



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

de Alencar Souza Oliveira, Murilo; Marques Rossetto, Adriana  
A VISÃO DOS GESTORES DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPEDAGEM  
CERTIFICADOS EM SUSTENTABILIDADE PELA NBR 15401:2006  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 7, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 403-421  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273439021004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# A VISÃO DOS GESTORES DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPEDAGEM CERTIFICADOS EM SUSTENTABILIDADE PELA NBR 15401:2006

## *THE VISION OF THE MANAGERS OF ENTERPRISES OF LODGING CERTIFICATES IN SUSTAINABILITY BY NBR 15401:2006*

Recebido 08-05-2013  
Aceito 18-08-2013

Murilo de Alencar Souza Oliveira<sup>1</sup>  
Adriana Marques Rossetto<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo objetivou conhecer a influência das práticas socioambientais (sustentáveis) na tomada de decisão estratégica dos meios de hospedagem (MH) nacionais, mediante percepções dos seus gestores. A abordagem do estudo foi qualitativa com uso de pesquisa exploratória e de campo. A amostra de estudo foi composta por todos os MH certificados pela Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade) até agosto de 2012. Os 6 MH identificados estão localizados em apenas 3 destinos turísticos (Armação dos Búzios/RJ, Canela/RS e Lençóis/BA) e foram visitados para observação das práticas adotadas e realização de entrevistas com seus gestores. Os resultados apontam que a decisão em sustentabilidade derivou da consciência dos gestores, da influência de programas governamentais e de objetivos mercadológicos (diferencial competitivo), de sustentabilidade (conciliar as práticas com a norma) e gerenciais (profissionalização). A decisão estratégica no desempenho organizacional gerou impactos positivos na imagem e na redução de custos. Os principais facilitadores identificados foram os subsídios concedidos e o apoio dos consultores, e como dificultadores foram apontados a descontinuidade dos programas governamentais, o nível de exigência da norma e a ausência de referências em sustentabilidade e de capacitação profissional no segmento hoteleiro.

**Palavras-chave:** Decisão Estratégica; Sustentabilidade; Certificação; Gestão Hoteleira.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Mestrado em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Doutorando em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Email: murilodealencar@bol.com.br

<sup>2</sup> Possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Pelotas – UFPEL. Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atualmente é professora adjunta de Arquitetura e Urbanismo na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Email: amarquesrossetto@gmail.com

## ABSTRACT

*This article aimed to understand the influence of social and environmental practices (sustainable) in strategic decision-making of national accommodation establishments (AE), upon perceptions of their managers. The study was conducted with a qualitative approach using field surveys and exploratory research. The sample was compound by every AE certified by the Brazilian Standard Recorded (NBR) 15401:2006 (Lodging - System of Sustainability Management) until august/2012. The 6 AE identified are located only in three tourist destinations (Armação dos Búzios/RJ, Lençóis /BA and Canela /RS) and they were visited for observation of the practices adopted and interviews with their managers. The results appoint that the sustainable decision stemmed from awareness of managers, of influence of government programs and of marketing (competitive differential), of sustainability (reconcile practices with the standard) and managerial (professionalism) goals. The strategic decision on organizational performance generated positive impacts on the image and in the cost reduction. The main facilitators identified were the subsidies and the support of the consultants, and the complicating factors were the discontinuity of government programs, the level of requirements of the standard and the absence of references to sustainability and professional qualify in the segment of lodging.*

**Keywords:** Strategic Decision; Sustainability; Certification; Lodging Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste início de século, a questão ambiental tem feito parte do cotidiano gerencial das empresas, e passa a integrar os processos decisórios e a gestão das organizações ao ponto de se tornar imprescindível, em muitos casos, para a manutenção e continuidade dos negócios. Emurge o entendimento que o ser humano e as empresas são componentes de um sistema muito maior e complexo que necessita de equilíbrio para continuar existindo. Sistema no qual a ideia de desenvolvimento sustentável toma o lugar do crescimento econômico e da simples expansão da produção, não como apenas um ‘modismo’, mas como necessidade obrigatória para a continuação da vida no planeta (PORTUGAL JUNIOR; PORTUGAL, 2012).

As organizações ao se preocuparem com o meio ambiente e com a aplicação dos conceitos e pressupostos inerentes ao desenvolvimento sustentável, geram inovação, mudanças nos produtos, processos e, até nos paradigmas institucionais. A lógica econômica passa a ter motivações práticas em prol da sustentabilidade ambiental, face ao fato que as empresas ambientalmente responsáveis começam a ganhar mais espaço e atrair os olhares de clientes, ao reduzirem os impactos causados, além da possível promoção de ideias sustentáveis junto aos públicos consumidor e interno (GIESTA, 2012).

A sustentabilidade torna-se, então, questão relevante para o turismo neste século, devendo à competição por redução de custos e por uma demanda mais sensível às questões inerentes ao crescimento econômico em equilíbrio com o desenvolvimento social e ambiental. A sustentabilidade organizacional pode ser demonstrada pela intenção em agregar questões socioambientais nos processos decisórios e na assunção das responsabilidades e consequências das decisões e ações derivadas (MORAIS NETO; PEREIRA; MACCARI, 2012).

A expansão do turismo mundial, e de seus vários segmentos, dependerá de quão sustentável se comportarão suas organizações, para não perderem grande parte dos atrativos. Em alusão específica a hotelaria, a localização é, naturalmente, fixa em todo momento. Se um destino turístico perde sua atratividade para os visitantes, por sua vez, o MH sofrerá diminuição equivalente em seus bens (HOLLOWAY, 1997). Assim, pode-se indagar se “é possível chegar ao crescimento da atividade turística, em que sejam potenciados os efeitos positivos do próprio negócio turístico, sem que os efeitos negativos produzam deterioração irreversível?” (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO [OMT], 2001, p. 245).

