiental da empresa.

2.1 Cadeias de Suprimento de Alimentos e Bebidas e seus Aspectos Socioambientais

O segmento de alimentos e bebidas é caracterizado por uma grande variedade em termos de de consumidores, usos de tecnologias, adoção de processos produtivos, estruturas de logística e fatores socioambientais (PÉREZ-MESA *et al.*, 2021), cabendo aos integrantes do setor empenhar

esforços na gestão de cadeias de suprimentos de maneira integrada, entendidas como uma série de operações que garantem a produção e distribuição no mínimo tempo possível, com o objetivo de satisfazer às necessidades dos consumidores (FLYNN *et al.*, 2010).

Uma coordenação eficiente dos diversos elos dessas cadeias é fundamental para assegurar a boa performance e, conseqüentemente, a geração de valor (PÉREZ-MESA *et al.*, 2021). As cadeias de alimentos e bebidas têm demonstrado tendência de coexistência entre grandes produtores verticalmente integrados, que atacam grandes mercados e exportações, ao mesmo tempo em que operam médios e pequenos produtores com capacidade de atender mercados locais (PÉREZ-MESA *et al.*, 2021).

Deve-se notar, contudo, que a rede de suprimentos de alimentos e bebidas - A&B, principalmente com relação a pequenos e médios produtores, está sujeita a constantes reestruturações e processos de mudanças, o que é destacado por Fischer *et al.* (2010) e Mesa *et al.* (2015). Uma dessas mudanças é objeto de estudo de Arzu (2002), que trata da ascensão de grandes multinacionais, que passam a ser produtoras e distribuidoras de alimentos, exercendo domínio de mercados e alterando a dinâmica das cadeias de suprimentos.

Cria-se um cenário ainda mais desafiador para organizações de pequeno e médio porte, produtoras e revendedoras – muitas vezes cooperativas – que necessitam repensar suas estratégias para atingir níveis de competitividade que as permita sobreviver, atendendo às expectativas dos consumidores finais, ou até mesmo de seus intermediários (DOBSON *et al.*, 2013; HINGLEY, 2005). Destaca-se também que os elos a montante dos produtores – provedores de sementes, biotecnologia, fertilizantes, defensivos – apresentam grande concentração de mercado, em maioria empresas multinacionais, que têm ganhado cada vez mais espaço em um mercado já consolidado (PÉREZ-MESA *et al.*, 2021). Dada a heterogeneidade desse setor, as cadeias produtivas variam na quantidade de elos presentes, apresentando-se muitas vezes de formatos mais curtos ou mais longos, a depender do nicho analisado e da presença ou não de intermediários no processo, tais como revendedores, centros de distribuição, exportadoras ou comercializadoras de *commodities*.

Do ponto de vista dos consumidores finais, as demandas e expectativas são significativas, seja por qualidade, preço, distribuição ou variedade. O que é apontado por Krischkel e Tomiello (2009), especificamente para a cadeia de A&B, é o surgimento de demandas de consumidores caracterizadas como advindas de uma “consciência alimentar”, podendo estar ou não em

consonância com o que pode ser definido como “consumo sustentável”, segundo os autores “aquele que leva em consideração aspectos socioambientais”. De acordo com Ribeiro e Veiga (2011), o consumo sustentável pode ser definido como a busca por produtos ecologicamente corretos, que levem em consideração a economia de recursos como água e energia, além da utilização cuidadosa de materiais até o fim de sua vida útil, incluindo sua reutilização e destinação correta, somados a aspectos como produção local, ética e que integre a comunidade. Corrobora com essa visão o aumento observado por Gomes (2006), durante as últimas décadas, nas preocupações dos consumidores com práticas que visem um maior equilíbrio e inclusão de fatores socioambientais no consumo, contrapondo ao modelo da sociedade atual, intitulado por Lipovetsky (2007) como sociedade do hiperconsumo, que representa um modelo que não se sustenta a longo prazo, dados os limites planetários traçados por Rockström, (2009).

Há evidências de que, nos últimos anos, as preocupações socioambientais têm ultrapassado até mesmo as preocupações com qualidade do ponto de vista de consumidores, além de apresentar oportunidades de maior engajamento com consumidores, maior geração de valor compartilhado com a sociedade e consequentes vantagens competitivas às empresas, dada a possibilidade de que o consumidor possa estar disposto a pagar um preço mais alto (PÉREZ-MESA *et al.*, 2021), o que ressalta a importância do aprofundamento proposto nesta pesquisa.

Para uma melhor compreensão dos impactos socioambientais em cadeias de suprimentos, utiliza-se a teoria dos *Stakeholders*, considerada por Sarkis *et al.* (2011) uma das mais robustas teorias que levam em consideração aspectos de sustentabilidade, aspectos sócio-políticos e princípios da economia circular (KORHONEN *et al.*, 2018). Para Freeman (1984), principal autor a interpretar o termo, *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos objetivos e atividades de uma organização. Essa teoria aponta que empresas possuem externalidades – impactos positivos ou negativos – que interferem em seus *stakeholders* internos e externos que, por sua vez, forçam empresas a mitigar seus impactos negativos, ao mesmo tempo que buscam maximizar seus impactos positivos na sociedade (SARKIS *et al.*, 2009).

Essa busca por atividades empresariais com impacto positivo tem motivado diversos setores a tomarem iniciativas em um caminho de colaboração entre empresas pertencentes a uma determinada cadeia produtiva. Um exemplo está presente no setor de hotelaria, com a iniciativa denominada “*Pathway to Net Positive Hospitality*”, PNPH – que parte da premissa da colaboração

e concentra principais integrantes do setor de hotelaria na busca por soluções socioambientais visando mitigação de externalidades negativas e o caminho para uma hospitalidade positiva e contributiva (SUSTAINABLE HOSPITALITY ALLIANCE, 2021).

2.2 Aspectos socioambientais

A partir da década de 1970 vêm crescendo as preocupações com os limites da atuação humana sobre os ecossistemas e passam a configurar em fóruns e discussões internacionais, como o chamado Clube de Roma em 1968, formado por cientistas que passaram a observar mudanças preocupantes no clima e atmosfera. Antes disso, autores como Vogt (1948), dotados de viés neomalthusiano, ou seja, que viam o crescimento populacional descontrolado como uma ameaça, já haviam alertado sobre a finitude de recursos naturais, e inferido sobre questões que mais tarde seriam gargalos da sociedade moderna, tais como uso responsável e criterioso da terra para produção agropecuária, entre outros.

O crescimento das discussões sobre externalidades negativas ou impactos negativos da ação humana no planeta trouxe à tona documentos como o *Relatório Brundtland* (UNTWO, 1987), que estabelece um novo paradigma de desenvolvimento, que considera a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas necessidades. Apesar de uma declaração vaga e com margem a múltiplas interpretações, o conceito do *Relatório Brundtland* serviu de base para as sucessivas constatações e construções teóricas a respeito dos rumos perigosos que a sociedade tomara no século XX. Outras conferências internacionais trataram do tema de maneira multilateral, como a *Rio de Janeiro Earth Summit*, também chamada *ECO-92*, em que foi assinada a Agenda 21 e as convenções da Biodiversidade e do Clima, com ações de governos e empresas para garantir a perpetuidade dos sistemas naturais e da biodiversidade, além da busca por uma sociedade que leve em consideração a garantia de direitos humanos (VARELLA, 1997). Fruto da ECO-92 houve o estabelecimento de um critério ético-político entre os governos, que passaram a ter que cooperar em busca de uma parceria global para restauração da integridade dos sistemas terrestres, com responsabilidades comuns, porém, diferenciadas (BOFF, 2016). Foram assinados ainda, nessa conferência, diversos acordos entre países com metas sobre aspectos de desenvolvimento sustentável.

A evolução dessas discussões em torno de fatores socioambientais que, a partir da década de 1970, passaram a compor o conceito de sustentabilidade ou, pelo menos, da busca por ideais de sustentabilidade (BOFF, 2016), culminou no estabelecimento, pela Organização das Nações Unidas, das metas do milênio em 2000 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – que foram base para o lançamento, em 2015, do que seriam chamados de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS. Esses 17 objetivos, transversais a todas as atividades humanas, focam em esforços mútuos para direcionar governos e sociedade civil de maneira colaborativa, em busca da sobrevivência e da sustentabilidade (GUNASEKARAN *et al.*, 2015).

Paralelamente, e mais relacionado à comunidade científica internacional, Rockström *et al.* (2009) lançam a teoria de Limites Planetários – *Planetary Boundaries* – que visa definir um modo e um espaço seguros para a continuidade e sobrevivência da humanidade, com base em entendimentos sobre a resiliência dos sistemas terrestres. Desde sua publicação, essa teoria tem passado por escrutínio científico e atraído atenção de autoridades governamentais e do setor privado, em busca de entendimentos mais aprofundados das ações propostas. Esse conceito contribuiu para a evolução da sociedade, à medida que apresentou análises com base científica sólida, que provaram que as ações humanas têm desestabilizado ecossistemas em uma escala planetária, e que estamos diante de uma emergência climática, espremendo qualquer espaço para ceticismos e posturas negacionistas sobre o que hoje está sob a luz do conhecimento científico.

2.2.1 Materialidade como ferramenta de priorização de aspectos socioambientais

As externalidades negativas geradas por cada setor da economia diferem, em intensidade e natureza. À medida que as expectativas de variados *stakeholders* estão cada vez mais presentes nas tomadas de decisões empresariais, surgem demandas por estabelecer canais de comunicação com tais públicos, desde a adoção de cláusulas de proteção para acionistas minoritários, até licenças ambientais e obrigatoriedade de transparência em relatórios socioambientais (FREEMAN, 1984). A busca por informações confiáveis a respeito das empresas faz com que diversas partes interessadas, tais como analistas financeiros, agências de *rating*, governos e agências regulatórias, busquem formas de quantificar e qualificar as variáveis que representam aderência de uma empresa em busca da “sustentabilidade” (CUNHA, KAETSU e FERREIRA, 2020), ou do que neste estudo chamamos “aspectos socioambientais”, propositalmente evitando o

termo “sustentabilidade” dado o contexto etéreo e pouco realista que o termo assume (BOFF, 2016).

Da necessidade de uma seleção qualitativa de temas socioambientais relevantes para determinada empresa, surge a ferramenta do diálogo com *stakeholders* e a consequente busca pela materialidade dos temas que, segundo Olsthoorn, Wehrmeyer e Wagner (2001), enfrentam dificuldades no estabelecimento de critérios e indicadores, segundo sua relevância.

Ainda que os autores destaquem as limitações da metodologia, a seleção de temas materiais por meio da consulta a *stakeholders* é o primeiro passo pelo qual uma empresa relata as informações relevantes a seus públicos de interesse (CUNHA, KAETSU e FERREIRA, 2020). Os relatórios de sustentabilidade, ou relatórios integrados, constituem a principal ferramenta de comunicação das empresas com *stakeholders* (CALIXTO, 2013), sendo, para o estudo de caso apresentado, uma base documental importante, apesar de diversas limitações. Destaca-se, entre as limitações, a falta de calibração entre interesses de *stakeholders* distintos e a preponderância dos interesses de *stakeholders* que formem elos mais fortes, relacionados à dominância pelo capital.

A prática de publicação de relatórios de sustentabilidade – ou integrados – tomando como base o tripé da sustentabilidade, ou *triple bottom line* – que define aspectos sociais, econômicos e ambientais – passou a ser fundamental à medida que grupos de indivíduos pressionam empresas na direção de um comportamento mais responsável (DAUB, 2007). Nesse momento, passa-se a aplicar diversas metodologias, entre as quais destaca-se a metodologia GRI – *Global Reporting Initiative* – que passou por diversas revisões à medida da evolução das práticas de gestão corporativa da “sustentabilidade”, incorporando temas materiais a serem tratados pelas empresas. Esses temas devem refletir os impactos econômicos, sociais e ambientais mais significativos da empresa, ou que possam influenciar as tomadas de decisão e avaliações de *stakeholders* (CUNHA, KAETSU e FERREIRA, 2020). O conceito de materialidade pode ser traduzido, no guia de aplicação de ODS, como um passo de priorização do que é relevante para cada empresa, dada a heterogeneidade das organizações e setores de atuação (WBCSD, 2015).

A GRI propõe a divisão em uma estrutura pré-estabelecida, que passa por quatro sessões, 1. Visão e Estratégia; 2. Perfil Organizacional; 3. Escopo do relatório; 4. Governança. Essa estrutura se relaciona com categorias pré-estabelecidas de indicadores de desempenho: EC – econômicos; EN – Ambientais; LA – Relações Trabalhistas; HR – direitos humanos; SO –

Sociedade; PR – Produtos (GRI,2013). De acordo com Kolk (2004), existe uma tendência para que os relatórios de sustentabilidade se ampliem e passem a englobar também demonstrativos financeiros e societários, o que já é notado em alguns relatos dos últimos anos. Destaca-se aqui a diferença entre os aspectos econômicos tratados nos indicadores *EC* do *GRI* e os demonstrativos financeiros, que possuem abordagem contábil e são compostos de uma série de documentos oficiais e publicados obrigatoriamente conforme definido por órgãos reguladores.

Independente de sua evolução ou de sua estrutura, contemplando conjuntamente ou não os demonstrativos financeiros, os relatórios de sustentabilidade têm na materialidade sua pedra angular que, segundo autores como Hsu, Lee e Chao (2013), está diretamente ligada à capacidade de diálogo com *stakeholders*, fundamental a qualquer estratégia empresarial.

2.3 Aspectos Socioambientais do setor de hotelaria e em Alimentos a Bebidas

Estudos de Seraphin e Gowreesunkar (2021) demonstram que o setor de hotelaria já vem trabalhando questões socioambientais atreladas aos ODS. De acordo com Jones *et al.* (2016), a adoção de melhores práticas socioambientais ligadas aos ODS pode significar um fator de aumento da competitividade, uma vez que a comunicação dessas práticas agrega valor a produtos e serviços, quando percebidos por clientes, tanto B2B – *business to business* – quanto B2C – *business to consumers*.

A gestão sobre aspectos socioambientais pode se tornar fonte de vantagens competitivas para as organizações, em detrimento das que não realizam essa gestão e não assumem compromissos socioambientais. A relevância de estudos nessa área é vista, por Seraphin *et al.* (2021), como difundida entre os maiores agentes mundiais do setor de hospitalidade. Os autores apontam que as partes interessadas na cadeia de valor da hospitalidade estão realizando esforços na direção da responsabilidade socioambiental, citando exemplos que vão desde a adoção de ações afirmativas de diversidade e inclusão por empresas de turismo, até programas de prevenção a desperdícios de alimentos e de proteção de biomas em que equipamentos hoteleiros estão inseridos. A discussão sobre mérito e sobre as motivações pelas quais esses agentes realizam as boas práticas de gestão socioambiental, seja pelo ganho econômico advindo da perenidade dos negócios, seja pelo bem da sociedade, não consiste em objeto de abordagem nesta pesquisa.

Já o setor de A&B possui riscos e oportunidades referentes a fornecedores locais, ao mesmo tempo que princípios de sustentabilidade preconizam o consumo de alimentos produzidos localmente, tanto por quesitos ambientais, quanto pela valorização da economia circular, como fator de promoção do desenvolvimento local. Muitas empresas, porém, acabam evitando a compra de itens de A&B de fornecedores locais, visando ganhos de escala, mitigação de riscos de dependência de fornecedores menores, além de questões relacionadas à segurança alimentar. O tema fornecedores locais é tão complexo e paradoxal que muitas empresas não possuem políticas específicas para o tema, por entenderem que não há uma solução única.

2.3.1 Turismo e Produção Agroindustrial.

Dentre os diversos aspectos ambientais considerados nas atividades humana, o impacto mais urgente a ser mitigado, de acordo com a teoria dos limites planetários de Rockström *et al.* (2009), são as mudanças climáticas, chamadas também de emergência climática dada sua gravidade e ameaça eminente aos ecossistemas (IPCC, 2021). Os relatórios anuais do *Intergovernmental Panel of Climate Change* – IPCC compõem uma fonte importante de conhecimento científico que evolui a cada ano, com dados mais cada vez mais assertivos e baseados em pesquisa científica climática.

O setor de turismo contribui significativamente com mudanças climáticas, sendo responsável por entre 8% e 11% das emissões atmosféricas (IPCC, 2021), figurando entre os setores com maior potencial de contribuição para a mitigação dessas mudanças, o que necessariamente passaria por uma transição para uma economia de baixo carbono, levando em consideração aspectos de justiça climática, termo que trata dos aspectos sociais a serem levados em conta ao se avaliar os impactos das mudanças climáticas em diferentes regiões (ROBINSON, 2018).

Estima-se que as atividades humanas tenham causado cerca de 1°C de aquecimento global acima dos níveis pré-industriais e, segundo o IPCC (2022), com uma variação provável – com 66% a 100% de probabilidade – entre 0,8°C e 1,2°C. Ainda segundo o IPCC, é provável que esse aquecimento global atinja 1,5°C entre 2030 e 2052, caso continue a aumentar no ritmo atual.

Dentro do setor de hotelaria, há duas fontes principais de impacto em termos de aquecimento global. O primeiro tem em sua base o consumo de energia, considerado pelo GHG Protocol (2004) – Ferramenta de Cálculo para Balanços de Emissões de Gases de Efeito Estufa – como emissões de Escopo 2, ou seja, aquelas que são geradas por outras organizações, porém consumidas dentro da própria empresa.

A segunda fonte principal, que representa quase 50% das emissões atmosféricas do turismo, está localizada nas emissões de Escopo 3, que formam o conjunto entre elos a montante e jusante de sua cadeia de suprimentos, em grande parte representada pela cadeia de produção agropecuária que abastece os pontos de venda de alimentos e bebidas, inserida aí a cadeia de suprimentos de ovos, objeto desta pesquisa.

As cadeias produtivas agroindustriais são consideradas chave na estratégia de transição para economia de baixo carbono, além de constituírem alta materialidade para empresas de hotelaria, tendo sua importância corroborada por três aspectos presentes no relatório IPCC (2022): 1. Comparado a outros setores, o setor agroindustrial tem potencial de mitigação em diversos formatos, especialmente em sua própria forma de produção; 2. A remoção de quantidades significativas de gases de efeito estufa por esse setor são relativamente baratas quando comparadas a emissões em outros segmentos; 3. O setor possui potencial de prover matérias primas (vegetais) que viabilizarão a mitigação de emissões em diversos outros setores como energia, indústria ou construção civil.

Segundo o IPCC (2022), o perfil de impacto ambiental e de emissões dessa cadeia produtiva difere significativamente de outros setores econômicos, com uma grande proporção de emissões de outros gases além de CO₂, principalmente N₂O e CH₄, que estão concentrados nesse setor e não têm apresentado avanço em sua mitigação nas últimas décadas (NABUURS *et al.*, 2007). Isso significa que as mudanças produtivas no setor agroindustrial possuem potencial de mudança de todo o perfil de emissões atmosféricas da humanidade, uma vez que esse segmento corresponde a aproximadamente 1/4 de todas as emissões atmosféricas ocasionadas pela humanidade e possui potencial de mitigação de 20% a 60% de todas as emissões atmosféricas de efeito humano (IPCC, 2022).

Além disso, o setor de produção agrícola está intrinsecamente ligado a alguns dos maiores desafios ambientais da humanidade, tais como perda de biodiversidade em larga escala,

degradação ambiental e suas consequências associadas: acesso a água, degradação de solo, qualidade do ar, diversidade biológica, provisão de habitats naturais e interrupção de serviços ecossistêmicos, consequentemente impactando diversos dos ODSs (IPCC,2022).

Por sua vez, a hotelaria possui forte correlação com o setor agroindustrial, uma vez que está diretamente relacionada ao consumo de alimentos e bebidas, seja diretamente em seus pontos de venda, seja indiretamente fomentando o setor de bares e restaurantes das localidades em que há fluxo de hóspedes.

2.3.3 Materialidade de alimentos e bebidas para a hotelaria

No segmento de hotelaria, as cadeias de suprimentos de A&B possuem grande relevância, sendo parte fundamental da experiência proposta por empreendimentos. Assim, o estudo e rastreabilidade das cadeias passa a ser tema fundamental para a estratégia empresarial desse segmento, tanto visando mitigação de riscos – pela corresponsabilidade atribuída pelos elos a montante e jusante das cadeias de suprimentos – quanto visando mitigação de externalidades negativas, tais como emissões atmosféricas de Escopo 3 – aquelas que são externas à organização, e se encontram ao longo da cadeia, porém fazem parte dos compromissos corporativos para obtenção do *Net Zero* – momento em que determinada organização tem zerado o balanço de emissões e absorção de carbono considerando os três escopos (GHG PROTOCOL, 2004).