Justifica-se a elaboração deste estudo devido a tal questionamento, somado à existência de diversas lacunas de pesquisas na literatura, relativas, por exemplo: ao pouco conhecimento sobre os motivos que levam as empresas nos países em desenvolvimento a participarem de programas ambientais e sobre os benefícios econômicos obtidos (RIVERA, 2002); não consideração das percepções e *expertise* dos gestores hoteleiros quanto à participação e performance em programas de certificação ambiental (RIVERA; LEON, 2005); à ausência de estudos qualitativos sobre as motivações para desenvolvimento do turismo e adoção de práticas ambientais sustentáveis em hotéis (LE et al., 2006); pouca atenção ao *link* entre as variáveis ‘comprometimento ambiental’ e ‘performance’ na literatura sobre hotelaria (CLAVER-CORTÉS et al., 2007); e, a escassez de estudos sobre a tomada de decisão dos executivos quanto à incorporação de estratégias de sustentabilidade (VITHESSONTHI, 2009).

Desta forma, foi traçado como objetivo de trabalho conhecer a influência da implantação de práticas socioambientais na tomada de decisão estratégica na hotelaria nacional, a partir das percepções dos gestores de meios de hospedagem (MH) certificados em sustentabilidade pela Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade), doravante NBR 15401. Também, destacar a importância das ações sustentáveis na escolha estratégica de longo prazo, de modo a identificar como estas podem se tornar diferenciais competitivos, gerar retornos econômicos e atrair novos clientes.

Na tentativa de alcançar o objetivo exposto, este artigo foi organizado em quatro seções, além desta introdução: revisão de literatura; método de pesquisa; análise e discussão dos resultados; e, considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste item procurou-se apresentar algumas ideias e conceitos inerentes ao desenvolvimento do turismo em condições socioambientais mais sustentáveis e sobre os programas e iniciativas em sustentabilidade para o turismo.

### 2.1 Condições para Desenvolvimento do Turismo

O fluxo mundial de turistas, ao longo da segunda metade do século XX, teve um crescimento contínuo e quase duplicou a cada década, o que acarretou impactos multiplicativos em outros setores econômicos devido ao fluxo de mercadorias, geração de renda e arrecadação de impostos. Porém, existe a necessidade de se observar outros efeitos do turismo além dos econômicos, pois é comum, principalmente nos países em desenvolvimento, que governantes formulam políticas turísticas focadas apenas nos efeitos positivos do turismo. Os danos e desequilíbrios socioambientais oriundos do fluxo turístico e seus impactos na natureza e nas comunidades receptoras ao longo do tempo, bem como seus significados para a satisfação dos turistas, têm ocupado pouco espaço no planejamento e gestão da atividade turística (SILVEIRA, 2005).

No entanto, de um modo geral, faltam legislações e regulamentações que auxiliem o cumprimento desse papel, no tocante ao comportamento dos turistas, nas condições de trabalho e direitos dos empregados e quanto aos impactos sociais, culturais e ambientais das práticas de turismo (SWARBROOKE, 2000). É preciso compreender que a natureza é um dos pilares de sustentação do turismo, além de limitar seu crescimento devido à capacidade de suporte do ecossistema natural.

As possibilidades de ampliação do turismo não se dão somente em face da disponibilidade de recursos naturais, mas sim pela sua qualidade e como a sociedade os trata (KRIPPENDORF, 2001). O turismo enquanto atividade, se bem planejado pode trazer retorno permanente

às comunidades locais, pois reúne condições para aprimorar, preservar e estabelecer limites sustentáveis para as atrações naturais, mas também, tem o poder de destruir, se não for planejado e implantado de modo adequado (BARDDAL; ALBERTON; CAMPOS, 2010).

Por outro lado, os gestores do turismo começam a entender que dependem das características do ambiente e da redução dos impactos ambientais negativos para manter sua viabilidade econômica (HOBSON; ESSEX, 2001), passam a compreender que somente ao preservar o ambiente ao redor, que em essência é o motivo e a fonte dos seus lucros, podem realmente preservar seus negócios (BADER, 2005). Logo, precisam reconhecer o ambiente natural como fonte vital do turismo e que faz parte das atrações turísticas locais (BARDDAL; ALBERTON; CAMPOS, 2010) e adotar práticas responsáveis para que seus negócios continuem a existir em um âmbito de competitividade.

A incorporação da sustentabilidade em uma empresa turística pode se converter em destacada ferramenta comercial ou de diferenciação ao permitir a criação de uma imagem positiva perante a demanda, capaz de gerar experiências de alta satisfação. De modo a tornar os turistas mais atentos e conscientes quanto aos impactos ambientais, e que estes passem a exigir o planejamento e a realização de um turismo mais sustentável e em constante melhoria quanto ao uso dos recursos naturais (PNUMA; OMT, 2005). Isto mostra que a empresa está preocupada em fornecer um bom serviço, mas também em melhorar dentro de suas possibilidades a proteção ambiental e contribuir para a sustentabilidade do turismo em sua zona de ação. Além de possibilitar criar um modo de posicionar-se no mercado e aproveitar uma oportunidade para ter uma vantagem competitiva de larga duração.

Ayuso (2007), em estudo na hotelaria espanhola, apontou os principais benefícios e obstáculos para se implantar práticas socioambientais nas organizações. Os benefícios identificados foram: ganhos financeiros com a redução de custos e maior eficiência; postura ética; resposta da demanda; dotação de uma imagem ‘verde’; e, vantagem de *marketing*. Já os obstáculos consideráveis seriam: custos mais altos devido aos investimentos de adequação operacional; falta de tempo e conhecimento; riscos na satisfação dos clientes; dificuldade em envolver os trabalhadores; e, crença que os hotéis não geram impactos ambientais. A autora identificou a consciência pessoal como principal motivo dos gestores de hotéis espanhóis em relação à adoção de práticas sustentáveis e, logo, para obtenção de vantagem competitiva.

Torna-se importante destacar o exercício do papel de liderança, por parte do setor público (governos nacionais e órgãos supranacionais), no desenvolvimento de formas de turismo mais sustentáveis, em face de seu caráter de representatividade geral, imparcialidade e capacidade de visão de longo prazo. De modo a equilibrar o nível de poder com o crescente domínio de corporações multinacionais (operadoras de transporte e grupos hoteleiros) nas políticas de turismo mundial (SWARBROOKE, 2000).

Um dos principais instrumentos para uma atuação mais efetiva dos organismos públicos está no estabelecimento de padrões oficiais de sustentabilidade social e ambiental para o turismo, como: selos, rótulos e certificações. Padrões que possam auxiliar a demanda em seus processos de decisões de consumo de serviços turísticos mais sustentáveis e com isso acelerar os movimentos nesta direção por parte das empresas do setor, ao procurar conscientizar os turistas sobre suas escolhas. Alguns destes instrumentos existentes no mundo serão abordados a seguir.

## 2.2 Programas e Iniciativas em Sustentabilidade no Turismo

Os programas de certificação, selos e rotulagem ambientais ou de sustentabilidade são mecanismos voluntários voltados para estabelecer informações acuradas e verificáveis relativas aos possíveis impactos socioambientais de um produto e/ou serviço. Ou seja, podem se constituir

nos meios adequados para se estabelecer padrões desejados de sustentabilidade em um setor ou mesmo segmento de mercado. Um rótulo ou selo de aprovação é atribuído a um serviço cuja prestação satisfaz uma série de condições, que permitem que os produtores e os consumidores identifiquem os prestadores de serviços cujas práticas não prejudicam o ambiente e a sociedade, na medida em que ocorrem (MOWFORTH; MUNT, 2003).

A existência ou ausência de rótulos ou certificações em um setor econômico variará em função do grau em que as questões socioambientais são consideradas para a competitividade dos produtos e serviços nele envolvidos. Um rótulo ecológico para se tornar útil na escolha de consumo precisa prover uma identificação de que o produto ou serviço possui uma melhor gestão ambiental, ou gera menores impactos ambientais do que seus produtos similares (BUCKLEY, 2002). Contudo, se os atributos de sustentabilidade atribuídos aos produtos de uma categoria forem muitos similares, isto poderá não gerar interesse na obtenção de uma certificação ambiental tanto por parte dos produtores quanto dos consumidores (BOER, 2003).

Nos últimos 20 anos surgiram centenas de iniciativas ou programas para o desenvolvimento do turismo sustentável no mundo, sobretudo na Europa, tais como: *Blue Flag Campaign*, *Green Globe 21*, *Ecotel Certification*, *Gite Panda*, *Green Key*, *Green Tourism Business Scheme*, *Nordic Ecolabelling* (OMT, 2001). De modo geral, os programas de certificação do turismo objetivam reduzir os impactos ambientais negativos nos recursos naturais dos destinos turísticos em função do encorajamento à adesão por parte das empresas; da educação dos turistas no respeito às escolhas; e, das ações para desenvolver padrões para produtos e serviços ambientalmente corretos. Condizem com uma maior conscientização dos turistas ocidentais insatisfeitos com o tradicional turismo de ‘massa’ (sol, mar e areia) (SASIDHARAN; SIRAKAYA; KERSTETTER, 2002).

No Brasil, o interesse por tais iniciativas é recente, tem gerado pouca atenção do empresariado e por parte da população em geral. Em 2002, o Governo Federal criou o Programa de Certificação do Turismo Sustentável (PCTS) com vistas a ampliar a divulgação e importância da certificação em sustentabilidade para a organização e expansão do turismo, com ênfase no segmento hoteleiro e foco em algumas dezenas de destinos escolhidos como indutores nacionais. O lançamento do PCTS ocorreu em um momento de crescimento do turismo nacional, principalmente do turismo interno, e que gerava duas condições de expectativa em relação ao programa: a possibilidade de um mercado em expansão e aberto a novidades, com fundamental colaboração na orientação de desenvolvimento da indústria turística rumo aos princípios de sustentabilidade; e, por outro lado, a existência de um universo empresarial de pequeno porte, muito informal e com baixa ou nenhuma capacidade de investimentos, alta carga tributária e pouco conhecimento técnico dos gestores sobre sustentabilidade (FRANCO, 2004).

O PCTS foi interrompido em 2007, por falta de recursos financeiros e pela própria complexidade do programa, aplicado por diferentes organizações parceiras nos destinos selecionados, que por sua vez possuíam características e condições de realização do turismo bastante diferenciadas (de praia e sol, de montanha, rural, histórico etc.). Observou-se a falta de ações de *marketing* e de comunicação que consolidassem a marca do programa junto aos *stakeholders* e que estimulassem o interesse, a adesão e a continuidade nos empreendimentos, bem como auxiliassem no seu acompanhamento e monitoramento (OLIVEIRA; ROSSETTO, 2012).

Apesar do término do PCTS, alguns empreendedores hoteleiros continuaram o desenvolvimento de práticas voltadas para o turismo sustentável, pois enxergaram que poderiam obter um diferencial e melhorias de desempenho em relação aos concorrentes. No entanto, a falta de apoio e de incentivos financeiros ocasionou que a maioria dos empreendimentos paralisasse a mobilização quanto à incorporação da sustentabilidade nos negócios do turismo.