De acordo com o relatório anual da Empresa A, houve a oferta de mais de 150 milhões de refeições em seus hotéis em todo o mundo ao longo de um ano. Infere-se, porém, que as operações no Brasil representem entre 5% e 10% desse montante. Com um volume significativo como esse, qualquer alteração na cadeia de suprimentos, por menor que seja, possui potencial significativo de impacto no planeta, tanto de maneira positiva como negativa. Evitar desperdícios, por exemplo, é algo com potencial significativo de mitigação de emissões atmosféricas e impacto ambiental, enquanto projetos de doação de parte desse alimento pode exercer impacto social positivo significativo no ODS de Combate à Fome.

2.4 Mercado Brasileiro de Ovos

2.4.1 Mudanças no consumo e na cadeia produtiva de ovos

O modelo de sociedade de hiperconsumo destacado por Lipovetsky (2007), que ressalta a valorização do poder de compra na sociedade, adquiriu uma condição paradoxal, dada a velocidade das mudanças nos estilos de consumo que vão em direções opostas em diferentes extratos da sociedade (SILVA *et al.*, 2017). Se, por um lado, estudos apontam aumento no consumo de alimentos ultra processados, que são sabidamente nocivos à saúde e ao planeta, por outro, a última pesquisa realizada pelo The Good Food Institute Brasil (GFI) relata que 28% dos brasileiros já se definem como flexitarianos, um estilo de alimentação que busca reduzir, sem excluir necessariamente por completo, o consumo de carnes bovina, suína, aves e peixes, contribuindo para a mitigação de impactos socioambientais dessas cadeias produtivas. De acordo com o mesmo estudo do GFI, a frequência no consumo de carne bovina – item de maior impacto ambiental apresentado na pesquisa – reduziu significativamente entre os anos de 2020 e 2021, enquanto o consumo de carne de frango e ovos sofreu aumento expressivo (GFI, 2021).

Ao longo dos últimos anos, com a comprovação dos efeitos danosos e alarmantes à sociedade e ao planeta, fruto da sociedade de hiperconsumo, fortaleceu-se a crítica à sociedade capitalista e à cultura do consumo, questionando-se o ciclo de trabalho excessivo, o hiperconsumo e o endividamento da população (SCHOR, 1999; ROSENTHAL, 2006). Ainda assim, as dimensões do consumo assumem contornos preocupantes, no que se refere a danos ambientais e climáticos (ARAÚJO, 2013). Nesse contexto, a busca por modelos alternativos aos padrões de consumo atuais, apesar de necessária, requer processos de mudança na responsabilidade, não só dos consumidores, mas de toda a cadeia de valor de produtos e serviços (SILVA *et al.*, 2017). Isso gera a pretensão de uma sociedade pautada em padrões de proteção ambiental e justiça social, o que é explorado por Silva *et al.* (2013) em seus estudos.

Com essa nova perspectiva, a adoção de processos produtivos vem sendo repensada, visando maior conservação de materiais e energia, além da redução de emissões atmosféricas e da geração de resíduos, especialmente os perigosos e contaminantes (SILVA *et al.*, 2017). Nesse âmbito, os critérios relevantes em cadeias de consumo para estabelecimento de processos logísticos, de entregas, embalagem e destinação de produtos, também passam por profundas mudanças (SEIFERT, 2014).

Do mesmo modo, as cadeias de suprimentos de A&B passam por mudanças significativas, em grande parte devido à dependência de componentes econômicos, sociais e ambientais, para a

formação dos sistemas agrícolas que formam a base da cadeia produtiva desse setor, mas também puxadas pela necessidade crescente da população por alimentos, fibras e energia (PURVIS *et al.*, 2019). Assim, surgem conceitos como o de Agricultura da Conservação – *Conservation Agriculture (CA)*, que tem como base as melhores práticas para mitigar os principais impactos advindos dessa atividade (ANGHINONI *et al.*, 2021). Entre as práticas citadas pelos autores, destaca-se a preocupação com a mitigação de danos ao solo, o sistema de rotação de lavouras, visando melhoria do solo, e a melhor utilização de nutrientes por diferentes culturas. A CA tem sido associada positivamente com melhoria de solo, aumento de sequestro de carbono (ANGHINONI *et al.*, 2019), além de ser considerada crítica para a sustentação do carbono orgânico do solo, o que provam estudos conduzidos em áreas tropicais brasileiras (RUZINAMHODZI, 2015.), além de facilitar a restauração de áreas degradadas e sua conversão em áreas agricultáveis ou de vegetação nativa (MENDES *et al.*, 2018). Dentre as várias formas de mitigação de impactos propostas pela CA, destacam-se a agricultura biológica, a permacultura, a agroecologia, a agricultura natural, a biodinâmica, a agricultura regenerativa, a agricultura sintrópica, entre outras, cada qual com seu formato e sua proposta de mitigação de impactos negativos.

Nesse sentido, o governo brasileiro lançou, em 2010, o Plano Nacional de Agricultura de Baixo Carbono, oferecendo aos produtores crédito subsidiado mediante adoção dos objetivos do programa, destacando-se entre eles: i. Restauração de áreas degradadas, ii. Adoção de sistemas agroflorestais (SAF), iii. Aumento na adoção de CA e melhores práticas visando fixação de nitrogênio no solo; iv. Adoção de sistemas de processamento de resíduos animais e biodigestores. Contudo, o crédito disponível para este programa representa apenas 2% do montante de crédito destinado para a agricultura no país (STABILE *et al.*, 2020), majoritariamente focando na produção em massa de *comodities*, em detrimento ao foco em segurança alimentar.

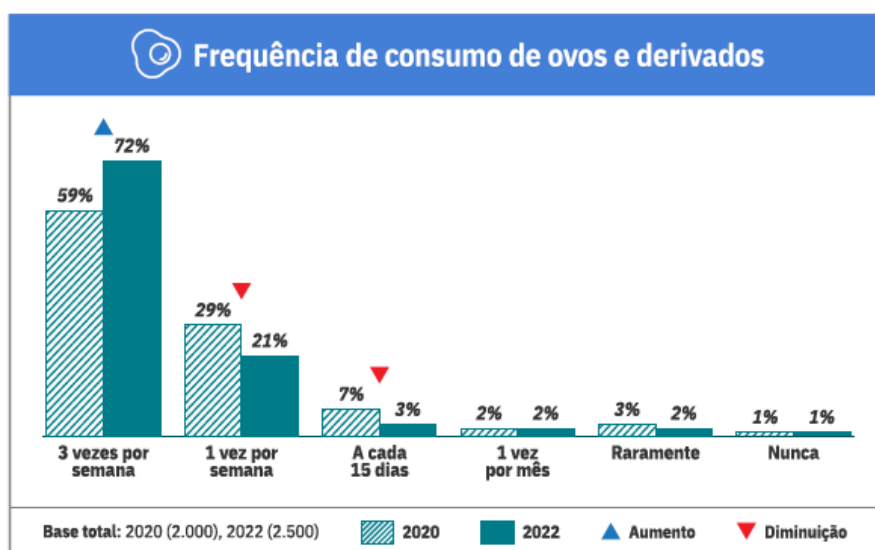
2.4.2 Mudanças no consumo e cadeia produtiva de ovos

O mercado de ovos no Brasil é um relevante segmento entre o setor produtivo de alimentos. Segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), a produção de ovos em 2020 atingiu 53,3 bilhões de unidades, representando aumento de 6,9% em relação ao ano anterior. O consumo per capita de ovos é de 230 unidades por ano (IBGE, 2020), e a principal região produtora é o sudeste, seguida pelas regiões sul, centro-oeste, nordeste e norte (ABPA, 2020).

O método produtivo de ovos de galinhas enjauladas em todo o mundo passa por críticas significativas de organizações protetoras do bem-estar animal e o mercado passa por uma transição para a criação de galinhas livres. Porém, ainda não existem dados sobre o percentual de ovos de galinhas livres no Brasil. Estima-se que o montante de produção de ovos em métodos alternativos de manejo não ultrapasse 3% da produção nacional (ABPA, 2020).

Dos alimentos de origem animal, os ovos configuram em terceiro lugar em volume de consumo no Brasil, perdendo apenas para carnes e laticínios (GFI, 2022). Em 2022, segundo relatório da GFI, a frequência de consumo do ovo cresceu 13 pontos percentuais, a maior entre todos os alimentos avaliados, o que pode indicar que os brasileiros estejam substituindo a carne pelo ovo. O consumo de ovo é mais frequente na classe A e entre os moradores do Nordeste, conforme observado na figura 1.

Figura 1:



Fonte: GFI, 2022.

No caso das alternativas vegetais ao consumo de produtos de origem animal, o estudo do GFI (2022) apontou aumento de 3 pontos percentuais no grupo de pessoas que já realiza a substituição pelo menos três vezes na semana, passando de 39% para 42%. Do mesmo modo, aqueles que realizam essa substituição uma vez por semana apresentou aumento também de 3 pontos percentuais, passando de 20% para 23%. Por outro lado, os dados apontaram diminuição

dos mesmos três pontos percentuais daqueles que raramente realizam substituição, passando de 18% para 15% e daqueles que nunca realizam substituição, passando de 13% para 10%.

Com essa tendência de aumento da substituição de produtos de origem animal por produtos de origem vegetal, infere-se uma mudança comportamental cujo cunho pode ser econômico – visando alternativas vegetais sabidamente mais baratas – ou fruto de uma mudança de hábitos com uma migração para alimentação de menor impacto. Independente do estudo não apontar correlação de causa e efeito em nenhuma das possibilidades, o fato é que cada vez mais pessoas estão entrando em contato com alternativas vegetais em substituição aos produtos de origem animal, tendo mais de 70% dos consumidores já experimentado alguma alternativa vegetal que minimiza o produto de origem animal (GFI, 2022).

Além das mudanças no comportamento do consumidor, um aspecto fundamental para ser considerado na análise socioambiental da cadeia de valor dos ovos é o bem-estar animal, incluído em março de 2022 como tema prioritário na agenda da ONU. Entre os fatores que contribuíram para a proposta avançar na ONU, estão deter a perda de biodiversidade, mitigar as mudanças climáticas, reduzir o risco de novas doenças zoonóticas infecciosas, como meios de contribuir com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (MFA, 2022).

No caso da cadeia produtiva de ovos, um dos fatores preponderantes para o bem-estar animal é o sistema produtivo, que deve privilegiar a criação de galinhas soltas em detrimento a galinhas em gaiolas que, além de serem privadas de seus comportamentos naturais, são sujeitas a riscos de doenças e perda de qualidade (MFA, 2022).

O principal indicador de compromissos corporativos nesse sentido é o Monitor de Iniciativas Corporativas pelos Animais – MICA, um consórcio de mais de 27 organizações no mundo todo, que realiza o escrutínio anual das iniciativas das maiores empresas consumidoras de ovos do mundo, atribuindo a elas classificações quanto à sua transparência e compromissos com o bem-estar animal. Em seu relatório de 2022, a organização responsável por essa iniciativa na América Latina incluiu as quatro maiores empresas do setor de hotelaria, dentre as quais a Empresa A figura na categoria Amarela desse relatório. A categoria amarela, segundo o MFA (2022), inclui empresas que assumiram compromissos públicos de eliminar o confinamento de galinhas em gaiolas de sua cadeia de suprimentos na América Latina. Outras duas empresas do setor de hotelaria configuram na categoria Laranja, que representa empresas que não possuem compromissos, ou qualquer transparência com os dados.

Os compromissos corporativos firmados publicamente com ONGs de proteção animal objetivam dar visibilidade e transparência ao esforço e comprometimento corporativo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas que, apesar de trazerem o arcabouço de atuação, não monitoram essa atuação, deixando essa última função aos governos e terceiro setor, conforme será demonstrado adiante.

2.5 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua aplicação na cadeia produtiva de ovos e na gestão empresarial

O conceito de desenvolvimento sustentável, contido no Relatório Brundtland (UNWTO, 1987), e suas implicações históricas, culminando nos ODS (UNWTO, 2018), juntamente com os conceitos de limites planetários de Rockström *et al.* (2009) e suas implicações, compõem o ambiente normativo e científico que delimita a seleção e aplicação de alguns dentre os 17 ODS, que serão utilizados como balizadores desta pesquisa (CUNHA, KAETSU E FERREIRA, 2020), com foco em cada uma das cadeias de suprimentos estudadas. As descrições de cada ODS podem ser apresentadas como:

1. Erradicação da pobreza - acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todo o mundo.
2. Fome zero e agricultura sustentável - alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável.
3. Saúde e bem-estar - assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas as pessoas.
4. Educação de qualidade - proporcionar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos.
5. Igualdade de gênero - alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6. Água limpa e saneamento - garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
7. Energia limpa e acessível - assegurar o acesso a energia confiável, sustentável e moderna para todos.
8. Trabalho decente e crescimento econômico - promover o crescimento econômico sustentável e empregos dignos para todos.
9. Indústria, inovação e infraestrutura - construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização e fomentar a inovação.

10. Redução das desigualdades - reduzir as desigualdades econômicas, sociais e políticas em todos os níveis.
11. Cidades e comunidades sustentáveis - tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
12. Consumo e produção responsáveis - assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis.
13. Ação contra a mudança global do clima - tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e seus impactos.
14. Vida na água - conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. Vida terrestre - proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir florestas de forma sustentável, combater a desertificação e deter a perda de biodiversidade.
16. Paz, justiça e instituições eficazes - promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas e instituições eficazes em todos os níveis.
17. Parcerias e meios de implementação - fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Os 17 ODS foram estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015, como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 2030 é um plano de ação global adotado por 193 países para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos. Esses objetivos são amplamente reconhecidos e referenciados em todo o mundo como um marco para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

O termo ESG, acrônimo do inglês *Environmental, Social and Governance*, surge na comunidade de investimentos como uma forma de avaliar o desempenho empresarial em relação a questões ambientais, sociais e de governança corporativa, seguindo conceitos presentes na Declaração dos Princípios do Pacto Global das Nações Unidas, lançado em 2000. Primeiramente associado a investimentos com princípios éticos, o termo ESG foi ampliado para todas as práticas empresariais, cada vez mais reconhecido como medidas de gestão e mitigação de riscos financeiros, operacionais e reputacionais, e também como estratégia de melhoria de performance, a partir dos índices de sustentabilidade, como o *ISE* da Bolsa de Valores de São Paulo, o *DJSI*, da bolsa Dow Jones, e também o *CAC40*, que compreende as maiores empresas francesas listadas na bolsa de Paris, que levam em conta aspectos *ESG*.

Assim, visando a análise de correlações entre os ODS e as práticas do mercado corporativo, busca-se metodologia que permita sistematizar essa relação, que será descrita na sequência.

3. Metodologia

3.1 Natureza da Pesquisa

Segundo Mussi *et al.* (2019), a melhor cobertura dos acontecimentos sociais demanda uma diversidade metodológica que levou à constituição de diversos métodos e técnicas para o planejamento e a execução do processo investigativo. As pesquisas científicas podem ser classificadas de acordo com duas naturezas que, segundo Yin (2005), são a quantitativa e a qualitativa. A primeira, pautada em explicações matemáticas e modelos estatísticos, enquanto a segunda foca em interpretações das realidades sociais (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008), preocupando-se ainda com a análise de casos em suas particularidades locais e temporais, embasando-se em expressões e atividades das pessoas, em seus contextos de vida (FLICK, 2002).

Enquanto a abordagem quantitativa possui foco na análise, por meio do exame dos componentes separadamente, a análise qualitativa visa a “compreender o significado de uma experiência dos participantes, em um ambiente específico, bem como o modo como os componentes se mesclam para formar o todo” (JONES, 2007).

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos. Assim, seu eixo central é a materialização físico-numérica no momento da explicação, com um subdimensionamento da subjetividade e da individualidade (MUSSI *et al.* 2019).

No caso da presente pesquisa, dados os aspectos levantados, não há elementos significativos que a caracterizem como quantitativa, pela ausência de ferramentas matemáticas e modelos estatísticos, bem como do uso da matemática e estatística como principais ferramentas de análise dos dados. Desse modo, utilizar-se-á a metodologia qualitativa para expressar os fenômenos sociais e organizacionais estudados.

Assim, seguindo com a abordagem qualitativa, o ambiente natural passa a ser fonte direta de dados, e o pesquisador um agente ativo e direto da análise, que contém necessariamente

aspectos subjetivos que são considerados nos instrumentos de observação, seleção, análise e interpretação de dados (GODOY, 1995).

Segundo Freitas e Jabbour (2011), a principal vantagem da abordagem qualitativa refere-se à profundidade e à abrangência, possuindo múltiplas fontes de evidências como entrevistas, observações e análise de documentos. Isso, segundo os autores, permite ao pesquisador capturar detalhes relevantes que dificilmente seriam alcançados no enfoque quantitativo. Admite-se também, nesse tipo de pesquisa, uma relação próxima e sistêmica entre o objeto de estudo e o pesquisador. Godoy (1995) reitera que as abordagens qualitativas e quantitativas não devem ser entendidas como rivais e dicotômicas, ao contrário, há uma corrente que defende sua fusão para a produção de pesquisas mais robustas, por meio da mistura de métodos ou pesquisa triangular.

3.2 A pesquisa segundo seus propósitos

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), as pesquisas científicas podem ter objetivos exploratórios, descritivos ou experimentais. Pode-se considerar ainda a classificação das pesquisas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Mesmo com alterações de nomenclatura entre autores, Oliveira (2011) destaca que elas relatam uma divisão consensual entre três objetivos.

A pesquisa explicativa tem como objetivo básico, segundo Gil (1999), a identificação de fatores que determinam um fenômeno, ou contribuem para sua determinação. É uma pesquisa aprofundada que busca relações causa-efeito entre fenômenos. Segundo Lakatos e Marconi, (1992) a relação causa-efeito é encontrada por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto. Portanto, considerando a ausência de um objetivo de construção de relação causa-efeito por meio de variáveis, esta pesquisa não pode ser enquadrada na categoria explicativa.

Já a pesquisa descritiva possui como finalidade principal descrever características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre fenômenos (GIL, 1999). Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz *et al.* (1965), busca uma descrição detalhada de um fenômeno ou de uma situação, buscando desvendar a relação entre eventos. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno, ao mesmo tempo em que estabelece correlações entre fenômenos, sem qualquer compromisso em explicar tais fenômenos, mesmo que eventualmente possa servir de base para uma posterior explicação. A presença de levantamento de dados, de

descrição de fenômenos e de inferências especulativas que não especificam relações de causalidade (AAKER, KUMAR e DAY, 2004) fazem com que esta pesquisa possua os elementos suficientes para ser caracterizada como descritiva. A pesquisa é, portanto, enquadrada como descritiva, uma vez que a palavra escrita ocupa lugar de destaque e todos os dados de uma determinada realidade são importantes e devem ser considerados em uma visão holística do campo de estudo (GODOY, 1995).

Por fim, a pesquisa exploratória é considerada aquela que busca descobrir ideias e intuições, em que se tenta adquirir maior familiaridade com o tema ou fenômeno pesquisado (SELLTIZ, 1965). Pesquisas dessa natureza buscam aumentar o conhecimento do autor sobre os dados estudados, sem necessariamente haver uma formulação de hipóteses (OLIVEIRA, 2011). Considera-se importante, nesses casos, que haja um planejamento de pesquisa mais flexível para que possa contemplar os vários aspectos relacionados com o fenômeno estudado. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, ou até mesmo hipóteses que seriam fruto de pesquisas posteriores. Gil, (1999) confirma o que propõe Selltitz, (1965) acerca da menor rigidez em seu planejamento, pois são idealizadas com objetivo de proporcionar visão geral. Por tudo isso, afirma-se o enquadramento desta pesquisa como exploratória, uma vez que ainda é necessário definir a problemática proposta com maior precisão, sendo um de seus objetivos o estabelecimento de critérios para uma melhor compreensão futura das questões levantadas.

3.3 A Pesquisa em conformidade com sua estratégia de coleta de dados ou delineamento

Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se delinear a pesquisa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

A pesquisa documental utiliza-se do estudo de documentos sobre determinado tema, sendo aplicada, muitas vezes, quando não existe uma proposta rigidamente estruturada, permitindo aos investigadores proposições de trabalhos com enfoques inovadores (Godoy, 1995). Os documentos, porém, constituem importante fonte de dados para diversos tipos de estudos qualitativos, apesar de não seguir o delineamento de pesquisa documental.

A etnografia, por sua vez, concentra-se em eventos que se passam na vida em grupo, valorizando e analisando o comportamento de indivíduos enquanto membros de determinado grupo e inseridos em determinada cultura (GODOY, 1995). Dado o contexto social específico

trazido por essa pesquisa, não se buscará elementos etnográficos ao mesmo tempo em que também não se busca entendimentos aprofundados de comportamentos de um determinado grupo.

O estudo de caso, por sua vez, consiste em um tipo de pesquisa em que se analisa um ambiente específico com profundidade. Segundo Yin (2005), trata-se de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real. O autor afirma ainda que as fronteiras entre os fenômenos e contexto não estão claramente definidas para esse tipo de pesquisa. A utilização de diversas ferramentas para uma compreensão holística do contexto e dos fenômenos é proposta por Godoy (1995), bem como a adoção de um enfoque exploratório e descritivo, fazendo com que o pesquisador esteja atento a novas descobertas que possam modificar o percurso de sua pesquisa.

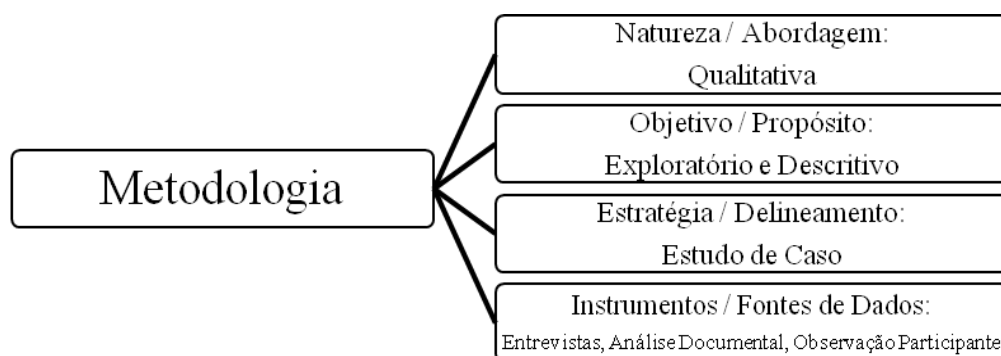
O delineamento desta pesquisa é, portanto, o de estudo de caso, que permite uma aplicação prática relacionada aos vários desafios e oportunidades existentes no caso analisado. Isso porque toma como base dados primários provenientes da Empresa A, uma rede internacional de hotelaria com operações no Brasil, bem como entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da mesma empresa. Desse modo, as evidências resultantes do estudo de caso, segundo Yin (2002), são consideradas determinantes, e formam um estudo robusto com necessidade de dedicação de maior tempo que os outros, oferecendo como potencial produto uma maior abrangência de resultados.

A abordagem holística do estudo de caso, caracterizada por Yin (2005), é, para o presente estudo, um diferencial que permitirá uma abordagem sistêmica da cadeia de suprimentos de ovos no contexto brasileiro da empresa estudada, eventualmente replicada em outros ambientes e objetos de estudo, conforme previsto por Godoy (1995), porém sem pretensão de extrapolação de dados a outros universos empresariais ou setoriais. O estudo foi composto por elementos que destacam a robustez científica citada por Boyd e Westfall (1987) como fatores caracterizadores desse tipo de análise, e a utilização de instrumentos complementares de coleta de dados reforça essa adoção.

Apesar de existirem limitações e críticas a respeito dos estudos de caso, destacando que possuem pouca base para generalizações, ao mesmo tempo que pode haver falta de rigor nas investigações e conclusões enviesadas, o estudo de caso é o método mais apropriado na condução de uma investigação aprofundada de um determinado fenômeno organizacional e, por isso, foi

adotado para essa pesquisa, conforme figura 2. Dessa forma, mesmo dotado de um único caso, é possível exercer tentativas de generalizações (YIN, 2005).

Figura 2 - Metodologia utilizada.



Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 Materiais e métodos ou fontes e instrumentos de coleta de dados

Fontes citadas por Godoy (2006) e Yin (2005) formaram a base metodológica de coleta de dados para esta pesquisa:

a. Entrevistas semiestruturadas

Consistem em entrevistas qualitativas que possuem abordagem não linear, em que o pesquisador, dotado de um roteiro preestabelecido, interage com o respondente de forma a permitir uma conversa livre, que capture subjetividades nas percepções. Segundo Fontana e Frey (1994), as entrevistas qualitativas consistem em uma das melhores maneiras para se tentar entender a condição humana, possuindo papel fundamental nesta pesquisa, que busca elementos visando explorar uma melhor compreensão do objeto e do contexto estudados.

Sua aplicação será por meio de depoimentos de profissionais de diversos setores dentro da empresa A e membros externos, que aplicam critérios de socioambientais advindos de diretrizes estratégicas da empresa objeto de estudo. Tais profissionais foram submetidos a um roteiro, para que respondessem a perguntas qualitativas sobre os aspectos do fornecimento de ovos para e

empresa estudada. A seleção dos entrevistados seguiu critérios que são destacados na sessão *“Entrevistas Semiestruturadas e seus Participantes”*.

Na apresentação dos resultados das entrevistas foi necessária a aplicação de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), visa obter indicadores que permitem a inferência de conhecimentos sobre suas condições de produção e recepção. Grande parte dos resultados advindos dessa ferramenta foram fruto das impressões e interpretações dos participantes e do pesquisador, compondo um exercício qualitativo de análise de contexto do objeto estudado. Segundo Ander-Egg (1978), o maior objetivo, apesar das distorções que ocorrem nas entrevistas, é a obtenção de respostas válidas.

Para esta pesquisa foram realizadas 19 entrevistas com profissionais de diversas áreas da Empresa A e dois membros externos, ativistas da causa de bem-estar animal e associados a entidades não governamentais com esse propósito. As entrevistas ocorreram entre os meses de janeiro de 2023 e abril de 2023. O perfil dos profissionais entrevistados foi majoritariamente composto por profissionais de áreas corporativas com posições que variam em senioridade, desde analistas, coordenadores, gerentes e diretores, cujo local de trabalho é majoritariamente a sede da Empresa A em São Paulo. O roteiro utilizado pelo pesquisador encontra-se no Apêndice 1 desta dissertação.

Os itens presentes no roteiro das entrevistas visaram, em um primeiro momento, a qualificação profissional do respondente, ao mesmo tempo em que buscaram elementos que justificassem sua participação no estudo, seja pela posição que ocupa dentro da empresa, seja pelos conhecimentos e experiências que traz em vivências profissionais anteriores.

Em um segundo momento, buscou-se elementos de sua visão sobre as questões socioambientais da empresa e sua relação com os objetivos do desenvolvimento sustentável. Na sequência, buscou-se elementos que relacionassem a área de atuação do profissional com os aspectos socioambientais estudados, aqueles referentes à cadeia produtiva de ovos.

Durante a análise dos conteúdos das entrevistas foi utilizada escala Likert para avaliação dos entrevistados em três níveis de relevância: 1 – baixa, 2 – média, 3 – alta. Essa escala foi aplicada a diferentes aspectos dos respondentes, conforme:

- a. **Qualificação Profissional:** Levou em conta experiências prévias e maturidade profissional dos respondentes, nível hierárquico, e capacidade de provocar mudanças na gestão da empresa tanto pelas experiências na área de atuação quanto pela posição hierárquica que representa para a organização.
- b. **Conhecimentos Socioambientais:** considerou os conhecimentos técnicos dos respondentes sobre aspectos socioambientais da empresa, também em relação aos ODS e às cadeias produtivas de ovos. Ressalta-se que não se trata de conhecimento técnico sobre a área específica de atuação dos profissionais, mas sim sobre as questões socioambientais. Isso porque espera-se que as preocupações socioambientais envolvam todas as áreas de determinada empresa e que os profissionais sejam capazes de entender os impactos socioambientais da atuação empresarial.
- c. **Engajamento Socioambiental:** o quanto o profissional acredita que sua ação produzirá impacto na gestão socioambiental da empresa em relação à cadeias produtivas de ovos. Esse aspecto tem como objetivo medir o quanto os profissionais estão envolvidos com as questões socioambientais referentes à cadeia produtiva de ovos, observando questões como bem-estar animal e responsabilidade na produção. Trata-se de uma medida subjetiva de engajamento emocional com a pauta, de acordo com as percepções do pesquisador durante a entrevista.

Os resultados da classificação dos profissionais na escala Likert foram apresentados nas conclusões de maneira conjunta por área, por meio da média dos profissionais de cada área, a fim de proteger a individualidade de cada respondente, e obter resultados por área, e não por respondente.

b. **Análise documental**

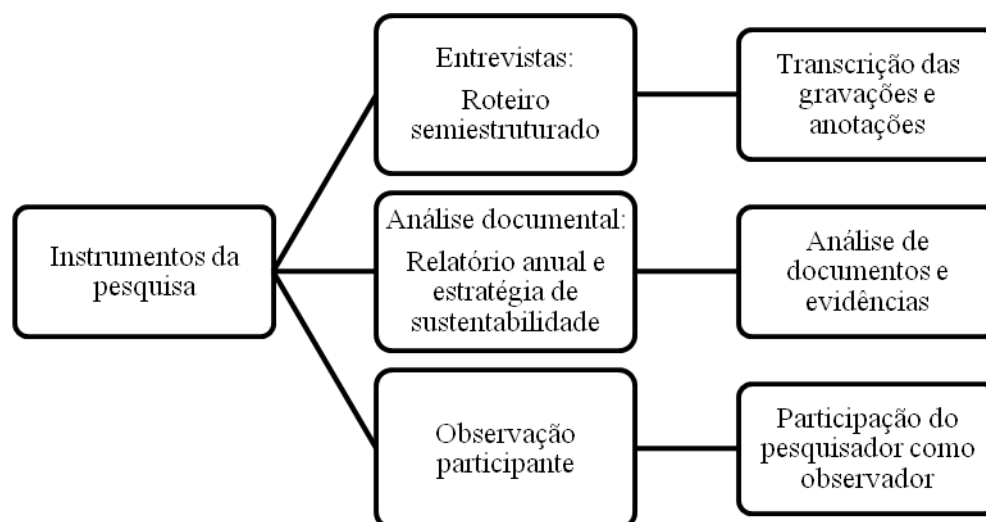
Caracterizada por uma análise de conteúdo focada em documentos escritos, essa ferramenta provém da leitura crítica, interpretação e priorização do pesquisador de conteúdos relevantes para a pesquisa, além da aplicação de fatores subjetivos que, no caso das pesquisas qualitativas, são inerentes ao processo. Segundo Bardin (2011), a análise contempla três etapas fundamentais: i. Pré-análise; ii. Exploração de conteúdo; iii. Tratamento dos resultados e interpretação.

Na primeira fase, organiza-se uma estrutura de trabalho com procedimentos bem definidos, o que Bardin (2011) define também como uma leitura flutuante, para se ter um primeiro contato com os materiais que formam o contexto da pesquisa. A partir daí, seleciona-se os extratos do que realmente será relevante para a pesquisa, e o trabalho de exploração do conteúdo é iniciado. Os princípios que regem a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), são: i. Exaustividade; ii. Representatividade; iii. Homogeneidade; iv. Pertinência e; v. Exclusividade.

A exploração de conteúdo inicia-se com a codificação do material, estabelecendo-se regras para uma posterior classificação do material que seguirá critérios pré-estabelecidos por grupos de elementos em comum, o que resultará, em última análise, em sua categorização. A etapa seguinte visa a formação de blocos que expressem determinadas categorias que confirmam ou contradizem o que foi levantado no referencial teórico. Para Bardin (2011), há que se considerar diferentes níveis de análise que podem se referir a: i. Pertinência; ii. Objetividade e fidelidade e; iii. Produtividade.

A aplicação de análise de conteúdo documental para esta pesquisa tomou como base documentos internos da Empresa A, tais como: i. Políticas de Sustentabilidade; ii. Relatório Anual, iii. Documentos Internos da área de A&B. Além desses documentos, de caráter institucional, documentos públicos da Organização das Nações Unidas (UNWTO 2018) serviram de base para o estabelecimento de critérios analíticos para o estudo de caso, conforme indicado na figura 3. Essa segunda fonte é considerada balizadora da performance socioambiental da cadeia produtiva analisada, tendo sido estabelecidas premissas de boas práticas de gestão socioambiental. Uma seleção sistemática e criteriosa de aspectos a serem priorizados e que possibilitaram inferências por parte do pesquisador fez parte do processo de análise, o que é indicado também por Bardin (2011) para esse tipo de estudo. Na figura 3 é possível verificar os instrumentos de pesquisa utilizados, com seus desdobramentos em termos metodológicos.

Figura 3 - Instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho



Fonte: elaborado pelo autor.

c. Observação Participante

Esse instrumento de coleta de dados é definido por Marietto (2018) como a inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele e partilhando com os sujeitos o seu cotidiano. Trata-se de instrumento que, de acordo com o autor, foi originalmente difundido em estudos sociológicos, objetivando a produção de uma descrição sobre interações sociais em determinados ambientes, buscando a compreensão, em profundidade, de determinada situação particular, com base na análise de documentos, em entrevistas, na participação direta, na observação e na introspecção (PATTON, 2002).

No caso desta pesquisa, a observação participante é propiciada pela posição ocupada pelo pesquisador na empresa investigada, testemunhando, em seu dia-a-dia, os paradoxos e questões da gestão socioambiental das operações no contexto brasileiro. As interações com as áreas responsáveis pela gestão de A&B, e o contato próximo com os profissionais da área, tanto globalmente quanto localmente, possibilitaram uma coleta significativa de materiais, passando por documentos, observação, reflexão e participação direta em diversas ações. Dado esse cenário, encontramos a observação participante como item da metodologia nas figuras 2 e 3.

3.5 Critérios para Avaliação de Aspectos Socioambientais

a. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

A figura 4 demonstra a abordagem tradicional e mais utilizada pela Organização das Nações Unidas, enquanto a figura 5 demonstra a divisão por natureza dos objetivos, chamada de abordagem *wedding cake*, elaborada pelo *Stockholm Resilience Centre* (2016). A abordagem *wedding cake* permite uma distinção entre os ODS que formam a base ambiental, considerando aspectos ecológicos, seguidos pelo pilar social e, por fim, acrescentando os indicadores econômicos. No topo da figura, o ODS 17, referente a parcerias estratégicas para a implementação, passa a figurar como transversal às três dimensões abordadas.

Essa figura considera a que a implementação de tais objetivos ocorre em diferentes níveis de governança de maneira interconectada, levando em conta a identificação dos ODS prioritários em cada nível e reconhecendo a participação de diferentes agentes da sociedade civil, como empresas, ONGs e governos (ONU-HABITAT, 2018)

Figura 4 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: (UNTWO, 2018)

Figura 5: ODS em abordagem *Wedding Cake*



Fonte: Stockholm Resilience Centre, 2016.

A seleção dos ODS mais aplicáveis à cadeia produtiva estudada foi realizada pelo pesquisador, com base em: i. Fatores intrínsecos e objetivos de impacto a cada uma das cadeias e; ii. Fatores subjetivos de impacto, fruto de análises do pesquisador e com base em referencial teórico.

A Tabela 1 mostra as cadeias estudadas e os aspectos selecionados para a análise, em cada uma delas, nos âmbitos Ambiental, Social e de Governança - os últimos apenas ilustrativos, uma vez que não são utilizados na análise. Importante destacar que existe forte correlação entre a Tabela 1 e a abordagem *Weeding Cake* (figura 5), com o enquadramento dos três ODS que tratam da temática ambiental. Na esfera social, apenas o ODS de número 8 não segue o que preconiza a abordagem *Weeding Cake*.

Tabela 1 – Relação entre ODS e a cadeia de suprimentos de ovos

Cadeia de Suprimentos	Natureza (A)ambiental; (S) social; (G) Governança	ODS	Temas Materiais	Temas Específicos
Ovos	A	6	Pegada Hídrica	Uso intensivo de água

	A	13	Emissões Atmosféricas	Ciclo de Vida - Mapeamento e inventário Industrialização, Logística e Embalagem
	A	15	Perda de Biodiversidade	Bem-estar Animal
	S	3	Alimentação Saudável	Orientações de consumo da OMS
	A	2	Fome Zero	Agroecologia Produção local
	G	15	Produção e Consumo Sustentáveis	Certificação de sustentabilidade Bem-estar animal: Aspectos de produção

Fonte: Elaborado pelo Autor

A construção da tabela 1 buscou relacionar a cadeia de suprimentos de ovos diretamente com os ODS que possuem materialidade para esta cadeia, com base no referencial teórico e nas descrições dos ODS e suas metas. O referencial teórico traz a relação direta da cadeia produtiva de proteína animal com as emissões atmosféricas e com o uso da água, o que é corroborado com dados do Water Footprint Network – WFT, que estima que, para a produção de um ovo de aproximadamente 60 gramas, gasta-se em média 200 litros de água. Já a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos – EPA afirma que, para a produção desse mesmo ovo de 60 gramas, emite-se em média 260g de CO² equivalente. Os dados dessas instituições corroboram com a relação direta dos ovos com os ODS de números 6 e 13, respectivamente.

A perda de biodiversidade apontada no referencial teórico também possui materialidade para a cadeia produtiva de ovos, uma vez que se relaciona diretamente com o bem-estar animal e com o equilíbrio dos sistemas naturais, ameaçados diretamente pelas cadeias produtivas de alimentos e bebidas. Já o ODS 3, que trata da alimentação saudável, é tacitamente ligado aos aspectos socioambientais da cadeia de ovos. Isso porque o sistema produtivo adotado está ligado ao aumento ou diminuição de patologias que ameaçam a saúde humana. Assim, os métodos alternativos de produção se tornam opção benéfica e alinhada ao que preconiza o ODS 3.

Por sua vez, o ODS 2 relaciona-se ao potencial de combate à fome que as cadeias produtivas de alimentos e bebidas representam. Importante destacar que, além do potencial do alimento ovo em contribuir, por si só, com o combate à fome, as cadeias produtivas podem

representar fontes de renda e subsistência a pequenos produtores locais,, contribuindo com parte da solução do problema global da fome.

Por fim, o ODS 15, único relacionado a aspectos de governança, traz à tona o tema das certificações, auditorias e aspectos de controle de qualidade e de processos produtivos, importantes para garantir a qualidade e responsabilidade ao longo da cadeia, e que foi especificamente explorado pelos representantes de ONGs de bem-estar animal que foram entrevistados durante essa pesquisa. Esses representantes destacaram, entre outras preocupações, a necessidade de transparência sobre os tratos aos animais e as preocupações sanitárias com a produção de ovos. Assim, relacionando diretamente ao ODS 15.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Caracterização da Empresa A e sua estratégia empresarial

A empresa estudada demonstra, por meio de suas peças de comunicação corporativa, uma estratégia empresarial que passa pelos três pilares definidos por Elkington (2004). O enfoque de grande parte do material institucional trata de fatores econômicos, sociais e ambientais. Além disso, são destacados fatores de governança que se relacionam diretamente com os demais temas, formando o que o mercado financeiro entende como ESG, conforme destacado na Figura 6.

Figura 6: Estratégia empresarial da Empresa A



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base no relatório anual da Empresa A.

Como uma das maiores empresas do setor de hotelaria, ou hospitalidade, como intitulado pelos materiais internos, a Empresa A, fundada na França em 1967, possui uma rede de mais de 5.400 hotéis em todo o mundo, concentrando 25% de seu portfólio de hotéis no continente europeu. Do portfólio total da empresa, apenas 8% dos hotéis estão localizados na América do Sul, somando mais de 420 unidades em operação e aproximadamente 70 projetos em desenvolvimento. O aglomerado abrange a rede de hotéis mais diversificada do mundo, com mais de 44 marcas, das quais na América do Sul estão presentes 18. A diversidade de marcas faz com que a empresa atue

em todos os segmentos da hotelaria, desde hotéis do segmento ultra luxo, até hotéis supereconômicos, passando por resorts, residências, flats e hotéis *midscale*. Além de hotéis, a diversificação passa por outros empreendimentos como trens de luxo, navios, cassinos e outras plataformas de entretenimento. A criação de um ecossistema diversificado de hospitalidade é objetivo estratégico que vem sendo perseguido pela empresa, inclusive com a aquisição de outros grupos, gerando sinergias para o negócio, que deixa de ser limitado à hotelaria, para uma abordagem mais ampla.

A empresa conta ainda com uma grande representatividade do setor de alimentos e bebidas, com mais de 10.000 restaurantes e bares em todo o mundo. Infere-se que a mesma proporção de aproximadamente 8% desse montante esteja presente na América do Sul. Esse setor representa uma plataforma de diversificação da experiência dos hóspedes e clientes, o que converge para o conceito de *augmented hospitality*, que é algo perseguido pela estratégia da empresa A. Esse conceito é definido como a introdução de novos itens e experiências que visam atender às crescentes expectativas dos clientes e hóspedes (KIM *et al.*, 2020), e passa a se relacionar diretamente com aspectos de qualidade, atendimento a expectativas, e aspectos socioambientais da experiência dos hóspedes.