Como um dos resultados mais concretos do PCTS houve a criação da Norma do Instituto de Hospitalidade (IH) – NIH54, referente à certificação em turismo sustentável para o setor de hospedagem no país (BARDDAL; ALBERTON; CAMPOS, 2010). Esta norma serviu de base para a NBR 15401:2006, que tem por objetivos especificar requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, por meio de critérios de desempenho e permitir a formulação de uma política de sustentabilidade que considere os requisitos legais, atenda aos princípios do turismo sustentável e propicie informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos para todas as partes interessadas (ABNT, 2010).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo é exploratório, qualitativo e utilizou a técnica de entrevistas semiestruturadas. Também pode ser classificado como pesquisa de campo, com coleta de dados primários quanto às organizações hoteleiras certificadas em sustentabilidade. Para tal, efetuou-se levantamento junto aos organismos acreditados para realização de auditorias e concessão da certificação em sustentabilidade pela NBR 15401, e também pesquisas em *sites* institucionais, que resultou na identificação de apenas seis hotéis e pousadas (MH) certificados em todo o país (população e amostra deste estudo), até agosto de 2012. Estes 6 MH estão localizados em apenas três destinos turísticos: Armação dos Búzios/RJ; Canela/RS; e, Lençóis/BA. Após contatos telefônicos, houve aceitação de participação na pesquisa e permissão para citação dos nomes das empresas.

Para visualizar as práticas relacionadas à gestão socioambiental nos MH foram efetuadas visitas, entre fevereiro e agosto de 2012, que buscaram entrevistar os gestores (sócios ou gerentes) sobre as percepções, objetivos e motivações relativas à influência da implantação de práticas socioambientais e do processo de certificação em sustentabilidade pela NBR 15401 na tomada de decisão estratégica. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, composto por 22 questões definidas em quatro blocos, cujos resultados serão apresentados em sequência. A elaboração das questões teve por base pressupostos teóricos sobre: turismo sustentável (RUSCHMANN, 1997; CAMPRUBÍ et al., 1998; SWARBROOKE, 2000; SAARINEN, 2006; DIAS, 2008); rotulagem e certificação ambiental (BUCKLEY, 2002; FONT; TRIBE, 2002; SKINNER; FONT; SANABRIA, 2004; SEIFFER, 2010); tomada de decisão estratégica e competitividade turística (CROUCH; RITCHIE, 1999; MIHALIČ, 2000; RITCHIE; CROUCH, 2003; VITHESSONTHI, 2009); e, práticas de sustentabilidade na hotelaria (KNOWLES et al., 1999; HOBSON; ESSEX, 2001; AYUSO, 2003; BOHDANOWICZ, 2005; RIVERA; LEON, 2005; AYUSO, 2007; BARDDAL; ALBERTON; CAMPOS, 2010; e, ROBINOT; GIANNELLONI, 2010).

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para fins de apresentação das questões levantadas nas entrevistas, a seguir são mostrados itens com as sínteses das respostas dos gestores, consolidados em quatro blocos temáticos que versaram sobre: 1) caracterização dos estabelecimentos hoteleiros; 2) fatores inerentes à decisão estratégia em sustentabilidade; 3) decisão estratégica em sustentabilidade e vantagens competitivas percebidas; e, 4) performance obtida com a decisão estratégica em sustentabilidade.

#### 4.1 Caracterizações dos Estabelecimentos Hoteleiros Certificados

As características dos MH levantadas no primeiro bloco de questões são apresentadas no Quadro 1, ordenado pelo ano da obtenção da certificação em sustentabilidade, e no qual constam ainda: nome de fantasia da empresa; município e estado de localização; ano de início de atuação; número de unidades habitacionais (UHs); e, média anual de colaboradores.

Quadro 1 – Hotéis e pousadas certificados pela NBR 15401

Ano de Certificação	Nome de Fantasia	Município/Estado	Início de Atuação	UHs	Número de Colaboradores
2008	Ville La Plage Pousada e Resort	Armação dos Búzios/RJ	2001	42	30
2009	Hotel Canto das Águas	Lençóis/BA	1986	44	44
2009	Hotel de Lençóis	Lençóis/BA	1982	50	37
2012	Hotel Blumenberg	Canela/RS	1995	15	9
2012	Hotel Don Ramon	Canela/RS	2000	12	9
2012	Pousada Encantos da Terra	Canela/RS	2003	23	9

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 1 permite visualizar que as certificações pela NBR15401 ocorreram de 2008 a 2012. Todos os MH são de pequeno ou médio porte, pois possuem 50 ou menos UH (quartos, bangalôs, suítes etc.) e menos de 45 colaboradores em média por ano. Cabe citar que os MH estão no mercado hoteleiro há pelo menos 9 anos e consistem em negócios independentes, pois não são integrantes de nenhuma rede hoteleira.

As observações *in loco* permitiram identificar diversas práticas sustentáveis implantadas, tais como: instalação de sensores para acionamento da iluminação em áreas comuns e nas UHs; aquisição de equipamentos ecoeficientes (aparelhos de refrigeração, geladeiras, televisores e outros) e de insumos de fornecedores locais com menor potencial poluente, biodegradáveis e orgânicos; captação de água de chuva para rega de jardins, limpeza de equipamentos e das áreas externas; utilização de fontes de energia renováveis (lenha de reflorestamento e energia solar); separação e destinação adequada dos resíduos gerados; contratação de trabalhadores locais; divulgação e apoio à cultura e ao artesanato local; e, envolvimento nos problemas locais mediante participação em associações, campanhas e iniciativas sociais e educacionais, dentre outras.

#### 4.2 Fatores Inerentes a Decisão Estratégia em Sustentabilidade

No segundo bloco de questões, foram identificados fatores e motivações da decisão de implantar práticas sustentáveis e certificar-se em sustentabilidade. Também, procurou-se compreender quais foram os principais facilitadores e dificultadores desses processos.

Como razão principal para adoção de práticas sustentáveis pelos MH foi apontado o interesse e a identificação dos gestores com a causa da sustentabilidade e com a implantação de práticas ambientais e sociais. Nos hotéis Blumenberg e Canto das Águas, a incorporação da sustentabilidade teve origem quando da construção dos empreendimentos, pois os projetos dos negócios já continham elementos básicos, como: estrutura para captação de água de chuva e aproveitamento da iluminação natural, dentre outros. Já no Ville La Plage Pousada e Resort, na

Pousada Encantos da Terra e no Hotel de Lençóis a sustentabilidade foi incorporada quando de suas aquisições pelos atuais proprietários, também estes motivados por ideais e convicções inerentes a uma contribuição para a sustentabilidade planetária.