Além do setor de A&B, outros setores relevantes que corroboram com a busca da *augmented hospitality* são: espaços flexíveis de *coworking*; centros de convenções, espaços de bem-estar (SPAs), entretenimento, vida noturna, lazer e esportes.

O modelo de negócios da empresa se destaca dentro do setor de hospitalidade pela estrutura denominada *Asset Light* – em que a empresa não é proprietária dos ativos imobiliários, mas apenas uma operadora desses ativos, contando com uma rede de investidores que são remunerados proporcionalmente a suas participações em cada empreendimento. Essa estratégia tem se consolidado nos últimos anos a partir do *spin-off* de sua subsidiária de ativos imobiliários, que passou a ser gestora de investimentos imobiliários, ao passo que a Empresa A passou a focar-se apenas em operação. Essa estratégia *Asset Light* possui implicações significativas tanto na forma de gestão empresarial – trazendo mais flexibilidade e maior foco no *core business* – quanto nas relações da empresa com seus *stakeholders*, passando a ter parceiros-investidores tanto a montante de sua operação (*shareholders*), quanto a jusante (*hotel owners*). Essa dualidade de parceiros-investidores é um fator que impacta significativamente na gestão empresarial da empresa e em

seus aspectos socioambientais, uma vez que os empreendimentos hoteleiros passam a ter mais partes economicamente interessadas, que não são necessariamente os mesmos detentores das ações da empresa (*shareholders*), mas sim investidores locais, com interesses que podem divergir dos assumidos pela corporação e que, diferentemente de outros negócios, possuem significativo poder de decisão sobre seus ativos. Os interesses possivelmente conflitantes entre investidores a montante e a jusante da cadeia produtiva da hospitalidade precisam ser analisados cuidadosamente, pois são determinantes para a implementação da estratégia socioambiental da empresa, que passa a ter menor nível de influência em operações detidas por investidores externos, como no caso do modelo de franquias.

O tema da corresponsabilidade por aspectos socioambientais de franquias é complexo, pois suas emissões não são consideradas emissões diretas da empresa franqueadora (GHG PROTOCOL, 2018). Franquias compõem operações externas à marca franqueadora e, portanto, fazem parte do denominado Escopo 3 de emissões atmosféricas, aquelas que dizem respeito às externalidades da cadeia de suprimentos. Apesar de diferir em escopo de emissões, a corresponsabilidade da franqueadora existe e é retratada em seus compromissos públicos de redução de emissões aprovado pelo Science Based Targets Initiatives – SBTi, órgão internacional que regula e aprova os compromissos públicos da empresa para reduções de emissões atmosféricas.

4.2 Estrutura e governança da Empresa A

Além de aspectos de estratégia empresarial, a estrutura é fator importante, no que se refere à execução dos compromissos empresariais. A Empresa A passou por mudanças significativas em sua governança e estrutura nos últimos anos, a partir do primeiro projeto que se consolidou com o já descrito modelo *Asset Light*. Em seguida dessa divisão entre a Empresa A e a nova gestora de ativos criada a partir do *Spin Off*, o setor de turismo sofreu o impacto extremamente danoso da pandemia da COVID19, que fez com que a maior parte dos hotéis fechasse abruptamente, causando danos econômicos significativos, que ainda não foram totalmente superados.

Na eminência da crise ocasionada pela COVID19, a Empresa A traçou uma mudança em sua estrutura denominada *Projeto RESET*, que teve como foco a adequação de sua estrutura organizacional às novas condições de crise econômica, de maneira que se minimizasse o impacto a colaboradores, ao mesmo tempo em que sustentasse a estrutura econômica da rede. O *Projeto*

RESET contou com reajustes de cargas horárias, com reduções salariais pertinentes, novas chamadas de capital a acionistas, o direcionamento do fundo social da empresa à causa emergencial de seus funcionários que enfrentaram situações de vulnerabilidade social, além de uma completa reestruturação da dívida da empresa. Essa reestruturação de dívida deu origem ao que foi um marco dos compromissos socioambientais da rede: a emissão de um título de dívida no valor de 700 milhões de euros atrelado à performance socioambiental da empresa e suas metas de redução de emissões atmosféricas.

Esse marco de integração entre os pilares socioambientais e econômico, representado pela emissão desse título de dívida, pode ser considerado o primeiro grande passo rumo a uma aceleração da transformação empresarial necessária para uma transição à economia de baixo carbono, bem como ao denominado Capitalismo de Stakeholders, que se difere do até então modelo em vigor de capitalismo de shareholders, cujo foco antes era apenas em maximizar valor aos investidores e agora integra o conceito de valor compartilhado com os demais stakeholders. (FREEMAN, 1984).

A partir desse momento, a estrutura de gestão socioambiental da empresa, internamente denominada “Área de Sustentabilidade”, passou a estar no centro das decisões estratégicas da empresa, pois as decisões passariam a impactar diretamente a saúde financeira e montante de despesas financeiras advindas do pagamento de juros da nova estruturação de dívida. Isso fez com que a estrutura anterior não fosse suficiente para endereçar questões socioambientais complexas, e um novo cargo “*C Level*” fosse criado e empoderado, o CSO – *Chief Sustainability Officer*, com poderes similares ao do CFO – *Chief Finance Officer*, e com escopo de trabalho específico para cuidar dos indicadores socioambientais do grupo. Esse empoderamento da área socioambiental foi fundamental para fomentar uma mudança de mentalidade e de cultura organizacional necessária para esse novo momento da empresa e da sociedade.

A última grande alteração estrutural, que ainda segue em curso, porém menos relevante para este estudo, é a criação de duas divisões distintas dentro da empresa, a primeira para cuidar das marcas econômicas, midscale e premium, com estrutura geográfica dividida em quatro grandes regiões, e a segunda divisão para cuidar de marcas de luxo e lifestyle, com estrutura por marca. O principal objetivo dessa alteração estrutural foi a simplificação de processos para operações

distintas. Uma divisão focando em padronização e processos de “industrialização” da hospitalidade, enquanto outra focando em diferenciação de marcas.

As alterações estruturais da empresa são resumidas na figura 7, elaborada com finalidade de simplificar e contextualizar no tempo os principais movimentos organizacionais e suas justificativas.

Figura 7: Mudanças organizacionais na Empresa A ao longo do tempo.

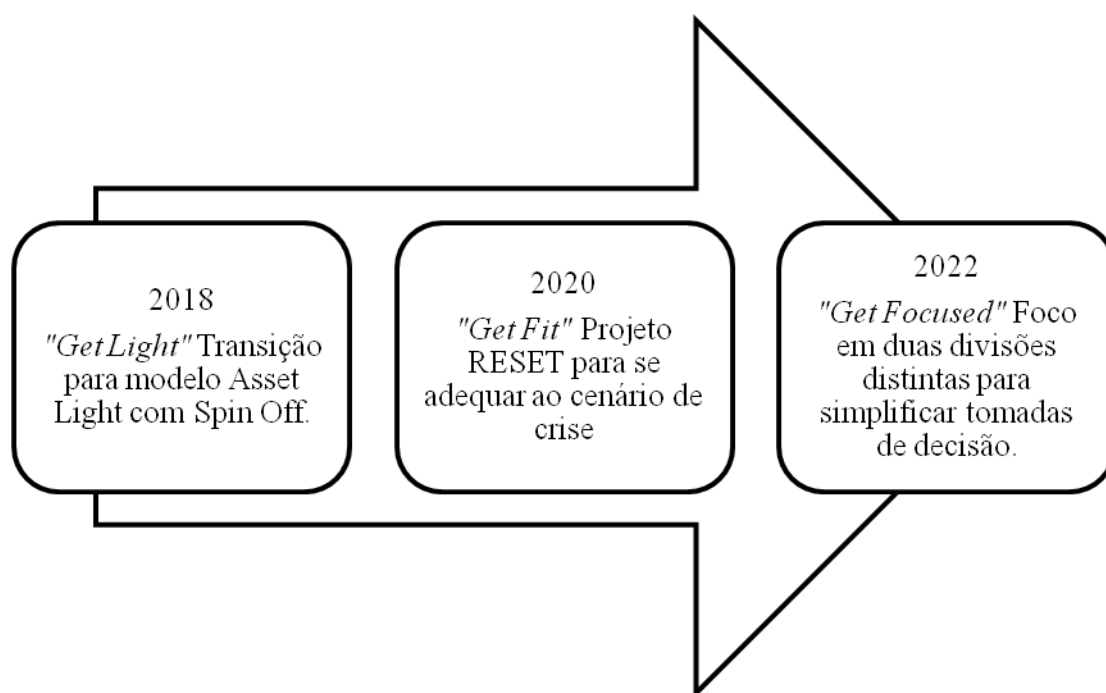


Figura 7: Elaborada pelo autor.

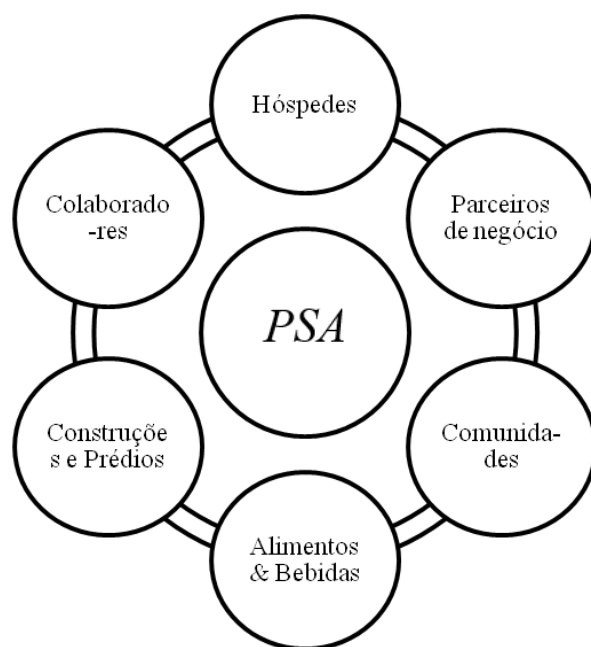
4.3 Os Aspectos Econômicos da Empresa A

A empresa adota indicadores de desempenho econômico em linguagem financeira quantitativa amplamente difundida o que, apesar de relevante para *stakeholders*, não figura entre as prioridades desta pesquisa. Focar-se-á, portanto, em aspectos de desempenho não financeiros, dentro da esfera socioambiental que, indiretamente, estão relacionados a decisões econômicas. Assim, opta-se pela classificação dos aspectos de acordo com sua materialidade e com as prioridades da agenda socioambiental da empresa.

4.4 O Programa Socioambiental da Empresa A e sua evolução

A Empresa A possui histórico de ações socioambientais que remontam ao início da década de 2010, com o lançamento de uma agenda socioambiental, denominada, para finalidade deste estudo, de *PSA* (Programa de Socioambiental), com ações e metas voluntárias para serem atingidas até o ano de 2021. Esse programa foi fundamentado em princípios da responsabilidade social corporativa e da teoria dos *Stakeholders*, e promoveu avanços significativos na gestão dos aspectos socioambientais, trabalhando alguns pilares estratégicos apresentados na figura 8

Figura 8 – Programa *PSA*



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em relatório anual da Empresa A.

O programa *PSA* tinha como base 80 ações, especificadas no Anexo 1, que poderiam ser postas em prática por todos os empreendimentos do grupo, rendendo a esses reconhecimento e visibilidade em um sistema de pontuação interno. Como base do programa foram estabelecidas 10 ações mandatórias, presentes no quadro 1 que, quando atingidas, gerariam a base mínima necessária para um hotel estar em dia com o programa.

Quadro 1: 10 ações mandatórias do programa *PSA*

AÇÕES MANDATÓRIAS EMPRESA A - PSA
#01 Ofereça aos convidados padrão de reutilização de seus lençóis e toalhas
#02 Utilizar produtos de higiene ecologicamente responsáveis (amenities)
#03 Utilizar produtos de limpeza com rótulos ecológicos.
#04 Elimine canudos de plástico, agitadores e cotonetes descartáveis
#05 Implementar o programa de proteção das crianças
#06 Banir as espécies de peixes ameaçadas.
#07 Respeitar a norma de caudal de água para duchas, torneiras e sanitários
#08 Certificar-se de que todas as águas residuais são tratadas
#09 Utilizar lâmpadas de baixo consumo (LED)
#10 Separar resíduos perigosos e no mínimo, 2 tipos de resíduos de entre os seguintes: papel, vidro, cartão ou plástico.

As ações mandatórias do programa *PSA* ainda possuem relevância para a gestão socioambiental, tanto que seguem em vigor e atualizadas regularmente pelos gerentes gerais dos hotéis, apesar da transição entre os programas.

Todos os itens do programa *PSA*, juntamente com os itens mandatórios de manutenção dos empreendimentos, são geridos por um sistema operacional centralizado, que garante a consolidação setorial, regional e global dos resultados socioambientais de cada empreendimento. Tal sistema funciona com uma base de dados e documentos e um portal online em formato *html*, que permite a cada gestor imputar os dados de seu empreendimento de maneira auto declaratória, além de documentação comprobatória por evidência a ser anexada ao sistema. Periodicamente são conduzidas auditorias por amostragem, com assecuração limitada em todo o sistema, e os dados são publicados no relatório anual denominado *Universal Registration Document* (URD), que é aberto aos *stakeholders* e atende aos requisitos regulatórios da Bolsa de Valores de Paris, mas não se restringe a eles, apresentando em uma linguagem simples as principais ações realizadas em escala global pela empresa. Esse documento traz a público os compromissos e ações da empresa quanto ao item mandatório de priorização da utilização de ovos de galinhas livres, porém não aponta o percentual de hotéis globalmente que já estão utilizando esse tipo de ovos. A publicação desse status global é uma das sugestões de aprimoramento da gestão e transparência propostas por esta pesquisa.

A partir de 2021, um trabalho significativo foi realizado visando o lançamento de um novo programa de sustentabilidade mais ambicioso, que tivesse como base os novos compromissos da empresa com a agenda socioambiental da Organização das Nações Unidas e, consequentemente,

seguindo diretrizes estipuladas pelas convenções do Clima e da Biodiversidade, além do Acordo de Paris.

A mudança do programa socioambiental da empresa justificou-se pela necessidade de um realinhamento estratégico com as prioridades da agenda 2030 e os novos compromissos assumidos pelos dirigentes da empresa referentes à performance socioambiental. Antes de apresentar a nova ferramenta, é importante destacar alguns dos compromissos específicos do programa *PSA*, principalmente no que se refere aos indicadores de alimentos e bebidas, uma parte relevante e com aspectos diretamente relacionados a este estudo e que, mesmo com o novo programa, não sofreram alterações até o presente momento, apesar de haver sinalização da alta liderança da empresa para uma evolução natural desses compromissos.

Os itens relacionados à mitigação do impacto socioambiental de alimentos e bebidas presentes no programa *PSA* podem ser encontrados na chamada “*Carta de Alimentação Saudável*”, cujos compromissos são descritos no quadro 2

Quadro 2: Compromissos para uma alimentação Saudável

Compromissos para uma Alimentação Saudável
1. REDUZIR RESÍDUOS ALIMENTARES EM 30%: Implementando programa de medições e controle de desperdícios.
2. PRIVILEGIAR FORNECEDORES LOCAIS E PRODUTOS SAZONAIS: Disponibilizar pelo menos 10 produtos regionais e garantir que 1/4 da oferta de frutas e legumes sejam sazonais.
3. AMPLIAR A OFERTA DE PRODUTOS ORGÂNICOS E APOIAR A AGROECOLOGIA: Propor pelo menos dois produtos principais orgânicos no almoço, jantar e café da manhã, preferencialmente de origem local.
4. PRIVILEGIAR FORNECEDORES QUE TENHAM COMPROMISSOS RELACIONADOS A BEM-ESTAR ANIMAL: Oferecendo exclusivamente ovos de galinhas criadas ao ar livre ou no solo. Trabalhando com os fornecedores para entregar gradualmente os critérios de bem-estar animal.
5. BANIR AS ESPÉCIES DE PEIXES AMEAÇADAS E PROMOVER A PESCA SUSTENTÁVEL: Proibir 6 espécies de peixes ameaçadas localmente nos menus. Propor

peixes selvagens ou de criação responsáveis com selo MSC ou ASC, se a oferta estiver disponível.
6. ELIMINAR OS PLÁSTICOS DESCARTÁVEIS: Usando as alternativas ao plástico, sempre que disponíveis (recipientes take-away, cápsulas de café, garrafas de água, entre outros)
7. ELIMINAR OS ADITIVOS CONTROVERSOS E REDUZIR GORDURAS E AÇUCARES: Banir aditivos controversos em 5 produtos principais, limitando a presença de açúcares e gorduras nos alimentos. Evitando também óleo de palma ou garantindo que o óleo de palma utilizado seja de fonte sustentável, com certificação RSPO, Rainforest Alliance ou outras certificações).
8. POPOR CAFÉ OU CHÁ RESPONSÁVEL: Propor produtos produzidos de forma responsável, com certificação.
9. RESPONDER ÀS DIFERENTES NECESSIDADES ALIMENTARES: Integrar nos menus uma oferta vegetariana e dar resposta a regimentos alimentares específicos (sem glúten, sem lactose, etc.).

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em sistema de gestão da Empresa A

Com os compromissos listados para uma alimentação saudável e o monitoramento constante da evolução desses compromissos por meio de um sistema de gestão, a empresa endereçou, mesmo que de forma genérica, algumas questões de impacto relevantes para a cadeia produtiva dos ovos, como se vê no item 4 da carta, enquanto demonstra preocupação com a redução de impacto ambiental dos resíduos alimentares de maneira geral, além das preocupações sociais presentes na lista, como envolvimento com a comunidade por meio de doações de alimentos, e também inclusão de pessoas com necessidades de dietas especiais. O item 2, que trata sobre privilegiar fornecedores locais é também importante para este estudo à medida que trata de potencial alavanca de desenvolvimento da localidade em que determinado empreendimento está inserido. Assim, é necessário buscar aspectos qualitativos e quantitativos sobre a aplicabilidade de fornecedores locais para ovos.

4.5 Os resultados alcançados com o programa PSA

Como base para a gestão de A&B, o programa *PSA* contava com uma carta aberta de compromissos com uma alimentação saudável e de menor impacto socioambiental. A forma como foram descritos esses compromissos, contudo, falhou em trazer indicadores mensuráveis para a evolução do programa. Os textos genéricos, segundo relatos de profissionais da Empresa A, fazem com que muitas vezes os compromissos sejam vagos e pouco aplicáveis ao dia-a-dia dos envolvidos nas operações hoteleiras.

No caso específico do compromisso de utilização de ovos de galinhas livres, ocorre algo parecido, quando o verbo “privilegiar” é utilizado em detrimento do que foi o compromisso posterior da empresa de “eliminar” o uso de ovos de galinhas enjauladas. Essa pequena alteração semântica, para aqueles que estão na operação, muda completamente o nível de prioridade que se assume para uma ação, entre as várias demandas de uma operação hoteleira.

A falta de priorização dos itens constantes no programa *PSA* é outro problema levantado por profissionais envolvidos. Segundo relatos analisados durante as entrevistas, *“com mais de 70 indicadores de desempenho socioambiental, fica impossível garantir a realização de todos eles, e a complexidade de gestão impede ações assertivas de mitigação de impacto socioambiental”*.

Apesar das críticas e da falta de assertividade em sua retórica, o programa *PSA* permitiu que a empresa liderasse o setor no quesito de gestão socioambiental, tendo sido reconhecida pelas principais agências de *rating* que avaliam performance ESG de empresas cotadas em bolsa de valores. Alguns dos resultados e das prioridades trabalhadas pela empresa A seguem nos próximos parágrafos.

Os documentos corporativos analisados trazem à luz algumas prioridades na agenda socioambiental que serão destacadas nessa sessão, subdivididas em grupos de interesse, conforme preconiza a teoria dos *Stakeholders* (SARKIS *et al.*, 2011). Entre essas prioridades, algumas possuem maior proximidade com o tema da pesquisa e com as cadeias de suprimentos de A&B que serão analisadas. Outras encontram-se mais distantes, não perdendo sua relevância do ponto de vista socioambiental e empresarial e, portanto, foram suprimidos dos resultados desta pesquisa.

a. Trabalhadores

Como um segmento intensivo em mão de obra, a preocupação da empresa com seus trabalhadores é nítida em suas peças de comunicação empresarial. Assim, por característica do

segmento, uma das externalidades positivas geradas pela empresa está no trabalho e renda para populações das localidades em que os empreendimentos hoteleiros se encontram inseridos.

Além da geração de trabalho e renda, o segmento de hospitalidade, juntamente com A&B, trazem peculiaridades que demandam muitas horas de formação de empregados, fazendo com que a mobilidade social seja uma marca nesse tipo de negócio.

Buscou-se, por meio desta pesquisa, entender se existe relação direta entre os treinamentos realizados e a temática socioambiental das cadeias produtivas de ovos. A relação foi testada durante as entrevistas semiestruturadas. Acredita-se que uma compreensão dos trabalhadores a respeito de aspectos socioambientais dessa e de outras cadeias produtivas seja um fator de transformação, uma vez que são os primeiros a tomar decisões empresariais, pautados, entre outros fatores, pelo nível de consciência e compromisso com a sociedade e o planeta e nível de compromisso com o retorno econômico da própria empresa e atingimento de metas ESG.

Pelos resultados das entrevistas, conclui-se que a temática de cadeias produtivas de A&B, especificamente de ovos, não seja tema abordado diretamente na trilha de aprendizado de todos os trabalhadores, apesar de haver citações a treinamentos específicos não mandatórios sobre esses temas.

Assim, reitera-se a necessidade de uma análise mais aprofundada do ambiente de treinamento da empresa, para verificar a aderência desses treinamentos a fatores socioambientais e de sensibilização dos trabalhadores. Segundo os profissionais entrevistados, o treinamento mandatório de sustentabilidade foi extremamente importante para criação de senso de urgência para as questões socioambientais, e abordou diretamente a questão da cadeia de A&B, embora não tenha sido cascadeado para as operações hoteleiras, estando restrito apenas aos trabalhadores corporativos e não abordando diretamente a cadeia produtiva de ovos.

b. Hóspedes e Clientes

O atendimento às necessidades de clientes é foco do discurso corporativo da empresa, configurando como uma prioridade para os gestores e suas equipes. As expectativas dos hóspedes estão cada vez mais voltadas a experiências completas que possuam conexão com seus valores. Assim, esse *stakeholder* figura entre as principais razões que levam empresas na direção da busca pela mitigação de seus impactos negativos e potencialização de seus impactos positivos.

Segundo o relatório “*Sustainable Travel Report*”, da empresa *Booking.com* de 2022, 82% dos viajantes globais afirmam que querem viajar de forma mais sustentável. Houve ainda um crescimento significativo na utilização de filtros de busca online com critérios socioambientais nas buscas por hospedagens (BOOKING, 2021), o que corrobora com a visão de que corresponder às expectativas socioambientais de clientes e hóspedes passa a ser critério fundamental para a manutenção de competitividade empresarial. Outros resultados desse relatório destacam que mais de 50% dos viajantes consideram aspectos socioambientais ao escolher seu destino turístico e seu meio de hospedagem, e 44% afirmam que estariam dispostos a pagar mais por uma hospedagem com “*políticas de sustentabilidade*”. As pesquisas, porém, não especificam os temas incluídos dentro dessas políticas e não cita diretamente qualquer relação com cadeias produtivas de A&B, bem como especificidades da cadeia produtiva de ovos. Assim, conclui-se que o tema das cadeias produtivas de ovos não esteja sendo especificamente tratado por clientes como um fator de tomada de decisão na escolha de seu meio de hospedagem. Apesar disso, durante as entrevistas, surgiu uma percepção de alguns profissionais da área operacional de que a iniciativa de utilização de ovos de galinhas livres, quando comunicada aos clientes é bem-vista, e surge regularmente como ponto positivo do meio de hospedagem nas avaliações de clientes.

c. Agências de Rating e Investidores

Conforme destacado anteriormente, a empresa possui dois tipos diferentes de parceiros-investidores, localizados a montante e a jusante de suas operações. Quanto aos primeiros, denominados *Shareholders*, são constituídos, em grande parte, por fundos de investimento privados e minoritariamente por pessoas físicas investidoras da bolsa de valores de Paris, onde são negociadas as ações da empresa. Assim, sob a égide regulatória do Mercado Comum Europeu, esses investidores possuem expectativas socioambientais relevantes, que podem ser equiparadas às expectativas *ESG*, fazendo com que os resultados da empresa em agências de *Rating ESG* consistam em fator de decisão de investimento, gerando valorização ou desvalorização dos preços das ações na bolsa. As posições da Empresa A nos rankings dessas agências, conforme demonstrado na figura 9, são consideradas de liderança setorial.

Figura 9: Classificação de agências de Rating ESG

	Classificação de mudança climática: A-
	Posição da Indústria: #1
	Pontuação 68/100:
	Ouro
	Pontuação A
	Posição da Indústria : #2
	Pontuação: 67/100 ("Avançado")
	Posição da Indústria: #2
	Pontuação: C+ ("status Prime")
	Posição da Indústria: Decil mais alto
	Pontuação: 18.5 ("Baixo-risco")
	Posição da Indústria: #2
	Pontuação : 73/100

Fonte: Agências de rating.

Constatou-se que a agência global Carbon Disclosure Program (CDP), organização sem fins lucrativos que conduz um sistema global e reconhecido de avaliação de planos de gestão de impactos ambientais e climáticos, classificou a Empresa A como “A-” conferindo a primeira posição no setor de hotelaria, porém não figurando entre a lista de empresas que atingiram o padrão ouro de reporte de emissões atmosféricas. Apesar da alta classificação, infere-se uma falta de transparência com alguns dos aspectos da metodologia, e nenhuma menção a cadeias produtivas de A&B e especificamente de ovos foi encontrada, nem mesmo o compromisso público da empresa com o tema.

A Ecovadis, provedor global de ratings ESG, por sua vez, classifica a Empresa A como “Ouro”, obtendo nota 68 de 100. Essa colocação, apesar de ser considerada alta e demonstrar que a empresa está em um caminho construtivo no que se refere a aspectos socioambientais, ressalta que há ainda o que se trabalhar e melhorar em sua gestão desses aspectos. Da mesma forma que a agência anterior, nenhuma menção a cadeias produtivas de A&B ou especificamente de ovos foi feita pela agência.

No caso da agência MSCI, provedora de análises que embasam tomadas de decisão de investidores em todo o mundo, a avaliação é também positiva, estando a Empresa A na segunda

posição dentro da indústria de hospitalidade no que se refere aos critérios ESG dessa agência. A empresa VE, segmento da Agência Moody's que avalia investimentos ESG, insere a Empresa A também na segunda posição do ranking setorial, com uma pontuação de 67 de 100, demonstrando um resultado similar ao das demais agências e indicando que há ainda um trabalho a ser feito no que se refere aos aspectos socioambientais e seu reporte e transparência para o mercado.

A *Institucional Shareholders Services* (ISS), agência de origem alemã que avalia riscos socioambientais de empresas em todo o mundo, confere à Empresa A classificação "C+", correspondente ao decil mais alto do setor de hotelaria. Nesse último rating, a Empresa A também apresenta 2ª posição dentro do setor de hotelaria e, igualmente, não houve especificação sobre a gestão de cadeia produtiva de ovos.

O posicionamento da Empresa A, nas principais agências de rating que avaliam riscos socioambientais, é relevante para este estudo, uma vez que posiciona a empresa, comparativamente às demais, em um local bem próximo à liderança setorial e esclarece que ainda não está endereçando todos os aspectos considerados pelas agências para sua pontuação, ou pelo menos não de maneira transparente e que conste em documentos oficiais. Reitera-se que, ao comparar esses rankings com o MICA, citado anteriormente e específico para cadeia de ovos, é possível inferir uma correlação, tendo a Empresa A liderado esse ranking para o setor de hotelaria.

Assim, a visão externa das agências de rating, apesar de não mencionar diretamente as cadeias de alimentos e bebidas, é balizadora de investimentos e de análises de riscos, da mesma forma que a visão externa das ONGs especializadas em bem-estar animal é balizadora da reputação da empresa para com a sociedade civil. Assim, com ambos os posicionamentos externos, se endereçam dois dos mais importantes stakeholders: clientes finais e investidores.

Do ponto de vista dos investidores a jusante da cadeia de valor, denominados *Hotel Owners*, a preocupação com os aspectos socioambientais possui tendência a uma maior heterogeneidade, uma vez que, apesar de haver consolidação nesse mercado, a presença de investidores locais faz com que não haja uma padronização nessas preocupações. Na condução de uma análise qualitativa dos discursos dos profissionais entrevistados da Empresa A, fica clara uma maior atribuição de valor a aspectos econômicos em detrimento a socioambientais, principalmente por parte de *Hotel Owners* de menor escala, que possuem estrutura de capital mais frágil e desprovida de elementos ESG em sua estruturação de crédito.

Apesar da heterogeneidade presente entre os *Hotel Owners*, a pesquisa da IHIF (2022), destacada na figura 10, mostra os aspectos de “*sustentabilidade*” como tendência de maior impacto em seus investimentos em um futuro próximo, seguidos por uma temática também social ligada à escassez de mão de obra para o segmento. Nessa pesquisa, realizada no primeiro trimestre de 2022, a preocupação com possíveis novos impactos e consequências da pandemia COVID19 ficou em terceira posição, o que destaca uma sobreposição de fatores socioambientais até mesmo a fatores sanitários.

As entrevistas realizadas com profissionais da Empresa A destacam, entre as maiores preocupações dos investidores locais, a insegurança com fatores econômicos brasileiros, o risco de deterioração do cenário fiscal do país, além da falta de mão de obra qualificada. Assim, não foi identificada correlação entre a pesquisa IHIF e as entrevistas realizadas com profissionais da Empresa A acerca das percepções dos *Hotel Owners* no Brasil.

Figura 10: IHIF – Tendências de maior impacto no negócio hoteleiro em um futuro próximo

Quais as principais tendências que terão maior impacto na hotelaria em um futuro próximo?	
Consolidação do Setor	19%
Lidar com escassez de mão de obra	53%
Mudança no perfil e estratégia de investidores	19%
Continuidade das incertezas relacionadas à COVID19	49%
Mudanças nos sistemas operacionais	32%
Disponibilidade de financiamentos e mudanças em crédito	21%
Novos conceitos híbridos de hospitalidade	23%
Sustentabilidade (aspectos socioambientais)	64%
Mudanças em arquitetura e design	2%
Digitalização e outras tendências de tecnologia	9%

Fonte: (Adaptado de IHIF, 2022)

d. Comunidades e compras locais

Um tema de grande relevância para os aspectos socioambientais e cadeias de ovos remete à relação entre a Empresa A e comunidades, tanto no que se refere a ações de desenvolvimento de fornecedores locais, quanto à apropriação das comunidades dos espaços fornecidos pelos

empreendimentos hoteleiros, principalmente no que se refere ao consumo de alimentos e bebidas, levando em conta a presença de público local nos restaurantes e bares da empresa, e a venda de produtos que representem legitimamente a localidade onde determinado hotel está inserido.

O desenvolvimento de fornecedores locais é um tema complexo que, tanto em escala micro quanto macro, possui *trade-offs* significativos. Se, por um lado, ganhar escala e melhorar custos desenvolvendo grandes fornecedores a nível nacional ou global é uma das tarefas da área de compras compartilhadas da empresa, a sustentabilidade das cadeias de valor depende do desenvolvimento de soluções locais para problemas globais. O transporte de matérias primas a nível global, que se intensificou nas últimas décadas, gera um passivo de emissões atmosféricas de Escopo 3 – considerando a ótica de empreendimentos hoteleiros – que deve ser mitigado para se atingir os níveis de reduções preconizados pelo Acordo de Paris (NAÇÕES UNIDAS, 2015). Isso só será alcançado se, por outro lado, houver uma priorização e o fortalecimento de cadeias de fornecimento locais que passem a substituir grandes players globais para alguns produtos e serviços. Assim, investigou-se, por meio de entrevistas, os envolvidos nas compras de A&B para a cadeia de ovos, a respeito das decisões por compras locais, regionais ou globais, considerando os aspectos socioambientais.

No que se refere à utilização dos espaços de A&B pela comunidade local, este é um dos temas presentes na estratégia empresarial da empresa objeto deste estudo. Segundo documentos da Empresa A e discursos da alta liderança analisados, a ocupação de espaços de A&B dos hotéis e empreendimentos pela comunidade local é um dos objetivos estratégicos das unidades hoteleiras do grupo, sendo que muito esforço tem sido empreendido nessa direção. Porém, infere-se que apenas se a comunidade se sentir integrada ao empreendimento haverá a frequência desejada nos espaços de A&B, e esse senso de integração e pertencimento passa necessariamente pelo fortalecimento das relações e do tecido social da localidade em que o empreendimento hoteleiro está inserido (OLIVEIRA, 2020).

Para este trabalho, busca-se analisar qualitativamente o potencial explorado ou não de compras locais de ovos, e o quanto atualmente a empresa percebe ou não os aspectos socioambientais relacionados ao bem-estar animal. As entrevistas realizadas ressaltam a necessidade de uma maior integração dos hotéis com as comunidades onde estão inseridos para o caso da cadeia produtiva de ovos. Foram citados casos de sucesso em que hotéis, por sua própria

iniciativa, desenvolveram fornecedores locais de ovos de galinhas livres em uma determinada localidade, comprando conjuntamente esse produto para obter ganhos de escala.

O caso citado durante as entrevistas é sobre a região de Belo Horizonte, Minas Gerais, em que o valor pago anteriormente pelos ovos de galinhas livres era cerca de 20% a 30% mais alto quando comparado com os ovos convencionais. A partir do momento em que houve compra conjunta dos hotéis da região, em negociação com os fornecedores locais, a diferença diminuiu para algo entre 0% a 5% a mais que os valores dos ovos convencionais, o que é considerado um ganho significativo em termos de custos, considerando que, em termos de volume, um hotel de porte médio pode consumir entre 30.000 e 80.000 ovos mensalmente.

Há, porém, uma falta de assertividade no que se refere à base de dados de compras da empresa, principalmente pela falta de controle aliada à grande autonomia dada às operações hoteleiras para a efetuação de compras locais. Foram citados bons exemplos, embora não se tenha informação sobre a relevância quantitativa desses exemplos citados. Assim, embora haja a percepção, por sistemas de gestão, que hoje aproximadamente 28% dos hotéis compram ovos de galinhas livres no Brasil, e que uma parcela pequena desse montante representa compras de fornecedores a nível nacional, não se tem números assertivos sobre qual o volume de compras locais desses produtos. Assume-se, portanto, que existem fornecedores regionais e nacionais que não são homologados pela central, e por isso não estão contabilizados no montante reportado pela área de compras compartilhadas.

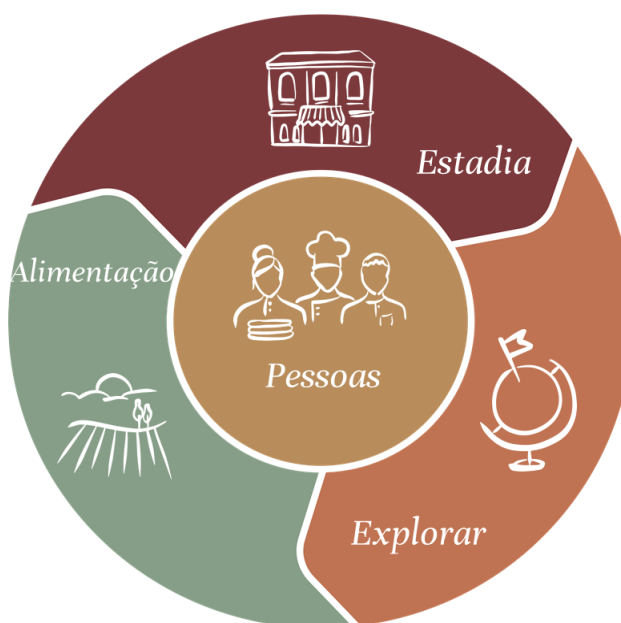
Assim, para uma evolução da gestão desses aspectos socioambientais, deve ser considerada uma melhoria de sistemas de gestão de compras locais dos hotéis, além de uma maior assertividade dos cadastros de itens, para diferenciar ovos de galinhas livres de ovos convencionais.

4.6 Evolução do Programa Socioambiental

A partir de 2021, a Empresa A inicia uma nova etapa em sua gestão socioambiental, com o anúncio da substituição do atual *PSA*, por uma nova forma de lidar com o tema, que colocaria aspectos socioambientais no centro da estratégia de negócios. A proposta é que esses aspectos não possuam um programa específico, como ocorria com o *PSA*, mas sim estejam sendo tratados de forma transversal a todas as áreas da empresa.

Para isso foi criado um *framework* estratégico que passou a direcionar todas as ações socioambientais, conforme a figura 11.

Figura 11 – Framework Estratégico de Sustentabilidade Empresa A



Fonte: Adaptado pelo autor com base em documentos internos da Empresa A

O Framework estratégico leva em consideração quatro pilares de atuação, que são considerados os temas materiais para a Empresa A. O primeiro pilar, “*Pessoas*”, coloca ao centro as pessoas que compõem o negócio da hotelaria, e assim seguem os demais, com definições estratégicas do que representam para a empresa, conforme relatos transcritos das entrevistas realizadas:

a. Pessoas

“Colocamos pessoas no coração de nossa estratégia. Somos uma empresa orientada para pessoas, com uma cultura empresarial única – Heartist. Cuidamos de nossa gente. Solidariedade é o que nos move. Damos uma segunda chance. Somos acolhedores. Zeladores. Mas acima de tudo, acreditamos fortemente que somos agentes de mudanças. Nada deveria ser impossível. Acreditamos que não temos limites no que fazemos. E acreditamos que se tivermos as ferramentas corretas, temos o poder de mudar o mundo.”

b. Estadia – Cada Estadia uma contribuição

“Estamos convencidos de que o modo como projetamos os espaços & experiências irá inspirar os hábitos dos hóspedes. Da Construção a “Viver, Trabalhar, Se Divertir”. Hotéis farão parte da nossa vida, do nosso trabalho e das nossas atividades cotidianas. Um ponto de apoio para suas experiências Hotéis são lugares que conectam pessoas. Onde nos encontramos, nos divertimos, descobrimos nosso entorno. Torna mais evidente o modo como o mundo está mudando atualmente. São um território para experiências futuras e favoráveis ao planeta.”

c. Alimentação – Cadeia Alimentar Integral

“Temos restaurantes ao redor do mundo todo, e hóspedes gourmets apaixonados de todas as culturas. Milhares de hábitos alimentares, talvez o menu mais extenso do mundo. Todas estas experiências miscigenadas em nossos hotéis são uma oportunidade para nosso grupo. Nosso papel é crucial: controlar o ciclo de alimentos do campo à mesa, promovendo inovação & tendências alimentares ao mesmo tempo em que respeitamos os que oferecem seu talento (produtores, animais) e seu meio ambiente (fazendas, desperdício de alimento).”

d. Explorar Conscientemente

“Precisamos definir como viajaremos amanhã. A crise foi um banho de realidade. Até agora tivemos tudo isso como certo. Agora é o momento de termos uma abordagem atenta, consciente e agradecida da viagem. Onde priorizamos duração acima de frequência, local acima de distância, com impacto positivo. Onde protegemos os lugares que visitamos. Onde nos engajamos profundamente e nos conectamos com as comunidades locais, não apenas as sustentando. Onde nos posicionamos sobre o modo como as pessoas exploram o mundo. ”

Além das transcrições reproduzidas, a nova estratégia socioambiental da Empresa A destaca cinco justificativas que levaram a empresa a tomar ações mais significativas para trazer a gestão socioambiental para uma posição de relevância. Segundo documento interno da Empresa A, que foi compartilhado com todas as lideranças a nível global, denominado “Atualização da Estratégia de Sustentabilidade”:

01 – Sustentabilidade é o novo Digital: a dimensão dos aspectos socioambientais será a mesma da revolução tecnológica que nos brindou a internet, mudando definitivamente o mundo de forma significativa. Trata-se de uma abordagem sistêmica que está transformando tudo.

02 – Sustentabilidade cria valor: o custo de não agir é maior. Está ligada à saúde financeira da empresa. Está refletida nos custos futuros e nem sempre será barata.

03 – Ser ousado e ser o primeiro: Os concorrentes estão se movendo rápido. Os hóspedes estão cada vez mais conscientes. Marcas competem em todas as indústrias.

04 – Sustentabilidade é Agora: Planos de longo prazo são importantes, mas não suficientes. Transparência e constante responsabilização são fundamentais. As evidências e comprovações são a única forma de contar uma história.

05 - Empoderar a nossa Gente: Precisamos romper com antigos hábitos. Todos podem agir. Conhecimento dá poder. Não é uma estratégia apenas de cima para baixo.