Conforme o entrevistado do Hotel Don Ramón, o principal motivo para adoção de práticas sustentáveis foi consistir em uma oportunidade de crescimento aliada à obtenção de um selo de competitividade que reforça a marca mediante garantia de qualidade, satisfação do cliente e redução de passivos e custos. Também, com a capacidade de gerar parcerias no turismo para fins de obter uma cultura de sustentabilidade no país, não só atrelada à questão econômica. Foi ressaltado que já se observa na demanda uma consciência de sustentabilidade, pois esta possui um nível de renda capaz de propiciar a busca por experiências e qualidade de vida em suas viagens e que cobra ações ligadas ao meio ambiente.

Quanto aos objetivos almejados com o processo de certificação em sustentabilidade, os gestores do Hotel Blumenberg e das Pousadas Don Ramón e Encantos da Terra apontaram que foi uma oportunidade mercadológica de obter melhores condições de sobrevivência para os empreendimentos ao entenderem que a certificação em sustentabilidade poderia seguir a mesma lógica, e sucesso, das certificações em qualidade, como a ISO 9000. Estes estabelecimentos, devido a recente conquista das certificações, estão ainda em busca de formas de obter sua comercialização e torná-la um diferencial competitivo em relação ao destino turístico, capaz de gerar credibilidade, reconhecimento do mercado e melhor convivência com a comunidade e o meio ambiente. Para os entrevistados dos Hotéis Ville La Plage e do Canto das Águas os objetivos foram pautados numa perspectiva de adotar uma gestão mais profissional e alcançar melhorias no planejamento, na definição de metas institucionais e na adequada mensuração das práticas de sustentabilidade já implantadas. Por fim, as entrevistas no Hotel de Lençóis e na Pousada Encantos da Terra revelaram que os propósitos da sustentabilidade foram importantes para conciliar as práticas adotadas com os requisitos e benefícios da NBR 15401.

Todos os entrevistados relataram que no passado os MH eram administrados de modo intuitivo e empírico e que as práticas de gestão não eram tão racionalizadas e estruturadas. Com o PCTS adveio à ideia de buscar a certificação e de uma gestão mais profissional nas empresas, somada a conscientização socioambiental já existente. Com isto, vislumbraram uma oportunidade de integrar os aspectos econômicos, ambientais e sociais na gestão e que poderia ser importante quanto à tomada de decisão do cliente de se hospedar no empreendimento.

Questionados se as políticas ou programas governamentais de turismo sustentável influenciaram a decisão de buscar uma certificação em sustentabilidade, todos os entrevistados afirmaram que o PCTS e a NBR 15401 exerceram fundamental influência nesta tomada de decisão. Não só pela criação da norma, mas por todo o encaminhamento inicial do processo de certificação mediante um planejamento constituído por oficinas e capacitações de auditores, gestores e funcionários hoteleiros, além de concessões de linhas de crédito específicas para implantação de práticas sustentáveis e de isenções de taxas e custos inerentes às consultorias e auditorias necessárias para que aderissem ao processo de certificação.

Quanto aos principais facilitadores do processo de certificação em sustentabilidade, os gestores apontaram os subsídios concedidos na fase inicial do processo para as capacitações e consultorias, além do apoio do Instituto de Hospitalidade (IH) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em Lençóis/BA, e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em Armação dos Búzios/RJ e na Região de Canela e Gramado/RS. As consultorias foram importantes, pois não havia ideia sobre o sistema de gestão e como seria a adequação das práticas operacionais dos MH, que eram realizadas de modo natural, às determinações contidas

na NBR 15401. Outros fatores importantes foram as planilhas de acompanhamento e os indicadores oriundos das oficinas do PCTS, adaptados à realidade dos estabelecimentos, e que geraram melhor acompanhamento e definição dos objetivos e metas. Por fim, foi citado o envolvimento dos gerentes e das equipes internas que passaram a falar a mesma linguagem, atuar com estímulos no processo de sustentabilidade e até absorver uma nova cultura sustentável em suas vidas.

No entanto, os processos de obtenção das certificações foram conturbados e de difícil condução. Como um dos principais problemas encontrados houve a descontinuidade do PCTS e a extinção do IH, em 2007, que ocasionaram incertezas, falta de apoio e o não cumprimento das promessas de auxílio e de incentivos governamentais para a manutenção do processo. É importante destacar que este fato levou a desistência da grande maioria dos meios de hospedagem envolvidos no programa pelo país. Os gestores dos empreendimentos certificados apontaram que os apoios da ABNT (Ville La Plage, Canto das Águas e de Lençóis) e do SEBRAE/RS (Blumenberg, Don Ramón e Encantos da Terra) foram de fundamental importância para esta conquista, pois estas organizações assumiram a condução dos processos e propiciaram os suportes operacional (consultorias) e financeiro (subsídios) adequados para a efetivação das auditorias finais.

Também foram citados outros problemas relativos aos processos de certificação: ausência de apoio, convicção na norma e consciência e comprometimento dos empresários quanto à sustentabilidade, pois ainda desconhecem ou subestimam os retornos da sustentabilidade (econômicos, sociais e ambientais) para todas as áreas de gestão; inexistência de parâmetros ou referências de sustentabilidade na hotelaria, assim como ferramentas de aplicação e de avaliação do processo; falta de recursos para compra de equipamentos, tecnologias e obras de adequação estrutural; pouco conhecimento específico dos processos operacionais da área do turismo/hotelaria por parte de consultores e auditores; ausência de recursos humanos capacitados e conscientes quanto aos processos de sustentabilidade; alto grau de exigências da NBR 15401, o que a torna de difícil compreensão, adequação e cumprimento pelas pequenas empresas; e, falta de sensibilização, conhecimento e preparo dos governos municipais quanto à sustentabilidade e sobre a norma, além da falta de incentivos para a adoção de ações socioambientais sustentáveis.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das respostas referentes à tomada de decisão de implantar práticas sustentáveis e de buscar uma certificação em sustentabilidade.