A partir dessas premissas, nota-se uma transformação significativa, ao menos em discurso, a respeito da urgência com os temas socioambientais. Segundo o novo *framework*, a empresa acredita que os hotéis podem ser plataformas de inspiração para mudanças em estilos de vida, visando maior conscientização sobre aspectos socioambientais, tanto de trabalhadores quando de clientes, hóspedes e demais *stakeholders*. Segundo relato de alto executivo da empresa, a estratégia socioambiental está enraizada nas operações, de modo que é baseada em dados – daí a importância de sistemas sólidos que garantam a confiabilidade das informações reportadas. Além disso, houve, por parte da empresa, a construção de uma visão, que foi compartilhada com o público interno: *“Nunca vamos parar de viajar e buscar novas experiências. Acreditamos que conectar pessoas umas com as outras é o que constrói um modelo contributivo. No futuro, nossos hotéis se tornarão espaços onde vamos nos conectar como nunca para partilharmos experiências significativas.”*

Ao analisar os materiais institucionais lançados pela empresa em 2022 sobre sua estratégia, observa-se que a retórica de transformação do modelo de negócio está presente, e em linha com os ODS que possuem materialidade para a empresa, tanto nas questões sociais, quando ambientais. Ao observar o documento de atualização da estratégia global de sustentabilidade da empresa, constata-se afirmações como *“Trata-se de uma transformação Cultural”*, o que excede o simples

fato de fazer algo pelo planeta e pela sociedade, e responsabiliza os indivíduos pelo impacto da empresa.

Analisou-se também a apresentação em arquivo formato *Power Point* realizada pela *Chief Sustainability Officer* a todas as lideranças da empresa para sensibilizar as diversas áreas da empresa para as questões socioambientais e cadeias produtivas de A&B, citando os principais compromissos da Empresa, inclusive aquele com cadeias produtivas de ovos. Alguns dos entrevistados, porém, quando questionados acerca dessa apresentação realizada em maio de 2022, não souberam responder com precisão do que se tratava. Infere-se, portanto, que, apesar de haver uma construção sólida de estratégia socioambiental, a empresa ainda não atingiu um alto nível de maturidade no que se refere à sensibilização de seu público interno.

Ao analisar o material apresentado pela empresa em arquivo *Power Point* para sensibilização de trabalhadores, viu-se que este destaca as mudanças em termos de expectativas da sociedade em relação às atividades empresariais de hotelaria. Segundo o documento: “*A empresa A tem sido pioneira em sustentabilidade, mas as expectativas da empresa e da indústria estão com constante evolução. Nosso desafio é transformá-las em vantagens competitivas*”. O documento destaca ainda a evolução rápida das exigências legais e governamentais em todo o mundo, as demandas comerciais por parte de investidores, fornecedores, clientes e hóspedes, a relevância dessas questões para atração e retenção de talentos, além de um item crítico que é o crescente escrutínio por parte da sociedade civil, especialmente, para as cadeias produtivas de ovos. Esse escrutínio tem ocasionado perdas significativas a diversas empresas, escancarando a falta de transparência de ações socioambientais de muitas empresas, o que é citado como “*Greenwashing*”, termo utilizado para descrever práticas socioambientais de empresas que se apresentam como corretas, porém não possuem concretude na prática. A preocupação em evitar essa prática tem feito com que a Empresa A busque cada vez mais certificações externas, auditorias e *due dilligence* que garantam a confiabilidade das informações publicadas em seus relatórios. No caso específico da cadeia produtiva de ovos, apesar de haver transparência no reporte da empresa, a coleta de dados ainda possui asseguração limitada, não garantindo, por meio de auditoria externa, a efetividade dessas ações de substituição de ovos por aqueles de galinhas livres.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados ora e adiante relatados foram obtidos, conforme detalhado na seção de Metodologia, por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante. A pesquisa documental visou analisar os principais documentos da Empresa A, tanto em âmbito interno, divulgado apenas para empregados, como em âmbito externo, com documentos publicados ao mercado. Com essa análise, foi possível traçar o histórico dos aspectos socioambientais da Empresa A, bem como observar o conteúdo tratado por seu sistema de gestão, e as prioridades que a empresa traçou, que podem ser considerados temas materiais, de acordo com o conceito da materialidade, e vinculá-los aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

As entrevistas forneceram dados que possibilitaram explorar as percepções e diferentes níveis de entendimento dos agentes envolvidos no processo de gestão das cadeias de suprimentos de A&B, especificamente no que se refere a ovos, e sua relação com aspectos socioambientais. Por fim, o terceiro instrumento utilizado foi a observação participante, que permitiu ao pesquisador utilizar suas percepções e sua ótica de quem está envolvido no dia-a-dia da empresa, para trazer maior profundidade às discussões e à exploração proposta. Para esta pesquisa, o cargo de gerência de sustentabilidade para as Américas, ocupado pelo pesquisador, teve função de elo entre o corporativo da empresa, localizado em Paris, e as operações hoteleiras no Brasil. Essa compreensão foi fundamental para uma condução mais assertiva das entrevistas e também da análise documental, direcionando as questões para a geração de recomendações relevantes à alta liderança da empresa acerca dos aspectos socioambientais da cadeia produtiva de ovos.

5.1 Resultados e discussões das entrevistas

A análise do conteúdo das entrevistas buscou apurar a familiaridade dos entrevistados com o tema, seus conhecimentos acerca dos aspectos socioambientais da cadeia de ovos e o possível impacto desses profissionais nessa cadeia durante sua atuação na empresa.

Os entrevistados apresentaram heterogeneidades quanto a seus conhecimentos acerca dos compromissos da empresa com os aspectos socioambientais da cadeia de produção de ovos, da mesma forma como houve variação significativa quanto ao impacto que estão causando em suas posições em prol da temática de cadeias produtivas de ovos, bem como com a familiaridade e envolvimento com a questão em âmbito pessoal e profissional.

Primeiramente, constatou-se que as áreas de Operações e de Marketing estão mais distantes desse tema e possuem menos conhecimentos sobre as cadeias produtivas de ovos e suas implicações socioambientais. Áreas como sustentabilidade e comunicação, por outro lado, se destacam pela compreensão tanto das questões envolvendo aspectos socioambientais nas cadeias de ovos, quanto das metas e compromissos socioambientais da empresa.

As áreas de A&B e Compras, por sua vez, possuem qualificação profissional capaz de influenciar mudanças no cenário de compras de ovos na empresa, embora ainda não tenham maturidade em seus conhecimentos técnicos sobre os aspectos socioambientais dessa cadeia e sua criticidade para a gestão da empresa. Avaliou-se como superficial os conhecimentos técnicos em aspectos socioambientais dessas áreas, enquanto seu potencial de provocar mudanças no cenário de consumo de ovos nos hotéis seja alto, uma vez que tomam decisões diretas sobre fornecedores e sobre as prioridades em termos de mapeamento da cadeia produtiva de ovos.

A tabela 2 retrata a avaliação realizada para cada área, com base na escala likert, sobre os aspectos supracitados. Assim, com base nessa análise, foram criadas recomendações para as áreas participantes da pesquisa.

Tabela 2: Avaliação dos entrevistados

Aspecto Avaliado	A&B	Marketing	Compras	Sustentabilidade	Comunicação	Operações	Média
a. Qualificação Profissional	2	2	2,5	2,5	2	2,5	2
b. Conhecimentos Socioambientais	1,5	1,5	1,5	3	3	1,5	1,5
c. Engajamento Socioambiental	2	1,5	2	3	3	1	2

Fonte: elaborado pelo Autor

As entrevistas dos dois profissionais de alimentos e bebidas trouxeram uma compreensão da estratégia socioambiental da Empresa, destacando a importância de oferecer soluções *plant based* para clientes e hóspedes em todos os hotéis da empresa, em detrimento aos ovos e outras fontes de proteína animal. Os profissionais destacaram a liderança da empresa na transição para

ovos de galinhas livres no mercado de hotelaria. Além disso, apontaram que a sensibilização dos gerentes gerais de hotéis para essa temática existe, mas a implementação desse tipo de solução de menor impacto ainda é complexa, por conta dos altos custos dos ovos de galinhas livres em comparação com os ovos convencionais.

A partir da análise das entrevistas, fica clara a pressão exercida pelos altos preços dos ovos de galinhas livres em comparação aos convencionais. Esse aspecto esteve presente na grande maioria dos casos. Além disso, foi destacada também a necessidade de sensibilização de profissionais de hotéis para a substituição de proteína animal por vegetal, principalmente em receitas. Essa estratégia, segundo os profissionais de alimentos e bebidas, e corroborada pelos entrevistados externos, é uma forma de aliviar a pressão dos altos preços dos ovos de galinhas livres, gerando espaço para uma diminuição drástica do consumo desses produtos, quando substituídos por óleos e proteínas vegetais, que são, em última instância, alternativas mais baratas para diversas receitas.

A contribuição da área dedicada à gestão socioambiental da empresa, denominada internamente como “Área de Sustentabilidade”, tanto em âmbito corporativo quanto em alguns casos em âmbito das operações, foi citada pelos profissionais como necessária e efetiva para a disseminação de boas práticas de diminuição de impacto em alimentos e bebidas. Destacou-se uma diferença significativa em termos de sensibilização e disseminação de conhecimentos sobre o tema nos hotéis que possuem uma pessoa dedicada aos aspectos socioambientais.

A área de Compras Compartilhadas, que possui apenas atuação corporativa no *headquarters* da empresa, tem se posicionado como uma unidade de negócios, responsável inclusive por gerar não somente economia nas compras dos hotéis, mas também faturamento proveniente de negociações regionais com fornecedores homologados. Com esse posicionamento, e metas de faturamento desafiadoras, o fomento a fornecedores locais perceptivelmente não tem sido prioridade dessa área dentro da organização.

Notou-se, nas entrevistas, a existência de projetos pontuais de fornecimento local de ovos de galinhas livres na empresa, embora a adesão a esses fornecedores ainda seja baixa por parte dos hotéis, pois comprar localmente é um processo mais complexo do que comprar a partir de contratos regionais ou globais. Para a cadeia produtiva estudada, a empresa conta com fornecedores homologados de ovos convencionais, com cobertura em todo o Brasil – o que não significa preços

competitivos em todo Brasil – e também de ovos de galinhas livres, que contam com uma cobertura menos extensiva de cerca de 70% do país.

No caso dos ovos de galinhas livres, houve um esforço de homologação de fornecedores por parte da empresa nos últimos anos que, em 2022, contou com o apoio de ONGs que apoiam a causa animal e disponibilizaram listas de fornecedores auditados por essas organizações, o que está descrito em detalhes mais à frente desta sessão.

Os processos de auditoria de critérios socioambientais têm atualmente cobertura de mais de 80% dos fornecedores de ovos homologados da empresa e são realizados pela certificadora Ecovadis que, segundo os profissionais, é uma referência global de certificação.

A área de Sustentabilidade, por sua vez, é responsável pela implantação e desdobramento de todas as metas socioambientais da empresa, trazendo os desafios globais para a realidade de cada país. Para a Empresa A, vincular metas e projetos socioambientais à remuneração variável de seus executivos representa um avanço significativo em requisitos ESG, uma vez que a performance socioambiental passa a possuir impacto financeiro aos gestores. Pela vivência do gestor dessa área – observador participante desta pesquisa – essa foi a principal virada de chave para que a estratégia fosse realmente percebida pelos altos executivos da empresa.

Entre os projetos que possuem atualmente vínculo com a remuneração variável de executivos estão cinco projetos socioambientais. Porém, a meta específica de eliminação de ovos de galinhas convencionais não consta entre os projetos que estão atrelados a essa remuneração variável, o que dificulta o engajamento dos profissionais para essa transição. A razão pela qual a meta de transição para ovos de galinhas livres não entrou na remuneração variável pode ser atribuída ao prazo relativamente longo do vencimento do compromisso público. Infere-se, portanto, que até no máximo no ano de 2025 – prazo final desse compromisso – esse tema passe a ser priorizado com tema de remuneração variável de executivos.

Por meio das entrevistas realizadas com profissionais de operação, constatou-se uma diferença clara no que se refere à priorização dos ovos de galinhas livres entre os hotéis administrados e hotéis franqueados. Esse é um fator crítico para a continuidade da estratégia de substituição de cadeias produtivas de ovos.

No caso dos hotéis administrados, o nível de controle dos profissionais de operações é maior e a autonomia para tomada de decisão por parte da Empresa A na substituição dos ovos também é facilitada. Já os hotéis franqueados possuem contrato regido pela lei das franquias, que é mais complexo e prevê como mandatório apenas o que está no documento denominado Carta de Franquia. Para esses casos, deve haver outra forma de incentivo para a transição, pois os gerentes gerais desses hotéis franqueados não possuem remuneração variável atrelada à Empresa A.

Ademais, a forma como alguns franqueados encaram o negócio hoteleiro dificulta a aplicação de projetos socioambientais, entre eles a substituição de ovos, pois a abordagem orientada a custos ao curto prazo impera entre os investidores dessa modalidade. Assim, não raro, hotéis realizam práticas desconsiderando as políticas socioambientais da empresa franqueadora, mesmo estando essas presentes, ainda que de maneira genérica, nos contratos dessa modalidade.

No caso da cadeia produtiva de ovos, os gestores operacionais demonstraram conhecimento sobre as metas de substituição por ovos de galinhas livres, porém relataram que os gerentes gerais dos hotéis ainda não possuem tal consciência, e que seria necessária uma maior comunicação e treinamento para profissionais de alimentos e bebidas, para assegurar uma transição gradual para esse modelo produtivo não convencional.

Os profissionais de operações demonstram ainda senso crítico apurado quanto à viabilidade das metas de sustentabilidade da empresa, no que se refere aos ovos de galinhas livres. Creem que os compromissos internacionais assumidos possuem caráter de vanguarda em relação à prática atual, e supõem que a empresa enfrenta o que, nas palavras de um dos entrevistados, é um “dilema de quem inicia algo novo e que o mercado de hotelaria não está acostumado. Existe uma inovação que vem com o bônus desse reconhecimento, e o ônus de não ser bem aceito”. Essa frase retrata o reconhecimento do profissional às boas práticas da empresa quanto aos compromissos assumidos sobre a cadeia produtiva de ovos.

A compreensão dos profissionais de marketing a respeito dos compromissos socioambientais da Empresa com a questão dos ovos foi notada nas entrevistas de maneira superficial. Os profissionais de marketing demonstraram uma preocupação com a percepção dos clientes sobre as mudanças operacionais, apesar de reconhecerem uma aceitação positiva dos hóspedes e clientes sobre essa prática. As preocupações levantadas se relacionam com uma ausência de comunicação “*in hotel*” – aquelas direcionadas aos hóspedes nos locais de interação

do hotel – sobre os programas socioambientais e as boas práticas quanto às cadeias produtivas de ovos. Para justificar a ausência dessas comunicações, um dos profissionais destacou: *“Talvez por excesso de zelo da empresa, para não comunicar excessivamente mudanças que ainda não estão completamente implementadas, e cair na perigosa armadilha do greenwashing...”*. Fato é que algumas mudanças operacionais estão sendo comunicadas de maneira mais ampla, enquanto outras ainda não estão sendo comunicadas aos hóspedes.

Do ponto de vista dos profissionais de marketing, a comunicação de boas práticas socioambientais, como a utilização de ovos de galinhas livres, tende a gerar percepção positiva dos hóspedes sobre as marcas, e valor intangível por meio de imagem e reputação. Assim, pelo conteúdo capturado nas entrevistas com essa área, há oportunidades significativas de comunicação das boas práticas dos hotéis referentes à cadeia produtiva de ovos mas, ao mesmo tempo, existe cautela por parte da empresa nessa divulgação, para não incorrer em mensagens exageradas ou que possam levantar questionamentos sobre a aplicabilidade.

Outro ponto crucial para a melhor compreensão do cenário referente às cadeias produtivas de ovos foi a inserção de entrevistas com profissionais de organizações do terceiro setor que estão envolvidas na causa do bem-estar animal. Por meio dessas entrevistas fica claro o constante monitoramento dessa temática por parte da sociedade civil, e o potencial de influência que essas organizações possuem sobre o mercado consumidor. Durante as entrevistas, ficou clara a percepção positiva dos entrevistados sobre o engajamento da Empresa A com a questão da transição para ovos de galinhas livres, o que traz uma imagem positiva em relação aos ativistas quando comparado a outras empresas do setor de hotelaria.

Foi destacado, por parte dos entrevistados externos, um trabalho conjunto desenvolvido ao longo dos últimos 18 meses pela empresa junto a organizações de proteção animal visando dois objetivos principais: 1. Acelerar a transição para ovos de galinhas livres nos hotéis, por meio de listas de fornecedores auditados por essas organizações, e de sensibilização do público dos hotéis para o tema; 2. Fomentar a substituição de proteína animal por aquela de origem vegetal nos menus de restaurantes dos hotéis. Para esses dois objetivos, segundo os profissionais, a empresa se mostrou uma das poucas no mercado de hotelaria com abertura para discussões e integração dessas boas práticas. O engajamento, porém, é percebido, pelos entrevistados externos, como um passo importante, mas não um resultado em si. A transição para cadeias produtivas de ovos com menor

impacto dependerá do nível de engajamento dos gerentes gerais dos hotéis, dos profissionais de A&B e das práticas por eles adotadas, o que ultrapassa os limites do engajamento do público corporativo da empresa e atinge os níveis operacionais.

Assim, apesar de avanços importantes nos últimos anos, e de demonstração de proatividade e engajamento de gestores, constata-se que a Empresa A possui desafios pela frente rumo à transição de cadeias produtivas de ovos, que pode ser facilitado caso a empresa adote algumas das recomendações desta pesquisa.

5.2 Recomendações

Com base nas entrevistas realizadas e nos vários documentos empresariais analisados, integra-se à pesquisa algumas recomendações à gestão da Empresa A, que podem ser aplicadas em outros casos de empresas no setor de hotelaria que possuem desafios similares a partir deste estudo de caso. Ressalta-se também a limitação e os possíveis vieses e subjetividade dispostos como características dessa forma de pesquisa qualitativa. Assim, recomenda-se ainda para próximos estudos que tomem este como base, uma ampliação das formas de investigação que visem contemplar visões diferenciadas, percepções e interpretações de outros pesquisadores sobre o material coletado nesta pesquisa.

i. Implementação da Estratégia Socioambiental

A primeira recomendação que se estabelece a partir dos resultados desta pesquisa diz respeito à implementação da estratégia socioambiental da Empresa A. Sabe-se que a empresa já conectou essa estratégia com a estratégia financeira, por meio do título de dívida emitido atrelado a esses fatores. O segundo desdobramento, que diz respeito à remuneração de executivos também foi concluído com sucesso, representando esses fatores algo entre 10% e 15% da remuneração variável de executivos em todos os níveis hierárquicos.

O próximo passo, porém, é fortalecer o engajamento dos “*hotel owners*”, investidores locais tanto em modelo de hotéis administrados como em modelo de franquias. Constatou-se, ao longo desta pesquisa, um baixo nível de engajamento desse público, que é fundamental para uma boa

implementação da estratégia socioambiental. Constatou-se, ainda, um conflito de interesses entre a necessidade da Empresa A de perseguir o crescimento por meio da ampliação do modelo de franquias, ao mesmo tempo em que este modelo é considerado de menor controle e maior permissividade por parte dos *hotel owners*, uma vez que a responsabilidade direta de implementação do programa socioambiental está com outra pessoa jurídica, sendo a franqueadora apenas corresponsável. Assim, recomenda-se uma revisão significativa no documento que rege o modelo de franquias da Empresa A, com finalidade de incorporar de maneira mais específica todas as práticas de gestão socioambiental com as quais a Empresa A se compromete. Apenas com um engajamento compulsório das franquias haverá um compromisso maior desses parceiros com a estratégia, e consequentemente a implementação do programa socioambiental terá maior potencial de sucesso.