Quadro 2 – Fatores Inerentes à Decisão Estratégica em Sustentabilidade

FATORES QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Motivos para adoção de práticas sustentáveis.	- pensamento, ideais e convicções inerentes à contribuição para a sustentabilidade; - oportunidade de crescimento aliada à obtenção de um selo de competitividade.
Objetivos dos processos de certificação em sustentabilidade.	- oportunidade mercadológica de credibilidade e reconhecimento do mercado, além de um diferencial competitivo no destino turístico; - gestão profissional e melhorias no planejamento, com a definição de metas institucionais e mensuração das práticas de sustentabilidade implantadas; - conciliar as práticas de sustentabilidade implantadas com a NBR 15401.
Influência das políticas e programas governamentais na decisão de certificação em sustentabilidade.	- o PCTS e a NBR 15401 influenciaram na tomada de decisão quanto à certificação (oficinas, capacitações, concessão de crédito e isenções de taxas); - encontro entre a conscientização socioambiental e a necessidade de melhor sistematização e de uma gestão profissional.
Facilitadores do processo de certificação em sustentabilidade.	- subsídios concedidos e apoio dos consultores (ABNT, IH e SEBRAE/RS); - planilhas de acompanhamento e indicadores criados nas oficinas do PCTS; - envolvimento dos gerentes e das equipes.

FATORES QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Problemas enfrentados no processo de certificação em sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- descontinuidade do PCTS (falta de apoio e não cumprimento das promessas);</li> <li>- pouca consciência em sustentabilidade dos empresários do setor;</li> <li>- pouco conhecimento dos auditores/consultores quanto ao setor do turismo;</li> <li>- falta de parâmetros e instrumentos de avaliação para o segmento hoteleiro;</li> <li>- ausência de recursos humanos capacitados em sustentabilidade;</li> <li>- elevado grau de exigências da NBR 15401;</li> <li>- falta de recursos financeiros para adequação da estrutura física;</li> <li>- ausência de conhecimento e preparo dos governos municipais quanto à sustentabilidade e à NBR 15401;</li> <li>- inexistência de incentivos para adoção de ações sustentáveis.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.3 Decisão Estratégica em Sustentabilidade e Vantagem Competitiva Percebida

No que tange à como as práticas sustentáveis e a conquista da certificação pelos MH são percebidas pelos diversos *stakeholders* (comunidade, hóspedes, funcionários e concorrentes), as respostas obtidas foram bastante esclarecedoras e divergentes.

A divulgação das práticas sustentáveis, das políticas de sustentabilidade ou da obtenção da certificação pelos MH é efetuada em *web sites* e portais de divulgação comercial, nas pastas e folhetos disponíveis nas UHs e nos murais das áreas comuns. As redes sociais também auxiliam na divulgação das práticas adotadas. Tais aspectos, bem como a geração de mídia espontânea (reportagens e entrevistas) derivados dos prêmios e reconhecimentos devido às práticas sustentáveis adotadas e da conquista da certificação, também são integrantes dos materiais e campanhas de *marketing*. Uma iniciativa comum em todos os MH pesquisados consiste na preparação dos funcionários para divulgarem o porquê da sustentabilidade junto aos hóspedes no ato do *check-in* e em conversas durante as estadias. Outra ação bem citada foi o apoio às pesquisas acadêmicas (teses, dissertações, monografias e trabalhos de conclusão de cursos) que buscam estudar as práticas sustentáveis implantadas nos MH.

Em relação a como as práticas sustentáveis e o alcance da certificação são percebidas pelos funcionários, todos os respondentes afirmaram que no inicio havia um pensamento de que o processo iria resultar em mais trabalho. Porém, depois de um esforço de conscientização (treinamentos, cursos e oficinas de capacitações para a tomada de conhecimento) os trabalhadores passaram a incorporar e a entender que a sustentabilidade faz parte de suas ações diárias, tanto na empresa quanto em suas casas. A maior dificuldade quanto à certificação esteve no entendimento por parte dos colaboradores dos motivos e benefícios de realização de cada prática e da absorção de uma nova cultura de redução de desperdícios e de melhoria dos serviços. Por isto, devido à rotatividade (*turnover*) e a falta de mão-de-obra qualificada para o setor do turismo no país, há a necessidade de reforços constantes junto aos colaboradores.

Questionados sobre como as práticas sustentáveis e a obtenção da certificação são percebidas pelos hóspedes, os entrevistados responderam que apenas uma pequena parcela, principalmente da terceira idade, simpatiza, valoriza e busca interessar-se ou conhecer um pouco mais sobre tais questões. Alguns hóspedes efetuam comentários ou elogios quanto às práticas adotadas, porém a maioria não manifesta este conhecimento. O percentual de decisão em hospedagem em face da sustentabilidade ainda é baixo, pois esta ainda não ganhou o devido peso em relação a outras variáveis (preço, conforto, localização, serviços e outros). Contudo, as práticas sustentáveis e a certificação podem gerar impactos e percepções positivas como diferenciais em um segundo momento, ou seja, no futuro retorno do hóspede. De tal ordem, que este aceite

que a participação da empresa em um programa de sustentabilidade gera mudanças inclusive em sua zona de conforto, tais como: troca de toalhas somente quando solicitadas; menor utilização de equipamentos eletrônicos como aquecedores ou refrigeradores de ar. Isto mostra um grau de comprometimento do cliente com a questão da sustentabilidade e até como um diferencial.

Outra questão abordou como a certificação e as práticas sustentáveis são percebidas pela comunidade. Os gestores responderam que os MH encontram-se localizados em destinos turísticos que são muito dependentes da natureza e de sua percepção, assim é preciso que as comunidades locais entendam isto. Dessa forma, os MH vinculam mensagens em seus *websites* e participam de entidades e eventos locais, além de promoverem palestras em escolas, visitas de estudantes e de empresários de outros municípios para conhecerem as práticas de sustentabilidade adotadas. O apoio às entidades ambientais locais, aos programas e iniciativas socioculturais e a realização de ações que demonstrem a preocupação com o meio ambiente, como a retirada de lixo em cursos d'água, por exemplo, auxiliam neste processo. A população dos destinos passa a conhecer as práticas e os resultados alcançados, começa a se interessar pelo assunto da sustentabilidade e até a indicar o estabelecimento para outras pessoas. O trabalho de conscientização, disseminação e conhecimento das práticas e diretrizes da norma por parte dos fornecedores de insumos também é necessário. Cabe destacar que a gestão do Hotel de Lençóis efetua pesquisa anual de opinião junto à comunidade (agências de turismo, ONGs, mercado, fornecedores e vizinhos) e aos colaboradores sobre como percebem o hotel e suas práticas sustentáveis.

Em relação ao modo como as práticas sustentáveis adotadas e a obtenção da certificação pelos MH são percebidas pelos concorrentes, os entrevistados afirmaram existir um pequeno movimento de adoção de medidas ligadas a algum aspecto da sustentabilidade, como sendo este um caminho a ser seguido, tais como: obter o Selo Folha Verde do Guia Quatro Rodas ou praticar ações de responsabilidade social ou de acessibilidade como forma de diferenciação ou de segmentação de mercado. Para os gestores dos Hotéis Canto das Águas e de Lençóis, outros empreendimentos da cidade de Lençóis/BA já buscam aplicar ações sustentáveis, e uma minoria possui práticas interessantes, inclusive no nível de obter uma certificação. Contudo, a falta de continuidade de programas e políticas públicas, como o PCTS, prejudicou a condução do processo de certificação na região. Já em Canela/RS, os empreendimentos certificados formaram uma rede de hotéis sustentáveis que visa criar uma aliança para o desenvolvimento da região, de modo que as outras empresas percebam que não devem agir mais como concorrentes, mas sim, em prol do turismo sustentável, pois quanto maior o número de empresas envolvidas, maior será a cultura desenvolvida e esta se propagará junto aos fornecedores.

Em referência a como as práticas sustentáveis e a obtenção da certificação influenciam na decisão dos hóspedes quanto à escolha do MH, os respondentes afirmaram que estas exercem alguma influência, mas ainda não consistem em fator decisivo quanto à realização de uma viagem e da hospedagem, pois a ênfase está baseada na relação custo x benefícios (serviços oferecidos) proporcionados pela estadia. Os clientes gostam, valorizam, registram nos opinários e até citam a sustentabilidade como fator importante na avaliação da estadia. No entanto, a consciência do consumidor turístico quanto à aquisição de produtos sustentáveis é pequena. Existe tendência de crescimento, pois algumas operadoras internacionais começam a emitir sinais tímidos de que este possa ser um diferencial. A certificação vai gerar um fator de força na decisão, pois os clientes tendem a ser mais exigentes quanto às boas práticas de sustentabilidade. Uma gestão mais sustentável acaba por gerar mudanças na escolha inicial da demanda e também melhorias que contribuem para o retorno do turista.

A última questão deste bloco abordou como as práticas sustentáveis e/ou a obtenção da certificação em sustentabilidade impactam no nível de competição turística. Para os respondentes as práticas sustentáveis e a certificação exercem impactos locais devido às melhorias implantadas no processo e pela geração de benefícios para todos (MH, turista, comunidade e funcionários). Isto propicia meios para adoção de um *marketing ‘verde’* e formação de uma rede nacional organizada e sincronizada de hotéis/pousadas sustentáveis para divulgar e formatar um *trade* de turismo sustentável e, assim, estimular a adesão de outros ao processo. Porém, a questão da sustentabilidade no turismo precisa ser bem melhor trabalhada, principalmente nas políticas públicas, de acordo com o entrevistado do Hotel Canto das Águas.

Para o gestor da Pousada Encantos da Terra, os retardatários no processo de incorporação da sustentabilidade tenderão a ficar com a menor fatia do mercado e dos resultados no futuro, pois as melhores taxas de ocupação na região de Canela/Gramado são daqueles que adotaram práticas de sustentabilidade. Para o entrevistado do Hotel Don Ramón as empresas pioneiras, devido às experiências acumuladas no processo, tendem a ter uma vantagem no aproveitamento das oportunidades de negócios que surgirão, enquanto os concorrentes estarão preocupados em copiar. Já no Ville La Plage Pousada e Resort, o respondente afirmou que o impacto percebido no nível de competição é muito pequeno, pois os clientes mais conscientes e com um pensamento diferente constituem reduzida parcela da demanda total.

O Quadro 3 traz os aspectos questionados sobre a tomada de decisão estratégica quanto à certificação em sustentabilidade e os reflexos na vantagem competitiva.