Contratualmente, seria importante vincular *hotel owners* financeiramente, por exemplo, com mecanismos de remuneração variável ou, no caso das franquias, mecanismos de descontos em royalties pagos à franqueadora uma vez que atinjam os objetivos socioambientais da Empresa A. Esse modelo seria visto positivamente pelos franqueados e pelo mercado, uma vez que a empresa A estaria disposta a abrir mão de parte dos lucros por um maior comprometimento socioambiental de seus parceiros. Assim, o capitalismo de *stakeholder* seria reafirmado em detrimento do capitalismo de *shareholder*, gerando valor compartilhado.

ii. Melhoria dos conhecimentos sobre estratégia socioambiental

A segunda recomendação provém da análise das entrevistas realizadas, e do nível baixo de sensibilização dos profissionais e gestores da Empresa A para com as questões socioambientais. Foram identificadas oportunidades de melhoria do nível de letramento dos profissionais não só sobre a estratégia socioambiental da Empresa A, mas também com a temática socioambiental como um todo. Foram raros os profissionais que conseguiram transmitir segurança a respeito desses fatores, e menos ainda aqueles que relacionaram as metas empresariais aos ODS. Apesar de haver um compromisso firmado pela alta liderança da empresa, existe uma demanda de intensificação de treinamentos para todos os níveis hierárquicos sobre as questões socioambientais que a humanidade enfrenta, sua aplicação no setor de turismo e hotelaria, e a relação direta com todas as áreas de trabalho dentro da Empresa A. Essa recomendação trata-se de um reforço do item

já constante no item 5 das justificativas da estratégia socioambiental, denominado “*Empoderar a nossa Gente: Precisamos romper com antigos hábitos. Todos podem agir. Conhecimento dá poder. Não é uma estratégia apenas de cima para baixo*”.

Com o que se notou nas respostas às entrevistas existe ainda um longo caminho a ser trilhado no que se refere à conscientização do público interno sobre as questões socioambientais. Dentre as várias prioridades que os profissionais possuem, os projetos socioambientais da empresa ainda parecem ser temas marginais e não transversais como precisariam ser, dada materialidade desses temas para a gestão global da empresa.

Assim, o que se propõe é uma série de pequenas ações de sensibilização de profissionais, que sejam mandatórias e, se possível, atreladas à remuneração variável. A primeira iniciativa que se aproximou disso foi o treinamento *School for Change*, aplicado em 2022 a todos os profissionais dos escritórios corporativos da empresa. Porém, dados os discursos ainda superficiais de vários profissionais, entende-se que apenas essa ação não teria sido suficiente, e um constante reforço nesses treinamentos e nas comunicações sobre aspectos socioambientais seja necessário.

iii. Comunicação interna e compartilhamento de boas práticas de gestão socioambiental.

Em continuidade à seção anterior, é altamente recomendado o fortalecimento da comunicação interna da empresa sobre as questões socioambientais, para que profissionais dos escritórios corporativos e também das operações hoteleiras tenham as ferramentas necessárias para lidar com essa temática que, muitas vezes, vem de clientes, fornecedores, e outros stakeholders.

Os canais de comunicação interna são muitos, e um estudo acerca de quais desses canais poderiam ser efetivos na comunicação de aspectos socioambientais é também uma recomendação desta pesquisa. Acredita-se que exista um potencial de mudança de hábitos de profissionais por meio de uma comunicação efetiva da empresa. Uma das formas de se fazer essa comunicação é por meio da comunicação de boas práticas já realizadas nas operações, com objetivo de troca de conhecimentos. Um fórum de discussões e apresentações de estudos de casos empresariais pode ser uma ferramenta interessante para essa finalidade.

Outra prática que pode ser adotada por meio da comunicação interna é dar visibilidade a essas boas práticas das operações por meio de concursos internos, rankings de performance socioambiental e contrapartidas financeiras aos hotéis com melhor performance socioambiental. Assim, a empresa contaria com formas de contrapartidas de motivação para as equipes.

No caso da adoção de boas práticas na cadeia de alimentos e bebidas, seria possível premiar os hotéis que adotarem opções *plant based* em seus cardápios, assim como aqueles que eliminarem completamente o consumo de ovos convencionais. Reitera-se que mais do que as contrapartidas em si, o que se objetiva com concursos dessa forma é o compartilhamento de boas práticas e a visibilidade e reconhecimento aos profissionais que assim o fazem, fomentando a melhoria contínua das operações.

iv. Engajamento da área de compras compartilhadas com as metas socioambientais.

Uma das recomendações de maior relevância para o atingimento dos objetivos de gestão socioambiental da Empresa está relacionada ao engajamento da área de compras compartilhadas. Essa área representa o principal canal de comunicação da empresa com suas cadeias de fornecimento a montante, devendo estar alinhada e consciente de suas atribuições, no que se refere à gestão socioambiental e às metas da empresa. Os critérios de escolha e homologação de fornecedores devem respeitar os compromissos socioambientais da nova estratégia. Assim, a mensuração dos resultados da área deve contemplar não somente indicadores financeiros de volume de compras e economia gerada por meio dos contratos globais e regionais de grande escala, mas também o desenvolvimento de soluções locais e a capacidade de transição para uma economia de baixo carbono que tenha os ODS como balizadores do crescimento.

Para atingir esses objetivos, um passo importante, no que se refere à cadeia de suprimentos de ovos, está no reporte, por meio de sistema de gestão de suprimentos, que capture não somente os volumes de compras provenientes de fornecedores homologados, mas também as compras locais realizadas diretamente pelos hotéis. Importante destacar a melhoria necessária em sistema para catalogação dos tipos de ovos comprados, de forma que se possa filtrar e reportar de maneira

transparente o volume de cada um dos tipos de ovos comprados, sejam eles convencionais, de galinhas livres, caipiras ou orgânicos, de acordo com as definições de categorias de mercado.

v. Trabalho conjunto com organizações da sociedade civil na causa de bem-estar animal

Uma oportunidade mapeada por esta pesquisa é a condução de trabalhos mais próximos com organizações não governamentais que possuem a causa do bem-estar animal como motivadora de sua atuação. Em entrevistas com pessoas envolvidas nessas organizações, constatou-se que a Empresa A já está conduzindo trabalhos conjuntos com essas organizações para a substituição dos ovos convencionais. Há que se considerar, porém, oportunidades de estreitamento de relacionamento para projetos mais amplos de substituição de matéria prima animal por vegetal, contribuindo ainda mais para a redução das emissões atmosféricas das atividades empresariais da empresa.

No início de 2023 foi lançado um estudo de caso conjunto entre a Empresa A e a organização internacional Mercy for Animals, contemplando as principais ações da empresa para a substituição dos ovos convencionais e redução do impacto socioambiental. Assim, considera-se que práticas como essa devam ser fortalecidas, tanto em caráter institucional e corporativo, conforme tratou o referido estudo de caso, como também de maneira prática, por meio de pilotos de substituição em hotéis da rede nos diferentes estados brasileiros.

A aproximação de organizações do terceiro setor fortalece não só os compromissos socioambientais da empresa, como também serve de fator de reforço da reputação e imagem da empresa, uma vez que as práticas ESG estão cada vez mais relevantes para as avaliações de agências de *rating*.

vi. Manutenção do posicionamento de liderança setorial em ações socioambientais

Recomenda-se, por fim, que os gestores da Empresa A sigam reportando e dando total transparência às práticas socioambientais, uma vez que entre os *benchmarkings* setoriais encontra-

se em posição de liderança. A manutenção dessa liderança, porém, deve ser perseguida com foco em uma melhoria contínua das práticas, uma vez que se nota uma mudança setorial em prol do fortalecimento das políticas e práticas ESG que podem levar competidores a galgarem a posição ocupada atualmente pela empresa A. Assim, recomenda-se uma análise de concorrência no que se refere a práticas socioambientais, algo que esse estudo não abordou, mas que deve ser levada em consideração pelos gestores da Empresa A.

A liderança nos rankings das agências de rating está condicionada ao atingimento dos objetivos da nova estratégia socioambiental que, por sua vez, relaciona-se diretamente com alguns dos ODS descritos neste estudo. Assim, caso a empresa não fortaleça alguns dos pontos destacados na pesquisa, não se pode esperar uma manutenção de posição nos rankings internacionais. Essa ideia foi corroborada pelas entrevistas com integrantes da sociedade civil, que destacaram que hoje está se formando uma competição saudável entre empresas por melhores práticas ESG e maior reconhecimento dessas práticas pelo mercado.

5.2.1 Os ODS e cadeia produtiva de ovos

Com base na literatura pesquisada e na observação prática de sua aplicação na realidade da Empresa A, foram levantadas conexões da cadeia de produtiva de ovos com alguns dos ODS, e essas conexões formam parte da contribuição desta pesquisa, nos termos que seguem.

ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável - alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável: A cadeia produtiva de ovos demonstra potencial significativo de contribuição para uma agricultura mais sustentável e também para erradicação da fome. Como se observou nos estudos expostos, o brasileiro tem passado a cada ano a consumir mais ovos, em detrimento de outras fontes de alimento de origem animal, tanto pelos preços mais acessíveis quanto pelo fator de saúde atribuído a esse alimento. Quando uma grande empresa do setor de hotelaria faz um movimento em direção ao consumo de ovos de galinhas livres, ou não convencionais, justificado em pilares de saúde, bem-estar animal e “sustentabilidade”, há uma provocação de mudança em toda a cadeia de suprimentos para atendimento desse volume significativo. A adequação dos métodos de produção para aqueles de menor impacto

socioambiental seria uma contribuição válida da meta de substituição de ovos convencionais da Empresa A.

Uma outra ação relacionada a esse ODS refere-se à substituição de ovos convencionais por matéria prima vegetal, algo que está sendo alcançado por alguns hotéis, como relatado em entrevistas, e que tem como consequência direta o fomento a uma agricultura de menor impacto, reduzindo proteína animal e sua pegada de carbono equivalente. Na prática, quando uma grande empresa se compromete com a substituição de determinado produto, automaticamente as cadeias produtivas de produtos substitutos passam a se desenvolver e, nesse caso não foi diferente, dados os relatos de entrevistas sobre a maior difusão da gastronomia “*plant based*” nos hotéis da empresa.

Assim, conclui-se que para esse ODS, existe um efeito dominó entre os elos da cadeia produtiva de ovos que como explorado nas entrevistas, está se modificando para atendimento de novas demandas de mercado, como o suprimento de ovos de galinhas livres.

ODS 3 – Saúde e bem-estar - assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas as pessoas: Esse tema possui uma conexão com a pauta de aspectos socioambientais na cadeia de suprimento de ovos, uma vez que assegurar as melhores práticas em processos produtivos é indiretamente contribuir com a saúde e bem-estar das pessoas. Comprovadamente, os ovos de galinhas livres possuem maior segurança alimentar e menores taxas, por exemplo, da doença salmonela. Assim, a meta da empresa de substituir ovos convencionais por aqueles de galinhas livres, ao mesmo tempo privilegia a saúde dos consumidores.

ODS 12 – Consumo e produção responsáveis - assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis: Com o fomento a cadeias produtivas de ovos de galinhas livres e a substituição de proteína animal por vegetal, atinge-se por consequência um padrão de produção de menor impacto. Os principais fornecedores de ovos de galinhas livres possuem certificações de produção responsável, além de constantes auditorias por parte de organizações do terceiro setor que fiscalizam a produção de ovos. Isso ficou claro a partir das entrevistas realizadas com agentes externos integrantes de organizações do terceiro setor para a causa do bem-estar animal. Segundo essas fontes, a produção de ovos de galinhas em gaiolas forma uma prática irresponsável e seu consumo oferece grau mais elevado de riscos aos consumidores do que aqueles provenientes de

produções não convencionais, de galinhas livres. Essa informação foi corroborada por pesquisas apresentadas na revisão de literatura.

ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima - tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e seus impactos: Sabe-se da urgência das medidas para se reduzir emissões atmosféricas, e a contribuição das cadeias produtivas de alimentos à base animal para essas emissões. O compromisso de substituição de ovos de galinhas fruto de produção convencional por parte da Empresa A, corrobora com seus compromissos de redução de emissões atmosféricas, à medida em que a utilização de ovos em receitas passa a ser substituída por produtos de base vegetal. Assim, temos uma conexão com os demais compromissos da estratégia socioambiental da Empresa A, demonstrando coesão da estratégia socioambiental como um todo.

Ademais, é importante ressaltar que não foram encontradas nessa pesquisa comprovações de que os meios produtivos de ovos de galinhas livres sejam menos impactantes em termos de emissões atmosféricas do que aqueles convencionais. Assim, a contribuição para esse ODS reside na substituição desse insumo animal por alternativas vegetais, algo que já está sendo implantado gradativamente na empresa A, e é altamente recomendado pelos integrantes de instituições do terceiro setor responsáveis por essa causa.

ODS 15 – Vida terrestre - proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir florestas de forma sustentável, combater a desertificação e deter a perda de biodiversidade: Esse ODS especificamente se relaciona com muitos dos objetivos perseguidos pela Empresa A com sua nova estratégia socioambiental, uma vez que o turismo depende diretamente da conservação da biodiversidade e dos sistemas naturais. Assim, trata-se de tema com alta materialidade para a empresa, e as formas de relacionamento com esse ODS são inúmeras, desde o impacto das construções de hotéis no ambiente onde estão inseridos, até a preocupação com o impacto da cadeia produtiva de alimentos e bebidas, resultando em um cuidado entre as várias cadeias, na produção e consumo de ovos.

O bem-estar animal passou a partir de abril de 2022, a ser tema prioritário para a ONU, portanto, compreendido nesse ODS, que trata de promover a conservação da biodiversidade. O modo de manejo e produção convencional de ovos contribui negativamente para o cuidado com a biodiversidade, com práticas que limitam as galinhas a expressar seus comportamentos naturais. Além disso, a alta concentração de animais em um pequeno espaço físico aumenta a contaminação

por bactérias e fungos que em última instância ocasionam a necessidade de maiores doses de antibióticos aos animais, impactando negativamente os consumidores e o meio ambiente.

5.3 Considerações Finais.

Pelo que foi apresentado, considera-se que este estudo cumpre sua função de pesquisa qualitativa exploratória, trazendo em sua revisão de literatura aspectos socioambientais já muito estudados e que remontam mais de sessenta anos de evolução, desde o pensamento neomalthusiano até a publicação dos ODS pela Organização das Nações Unidas, e que por meio da metodologia qualitativa foram aplicados ao presente estudo de caso.

Por meio das ferramentas de análise documental e das entrevistas realizadas, obteve-se informações relacionadas à evolução da estratégia socioambiental da Empresa A, e da aplicação dessa estratégia no que se refere a cadeia produtiva de Ovos. Assim, com o cenário mapeado, recomendou-se uma série de ações para aprimorar os resultados socioambientais e garantir o cumprimento dos compromissos assumidos pela empresa em consonância aos ODS.

A partir dos resultados desta pesquisa, espera-se obter subsídios para continuação de estudos sobre aspectos socioambientais aplicados tanto ao setor de hospitalidade quanto a outros setores da economia que estão relacionados às cadeias produtivas de alimentos e bebidas. Algumas sugestões de continuidade e aprofundamento dos entendimentos: a. Aplicação de estudo similar a outras empresas do setor de hotelaria e possível comparação com os resultados obtidos da Empresa A; b. Aprofundamento no entendimento de impacto das cadeias produtivas de ovos, e benefícios da substituição de ovos convencionais por aqueles produzidos por galinhas livres, ou até mesmo por soluções *plant based*; c. Continuidade de análise cronológica da evolução da estratégia socioambiental da Empresa A partir do ano de 2023, verificando o atingimento dos compromissos assumidos, por exemplo a substituição de 100% dos ovos por aqueles de galinhas livres, entre outros compromissos, como de redução de emissões e de redução de desperdício de alimentos; d. Aplicação de análise similar de aplicabilidade de ODS em estratégias socioambientais de empresas de diversos setores; e. Exploração com maior profundidade dos demais compromissos da empresa em sua carta de alimentação saudável, tais como cadeia produtiva de Chás e Cafés, cadeia produtiva de Peixes, entre outras; f. Condução de entrevistas com outros públicos externos e *stakeholders* da organização, algo que não foi explorado em profundidade por essa pesquisa, por exemplo, agências de rating, credores e investidores.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABPA - Associação Brasileira de Proteína Animal. **Relatório Anual 2020**. Disponível em: http://abpa-br.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio_Anual_ABPA_2020.pdf. Acesso em: 05 abr. 2023.
- ABPA - Associação Brasileira de Proteína Animal. **Série histórica da produção brasileira de ovos**. Disponível em: <http://abpa-br.com.br/setor/series-historicas/>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales**. 5ed. Buenos Aires: Humanistas, 1978.
- ANGHINONI, G.; TORMENA, C. A.; LAL, R., ZANCANARO, L.; KAPPES, C. Enhancing soil physical quality and cotton yields through diversification of agricultural practices in central Brazil. **Land Degradation and Development**, 30, pp. 788–798, 2019.
- ANGHINONI, G.; ANGHINONI, F. B. G.; TORMENA, C. A.; BRACCINI, A. L.; de Carvalho MENDES, I. de C.; ZANCANARO, L.; LAL, R. Conservation agriculture strengthen sustainability of Brazilian grain production and food security. **Land Use Policy**, 108, 2021.
- APAYDIN, O.; GONOLLU, M. T. Emission control with route optimization in solid waste collection process: a case study. **Sādhanā**, v. 33, p. 2, pp. 71–82, 2008.
- ARAÚJO, R. N. de O. Consumidor, educação ambiental e consumo sustentável. **Âmbito Jurídico**, XVI, n. 116, 2013.
- AKYUZ, G. A.; ERKAN, T. E. Supply chain performance measurement: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 17, pp. 5137–5155, 2010.
- BAKKER, F. de.; NIJHOF, A. Responsible chain management: a capability assessment framework. **Business Strategy and the Environment**, 11(1), pp. 63-75, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARONE, B., Nogueira, R.M., Guimaraes, K.R.L.S.L.Q, Behrens, J.H., 2019. **Sustainable diet from the urban Brazilian consumer perspective**. Food Res. Int. 124, 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2018.05.027>.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BEAMON, B. M. **Designing the green supply chain**. Logistics Information Management, 1999.

BESKE,P.,Land,A.,Seuring. **Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: a critical analysis of the literature**. Int.J.Prod.Econ 2014.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. Leonardo Boff 5. Ed. Revista e ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

BORCHARDT, S., Buscaglia, D., Barbero Vignola, G., Maroni, M., Marelli, L, 2020. **A sustainable recovery for the EU**. European Commission's Joint Research Centre, <http://dx.doi.org/10.2760/030575>

BOSONA,T., Gebresenbet,G., Nordmark,I., Ljungberg,D. **Integrated logistics network for the supply chain of locally produced food, part: location and route optimization analyses**. J. Serv. Sci. Manag 2011.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração da produção e operações - manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies** (Contemporary Social Research). Routledge, 1ed. London, 1989.

BYRNE,P.J.,Ryan,P.,Heavey,C. **Sustainable logistics: a literature review and exploratory study of irish based manufacturing organizations**. Int. J. Eng. Technol.Innov.3(3),200–2013.

CALIXTO, L. A. (2013). **Divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo**. Revista de Administração, v.48, n.4.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

- CEBEDS, **Guia de ODS para empresas**: <https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf> IPCC, Intergovernmental Panel on Climate Change, Sixth Assessment Report – Climate Information Relevant for Tourism, Working Group I – The Physical Science Basis, 2021.
- CEPEA/ESALQ-USP - **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Preços**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/>. Acesso em: 05 abr. 2023.
- COSTANZA, R., J. McGlade, H. Lovins, and I. Kubiszewski. 2015. **An overarching goal for the UN sustainable development goals**. *Solutions* 5(4): 13–16.
- DAUB, C. H. (2007). **Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach**. *Journal of Cleaner Production*, v.15, n.1, p. 75-85.
- DOBSON, P.; Waterson, M.; Davies, S.W. **The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing**. *J. Agric. Econ.* 2013, 54, 111–125.
- ELHOUSHY, S., 2020. **Consumers' sustainable food choices: antecedents and motivational imbalance**. *Int. J. Hosp. Manag.* 89, 102554. doi:10.1016/J.IJHM.2020.102554.
- ELHOUSHY, S., Jang, S.S., 2019. **Factors affecting consumers sustainable behaviour formation: a multi-stage model**. Paper presented at the 25th Asia Pacific Tourism Association Annual Conference Da Nang City, Vietnam. <http://hdl.handle.net/10278/3719912>.
- ELKINGTON, J. (2004). **Enter the Triple Bottom Line**. In A. HENRIQUES, & J. RICHARDSON (Orgs.), *The triple bottom line, does it all add up? assessing the sustainability of business and csr* (pp. 1-16). London: Earthscan.
- ENGEL, Kirsten; BULKELEY, Harriet. **Climate Justice: An Introduction**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2016.
- FISCHER, C.; Hartmann, M.; Reynolds, N.; Leat, P.; Giha, C.R.; Henchion, M.; Albisu, L.M.Y.; Gracia, A. **Factors influencing contractual choice and sustainable relationships in European agrifood supply chains**. *Eur. Rev. Agric. Econ.* 2010, 36, 541–569.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- FLYNN, B.; Huo, B.; Zhao, X. **The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach**. *J. Oper. Manag.* 2010, 28, 58–71.
- FONTANA, A., FREY, J. H. **Interviewing: the art of science**. In: DENZĪN, N. K., LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. – entrevistas.

- FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREITAS, W. R. S., Jabbour, C. J. C, **Utilizando Estudo De Caso(S) Como Estratégia De Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas E Sugestões**. Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011
- GFI Brasil, **O Consumidor Brasileiro e o Mercado Plant Based**, GFI, 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. SãoPaulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, D. V. **Educação para o consumo ético e sustentável**. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, Rio Grande, v. 16, n. 1, p. 18-32, 2006.
- GRI – Global Reporting Initiative (2013). **Diretrizes para relato de sustentabilidade – Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**. Disponível em: www.globalreporting.org.
- GRIGGS, D., M. Stafford-Smith, J. Rockström, M. C. Öhman, O. Gaffney, G. Glaser, N. Kanie, I. Noble, W. Steffen, and P. Shyamsundar. 2014. **An integrated framework for sustainable development goals**. *Ecology and Society* 19(4): 49. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-07082-190449>
- GUNASEKARAN et al., 2015 A. Gunasekaran, N. Subramanian, S. Rahman Green supply chain collaboration and incentives: **Current trends and future directions Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 74 (2015), pp. 1-10, 10.1016/j.tre.2015.01.002
- HART, S. M. (2010). **Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety?** *Journal of Business Ethics*, 92(4), 585–600. Retrieved from: <https://doi-org.ez87.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-009-0174-1>
- HINGLEY, M. **Power imbalance in UK agrifood supply channels: Learning to live with the supermarkets**. *J. Mark. Manag.* 2005, 21, 63–88.
- HSU, C., Lee, W., Chao, W. (2013). **Materiality analysis model in sustainability reporting: a case study at Lite-On Technology Corporation**. *Journal of Cleaner Production*. V. 57, n. 15 142-151.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018: **Análise do Consumo Alimentar Pessoal no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2095737>. Acesso em: 03 abr. 2023.

IPCC, Climate change 2022: **Impacts, Adaptation and vulnerability. Working Group II Contribution for the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change**, IPCC, 2022.

IPCC, Climate change 2022: **Mitigation of climate change**. Working Group III. IPCC, 2022

IPCC, **Sumário para Elaboradores de Políticas Públicas** GT-I, GT-2, GT-3, IPCC, 2021

JANG, S.Y., Chung, J.Y., Kim, Y.G., 2015. **Effects of environmentally friendly perceptions on customers' intentions to visit environmentally friendly restaurants: an extended theory of planned behavior**. *Asia Pacific J. Tour. Res.* 20 (6), 599–618.

JANG, Y.J., Kim, W.G., Bonn, M.A., 2011. **Generation Y consumers' selection attributes and behavioral intentions concerning green restaurants**. *Int. J. Hosp. Manag.* 30 (4), 803–811.

JONES, F. P. Pesquisa qualitativa. In: THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. S. **Métodos da Pesquisa em Atividade Física**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

KIM, J.J.; Lee, M.J.; Han, H. **Smart Hotels and Sustainable Consumer Behavior: Testing the Effect of Perceived Performance, Attitude, and Technology Readiness on Word-of-Mouth**. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 7455. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207455>

KIM, S.-y., Yoon, J., Choi, I., 2016. **What matters to promote consumers' intention to patronize sustainable business-and-industry (B&I) food services?** *Br. Food J.* 118 (11), 2710–2731.

KLEINDORFER, P.R., Singhal, K., VanWassenhove, L.N., 2005. **Sustainable operations management**. *Prod. Oper. Manag.* 14, 482–492.

Kolk, A. (2004). **A Decade of sustainability reporting: development and significance**. *International Journal of environmental and sustainable Development*, 51-64.

KORHONEN et al., 2018J. Korhonen, A. Honkasalo, J. Seppälä **Circular economy: the concept and its limitations** *Ecol. Econ.*, 143 (2018), pp. 37-46

KRISCHKEL, P. J.; TOMIELLO, N. **O comportamento de compra dos consumidores de alimentos orgânicos: um estudo exploratório.** *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, Florianópolis, v. 10, n. 96, p. 27-43, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LIPPMAN, S. (2001). **Supply chain environmental management.** *Environmental Quality Management*, 11(2), 11-14.

LJUNGBERG, D., Gebresenbet, G., Aradom, S., 2007. **Logistics chain of animal transport and abattoir operations.** *Biosyst. Eng.* 96(2), 267–277.

MARIETTO, M. L. **Observacao participante e não participante: contextualizacao teorica e sugestao de roteiro para aplicacao dos metodos.** " *Revista Ibero - Americana de Estrategia*, vol. 17, no. 4, Oct.-Dec. 2018, pp. 5+. *Gale Academic OneFile*, link.gale.com/apps/doc/A623924758/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=c619e76d. Accessed 1 June 2022.

MEHDIKHANI R., Valmohammadi C. **Strategic collaboration and sustainable supply chain management:** The mediating role of internal and external knowledge sharing *Journal of Enterprise Information Management* (2019), 10.1108/JEIM-07-2018-0166

MENDES, I.C., Tormena, C.A., Cherubin, M.R., Karlen, D.L., 2018. **Soil health assessment and maintenance in Central and South-Central Brazil.** In: Reicosky, D. (Ed.), *Managing Soil Health for Sustainable Agriculture: Monitoring and Management*, first ed., 2. Cambridge: Burleigh Dodds Science Publishing, pp. 379–415. <https://doi.org/10.19103/AS.2017.0033.35>.

MESA, J.C.P.; Gómez, E.G. **Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: An empirical analysis of performance.** *Supply Chain Manag. Int. J.* 2015, 20, 128–138.

MUSSI, R. F. F. Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C. Nune, C. P. **Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: Distanciamentos, Aproximações E Possibilidades.** Décima Terceira edição da Revista SUSTINERE, em seu v.7, n.2, de 2019.

- NABUURS, G.J., O. Masera, K. Andrasko, P. Benitez-Ponce, R. Boer, M. Dutschke, E. Elsiddig, J. Ford-Robertson, P. Frumhoff, T. Karjalainen, O. Krankina, W.A. Kurz, M. Matsumoto, W. Oyhantcabal, N.H. Ravindranath, M.J. Sanz Sanchez, X. Zhang, 2007: **Forestry. In Climate Change 2007: Mitigation.** Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Metz, B., O.R. DAVIDSON, P.R. Bosch, R. Dave, L.A. Meyer (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, pp. 541–584.
- NAÇÕES UNIDAS. **Acordo de Paris.** Paris, 2015. Tratado internacional.
- NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 12 de março de 2023
- OLIVEIRA, Felipe Rangel. **O tecido social: uma reflexão sobre sua importância na construção de uma sociedade mais justa.** Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 28, n. 68, p. 81-98, mar. 2020.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para realização de pesquisas em administração.** Catalão: UFG, 2011 72p.: il.
- OLSTHOORN, X. Tyteca, D., Wagner, M., & Wehrmeyer, W. (2001). **Environmental indicators for business:** A review of the literature and standardization methods. *Journal of Cleaner Production*, 9: 453-463.
- PARK-POAPS, H., & Rees, K. (2010). **Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation.** *Journal of Business Ethics*, 92(2), 305-322.
- PÉREZ-MESA et al., 2021 J.C. Pérez-Mesa, L. Piedra-Muñoz, E. Galdeano-Gómez, C. Giagnocav **Management strategies and collaborative relationships for sustainability in the agrifood supply chain Sustainability** (Switzerland) (2021), 10.3390/su13020749.
- PINSKY, Vanessa Cuzziol; DIAS, João Luiz; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 465-480, set. 2013.
- POHLMANN et al., 2020 C.R. Pohlmann, A.J. Scavarda, M.B. Alves, A.L. Korzenowski **The role of the focal company in sustainable development goals: A Brazilian food poultry supply chain case study Journal of Cleaner Production.** Elsevier Ltd, 245 (2020), Article 118798, 10.1016/j.jclepro.2019.118798.

PURVIS, B., Mao, Y., Robinson, D., 2019. **Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins.** *Sustain. Sci.* 14, 681–695.

RAO, P., 2002. **Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia.** *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 22(6), 632–655. [res_agenda21_00.shtm](#). Last Accessed February 2017

RIBEIRO, J. A.; VEIGA, R. T. **Proposição de uma escala de consumo sustentável.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 45-60, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBINSON, Mary. **Climate Justice: Hope, Resilience, and the Fight for a Sustainable Future.** Nova Iorque: Bloomsbury Publishing, 2018.

ROCKSTRÖM, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley. 2009. **Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity.** *Ecology and Society* 14(2): 32. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>.

ROMERO, R. V. S.F. 2021. **A aderência do mercado financeiro às ODS através de práticas ESG: um estudo de caso do santander private banking.** Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia.

ROSENTHAL, EDWARD. C. **The era of choice: the ability to choose and its transformation of contemporary life.** MIT Press, 2006.

RUSINAMHODZI, L., 2015. **Crop rotations and residue management in conservation agriculture.** In: M., F., K., S. (Eds.), *Conservation Agriculture*. Springer International Publishing, p. 665.

SCHERER, Martha Pacheco; POLEDNA, Silvia R. Caballero. **Marketing verde: um instrumento de competitividade ou de sobrevivência?** Resolução Conama, n. 307, 2002.

SCHOR, Juliet. B. *The Overspent American: Why.* New York, 1999.

SEIFFERT, Maria Elizabete Bernardini. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental.** São Paulo: Atlas, 2014.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SERAPHIN, H. and Yallop, A. (eds) (2020), **Overtourism and Tourism Education. A Strategy for Sustainable Tourism Futures**, Routledge, London.

SERAPHIN, H. and Gowreesunkar, V.G.B. (2021), "Tourism: how to achieve the sustainable development goals?", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Vol. 13 No. 1, pp. 3-8.

Shin, Y.H., Im, J., Jung, S.E., Severt, K., 2018. **The theory of planned behavior and the norm activation model approach to consumer behavior regarding organic menus**. *Int. J. Hosp. Manag.* 69, 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.011>.

SILVA, M. V. B., Santos, A. C. M. Z., Petrini, M., Silveira, L.: **Promovendo O Consumo Sustentável: Um Estudo De Caso**. Pretexto, Belo Horizonte, v.18. N3, p.50-66, 2017.

SILVA, Minelle Enéas da; CZYKIEL, Renata; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; SANTOS, Wagner Soares Fenandes dos; GALVÃO, Ulysses Paiola. **Um espelho, um reflexo! A educação para a sustentabilidade como subsídio para uma tomada de decisão consciente do administrador**. *Revista ADM. Mackenzie*, v. 13, n.6, 2013.

Srivastava, S.K., 2007. **Green supply chain management: a state-of-the-art literature review**. *Int. J. Manag. Rev.* 9(1), 53–80.

STABILE, M.C.C., Stabile, A.L., Guimarães, D.S., Silva, V.R., Macedo, M.N., Michael, T.C., Pinto, E., Moutinho, P., Alencar, A., 2020. **Solving Brazil's land use puzzle: increasing production and slowing Amazon deforestation**. *Land Use Policy* 91, 104362. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104362>.

STAKE, Robert. Case Studies In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Sage Publications: California, 2000.

STOCKHOLM RESILIENCE CENTRE (2016), **Contributions to Agenda 2030**. Stockholm Resilience Centre.

SUSTAINABLE HOSPITALITY ALLIANCE. **Pathway to Net Positive Hospitality (2021)**. Acessado em 11 de maio de 2022, disponível em <https://sustainablehospitalityalliance.org/our-work/pathway/>

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UN-UNITED NATIONS, 1992. **Agenda 21: the United Nations Programme of Action from Rio**. United Nations, New York. Available on line at. <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>

UNWTO(2018), Tourism and SDGs: **Good Practice in America**, UNWTO Publications.

UNWTO(2018), Tourism and **Sustainable Goal: Journey to 2030**, UNWTO Publications.

VARELLA, M. D.. **Biodiversidade: o Brasil e o quadro internacional**. Revista Brasileira de Política Internacional [online]. 1997, v. 40, n. 1 [Acessado 11 Maio 2022] , pp. 123-141. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-73291997000100005>>. Epub 13 Out 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VOGT, W., **A road to Survival**, 1948. – edição Brasileira, 1951.

WANG,F., Lai,X., Shi,N., 2011. **A multi-objective optimization for green supply chain network design**. Decis. Support Syst. 51(2),262–269.

WATER FOOTPRINT NETWORK. **Water footprint database** [online]. Disponível em: <http://waterfootprint.org/en/resources/water-footprint-database/>. Acesso em: 04 mai. 2023.

WBCSD, World Business Council for Sustainable Development. **The Green House Gas Protocol: A corporate accounting and Reporting Standard**, Revised Edition. Copyright © World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, March 2004.

WCED-World Commission on Environment and Development, 1987. **Our Common Future**. Oxford University Press, Oxford, UK.

WTTC, World Travel and Tourism Competitiveness Report **Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future**. (WTTC) (2017),

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, O. R., A. Underdal, N. Kanie, S. Andresen, S. Bernstein, F. Biermann, J. Gupta, P. M. Haas, M. Iguchi, M. Kok, M. Levy, M. Nilsson, L. Pintér, and C. Stevens. 2014. **Earth system challenges and a multi-layered approach for the sustainable development goals**. Post 2015/UNU-IAS Policy Brief 1, United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability, Tokyo, Japan.

ANEXOS

Anexo 1: 80 Ações do programa “PSA”

AÇÕES DA EMPRESA A – PROGRAMA PSA
#01 Ofereça aos convidados a reutilização de seus lençóis e toalhas como padrão
#02_ Utilizar produtos de higiene ecologicamente responsáveis (amenities)
#03_ Utilizar produtos de limpeza com rótulos ecológicos.
#04.1 Elimine canudos de plástico, agitadores e cotonetes descartáveis
#05_ Implementar o programa WATCH de proteção das crianças
#06_ Banir as espécies de peixes ameaçadas. "Pronto" se não houver F&B
#07_ Respeitar a norma de caudal de água para todos os duches, torneiras e sanitas
#08_ Certificar-se de que todas as águas residuais são tratadas
#09_ Utilizar lâmpadas de baixo consumo
#10_ Separar resíduos perigosos e no mínimo, 2 tipos de resíduos de entre os seguintes: papel, vidro, cartão ou plástico..
#17_ Implementar uma comissão de "saúde, segurança e bem-estar" dos colaboradores
#18_ Implementar soluções de construção conjunta dos planeamentos de trabalho
#19_ Implementar uma ação concreta sobre a diversidade
#20_ Sensibilizar os colaboradores para a saúde e o bem-estar no trabalho
#21 Sensibilizar os colaboradores sobre as posturas e os gestos corretos no trabalho
#22_ Facilitar os trajetos entre o domicílio e o local de trabalho dos colaboradores
#23_ Facilitar o alojamento dos colaboradores
#24_ Sensibilizar para a luta contra o analfabetismo dos colaboradores a nível interno
#25 Implementar a oferta Meeting 21 para reuniões de negócios e eventos.
#26_ Propor lençóis ou capas de edredão ecologicamente responsáveis
#27_ Propor toalhas de higiene ecologicamente responsáveis
#28 Disponibilizar roupas de cama com ecologicamente correta nos quartos
#29.a Oferecer produtos ecologicamente responsáveis descartáveis ou eliminálos: papel higiênico, lenços de papel, toalhas de papel, copos, sacos de lixo
#30 Propor uma alternativa às garrafas plásticas de água descartáveis em todos os espaços (exceto nos quartos)
#31 Cumpra os padrões de concepção ecológica e use tintas e pisos ecologicamente corretos

#32_Comunicar o compromisso PSA através de uma parede dedicada ou parede vegetal
#33 Não oferecer presentes de boas-vindas. Se programas específicos assim o exigirem, esses presentes devem ser ecologicamente corretos.
#34_Utilizar cartões magnéticos ecologicamente responsáveis para os quartos
#35_Afixar os marcadores PSA nas realizações específicas do hotel
#36_Implementar, no mínimo, uma ação sistemática para limitar a impressão em papel
#37_Organizar uma operação de sensibilização dos clientes em torno de PSA ou Solidarity.
#38_Dispor de um terminal de recarga para veículos elétricos
#39_Propor serviços de transporte ecologicamente responsáveis
#40_Propor uma visita ou atividade responsável à volta do hotel
#41_Partilhar nas redes sociais as realizações do hotel sobre PSA
#42_Seguir a "Carta Ética e RSE" para as compras realizadas diretamente pelo hotel
#43_Dar produtos em fim de vida do hotel para serem reutilizados ou reciclados
#44_Apoiar uma associação local (ONG ligada a comunidade)
#45_Dar ou revender os produtos alimentares não consumidos
#46_Implementar operações de recolha de fundos
#47_Abrir-se à vizinhança e apoiar a economia de proximidade
#48_Implementar um programa de luta contra o desperdício alimentar
#50_Implementar uma horta urbana
#51_Propor, pelo menos, 10 produtos regionais e ¾ da oferta em frutas ou legumes sazonais.
#52_Propor dois produtos principais Bio ou certificados provenientes da agroecologia
#53_Reciclar os resíduos alimentares
#54_Responder às diferentes necessidades alimentares (vegetarianas, etc.)
#55_Propor mel proveniente de colmeias instaladas nas imediações do hotel
#56_Instalar a contagem e a subcontagem automática para a água, as energias e as temperaturas
#57_Dispor de um sistema de produção de energia renovável
#58_Ter um dispositivo de cogeração
#59_Aprovisionar-se em eletricidade "verde"
#60_Isolar termicamente as redes de água quente sanitária, aquecimento e climatização, bem como os equipamentos com perda importante
#61_Mandar realizar regularmente um diagnóstico de água/energia do hotel por um especialista
#62_Reutilizar as águas residuais
#63_Mandar realizar regularmente um controlo de desempenho térmico do edifício

#64_Implementar um processo de gestão dos modos ocupados e inocupados dos quartos e partes comuns
#65_Recolher e reutilizar as águas pluviais
#66_Ter uma desativação automática da ventilação quente ou fria no caso de janela aberta
#67_Ter uma certificação Baixo Carbono ou Edifícios Sustentáveis para as construções e renovações
#68_Ter uma certificação ambiental externa
#69_Utilizar produtos ecológicos para a manutenção dos jardins ou banir os tratamentos químicos
#70_Utilizar produtos e processos de tratamento ecologicamente responsáveis para a água das piscinas
#71_Separar e reciclar o papel, vidro, cartão e plástico
#72_Instalar baldes do lixo para separar os resíduos nos quartos e nas salas de reunião
#73_Recolher e reciclar os óleos alimentares
#75 Implementar um compactador de resíduos
#76_Implementar recipientes de gorduras para recolher e reciclar as gorduras alimentares
#29.b_Utilizar papel para impressão ecologicamente responsável
#49.a Oferecer apenas ovos (cascas e produtos de ovos) de galinhas criadas ao ar livre ou fora de cativeiro
#49.b Offer wild fish or fish farmed using responsible methods
#49.c Propor uma alternativa aos plásticos descartáveis para produtos de Comida e Bebidas (F&B)
#49.d_Ban controversial additives in 5 products and reduce fats and sugars
#49.e_Stop using palm oil or use sustainable palm oil
#49.f Oferecer café ou chá responsável
#04.2 Eliminar todos os recipientes de produtos de higiene pessoal individuais em plástico.
#04.3 Eliminar os copos de plástico descartáveis
#30.a Propor alternativa para as garradas plásticas de água nos quartos
#30.c Eliminar os acessórios de plástico descartáveis da recepção
#30.d Elimine todos os itens plásticos descartáveis restantes na experiência do cliente
#77 Eliminar plástico de uso único da experiência dos hóspedes (Lista GPTI da ONU)
#78 Eliminar plástico de uso único do back office da empresa, relacionados a uso na cozinha
#79 Eliminar plástico de uso único do back office da empresa, relacionados a uso fora da cozinha
#80 Implementar dispensers com refil para amenities úmidos (shampoo, condicionador, etc.)

APÊNDICE

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas

Roteiro de Entrevista Semi-estruturada
1 – Apresentação do profissional, área, cargo e atuação na empresa;
2 – Familiaridade com a temática socioambiental de maneira geral e específica no que se refere à estratégia empresarial;
3 – Exploração da temática socioambiental da cadeia produtiva de ovos e sua relação direta com a área de atuação do profissional;
4 – Análise da percepção e compreensão da estratégia socioambiental da empresa específica para cadeia de ovos;
5 – Destaque das principais preocupações do profissional no que se refere aos compromissos públicos assumidos pela empresa quanto a cadeia produtiva de ovos
6 – Sugestões de ações e conclusão com percepção e sentimento geral do entrevistado sobre os temas de performance socioambiental;
7 – Finalização e agradecimento, abrindo espaço para mais considerações