Quadro 3 – Decisão Estratégica em Sustentabilidade e as Vantagens Competitivas

ASPECTOS QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Divulgação das práticas adotadas ou da certificação em sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mediante materiais promocionais (<i>web sites</i>, mídias sociais e de divulgação);</li> <li>- nas áreas internas (murais e nas habitações);</li> <li>- no ato do <i>check-in</i> e em conversas durante as estadias;</li> <li>- geração de mídia espontânea com a conquista da certificação, de reconhecimentos e prêmios pelas práticas sustentáveis adotadas.</li> </ul>
Percepção dos funcionários quanto à sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possuem alto nível de adesão;</li> <li>- passaram a incorporar e a entender os motivos e benefícios da sustentabilidade;</li> <li>- trabalho de conscientização (treinamentos e capacitações) e reforços constantes devido à rotatividade (<i>turnover</i>) e falta de mão-de-obra qualificada para o turismo.</li> </ul>
Percepção dos hóspedes quanto à sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a maioria não tem conhecimento ou se interessa pela questão;</li> <li>- apenas pequena parcela valoriza (comenta ou elogia) às práticas adotadas;</li> <li>- podem gerar impactos e percepções positivas diferenciais no retorno do hóspede e aceitação de mudanças em sua zona de conforto.</li> </ul>
Percepção da comunidade quanto à sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a percepção é pequena, porém a participação em eventos e o apoio às entidades e iniciativas ambientais e socioculturais locais auxiliam no processo de conscientização e reconhecimento das práticas adotadas pelos MH;</li> <li>- trabalho de conscientização, disseminação e conhecimento das práticas e diretrizes da norma junto aos fornecedores de insumos.</li> </ul>
Percepção dos concorrentes quanto à sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- começam a perceber como caminho de diferenciação ou segmentação de mercado;</li> <li>- alguns passam a adotar ações de responsabilidade social e ambiental;</li> <li>- alguns possuem práticas no nível de obter uma certificação;</li> <li>- falta de continuidade do PCTS prejudicou a certificação de alguns concorrentes;</li> <li>- formação de uma rede de hotéis sustentáveis em Canela/RS para atrair outros hoteleiros e fornecedores para as práticas de turismo sustentável.</li> </ul>

ASPECTOS QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Influência da sustentabilidade na escolha dos hóspedes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sobreposta por outras variáveis (preço, conforto, localização e serviços);</li> <li>- ainda não é um decisor quanto à realização de uma viagem e hospedagem;</li> <li>- ênfase baseada na relação custo x benefícios (serviços) proporcionados;</li> <li>- clientes gostam, valorizam e até citam a sustentabilidade como fator importante na avaliação da estadia, mas a consciência em sustentabilidade é pequena;</li> <li>- existe tendência de valoração e que a sustentabilidade possa ser um diferencial;</li> <li>- a gestão sustentável contribui para o retorno do hóspede.</li> </ul>
Influência da sustentabilidade no nível de competição da destinação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exercem impactos locais e geram benefícios para todos;</li> <li>- formação de uma rede nacional de MH sustentáveis para divulgar e formar um <i>trade</i> de turismo sustentável e estimular novas adesões;</li> <li>- a sustentabilidade no turismo precisa melhorar nas políticas públicas;</li> <li>- os retardatários tenderão a ficar com menor fatia de mercado no futuro;</li> <li>- empresas pioneiras possuem acúmulo de experiências que tendem a gerar vantagem no aproveitamento das oportunidades de negócios e de mercado;</li> <li>- pequeno, pois a clientela mais consciente constitui reduzida parcela do total.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.4 Decisão Estratégica em Sustentabilidade e a Performance dos MH

Foram efetuadas cinco perguntas atinentes à percepção dos gestores quanto aos resultados econômicos e socioambientais da decisão tomada rumo à sustentabilidade, ou seja, na performance dos MH relativas à implantação das práticas sustentáveis e à certificação em sustentabilidade obtida.

A primeira pergunta foi sobre como as práticas sustentáveis e as certificações obtidas impactaram na imagem do MH. Os entrevistados afirmaram terem ocorrido mudanças na imagem, no nível dos relacionamentos, nas parcerias existentes e na exploração de oportunidades com reflexos muito positivos, pois mostrar as práticas sustentáveis aos diversos públicos gera satisfação e resultados favoráveis ao negócio. Outras respostas foram que houve maior procura em conhecer a atuação dos MH e os prêmios conquistados, bem como na geração de reportagens espontâneas na mídia nacional, conforme o gestor da Pousada Encantos da Terra. A transparência faz parte do processo e cria um ciclo positivo ligando a motivação com a geração de resultados práticos (entrevistado do Hotel Blumenberg). Para o gerente do Hotel Don Ramón foi observado que os hóspedes passam mais tempo nas atividades e atrativos internos, do que nos pontos turísticos da região.

Quando questionados sobre como as práticas sustentáveis ou a conquista da certificação impactaram nos custos operacionais, todos responderam que houve redução em face da racionalização dos processos (reestruturação dos centros de custos e facilitação de tomada de decisões estratégicas mais eficazes) e da conscientização de clientes e funcionários quanto ao meio ambiente e a sustentabilidade. Em decorrência, houve economia no consumo de energia elétrica, de água e dos serviços de lavanderia, ou seja, melhoria na qualidade dos gastos e nas receitas geradas. Porém, a implantação e adequação das estruturas dos MH e a manutenção anual das certificações pela norma NBR 15401 geram custos e podem encarecer o produto final. Os produtos sustentáveis e os equipamentos ecoeficientes são mais caros, assim é necessária maior dotação de recursos tecnológicos, financeiros e estruturais. Porém, geram resultados positivos e são investimentos que se pagam pela redução dos custos gerados e pelo valor que agregam a comunidade, a localidade e ao negócio, segundo o respondente da Pousada Encantos da Terra.

Quanto aos impactos da adoção das práticas sustentáveis e da obtenção da certificação na taxa de ocupação e nos preços das diárias e no faturamento bruto, as respostas foram diver-

gentes. Para os entrevistados do Ville La Plage Pousada e Resort e dos Hotéis Canto das Águas e de Lençóis não ocorreram ainda impactos visíveis nas taxas de ocupação e no faturamento bruto por não existir um público específico voltado à sustentabilidade. Quanto ao preço das diárias não houve repasse, pois as práticas não geram lucro, mas sim economia de custos. Nos MH de Canela/RS (Blumenberg, Don Ramón e Encantos da Terra) os indicadores utilizados de controle mostram tendências que permitem otimizar as diárias e racionalizar os processos operacionais. Os gestores apontaram que nos últimos anos houve expansão das taxas de ocupação, aumento nos valores das diárias e no faturamento bruto, porém não somente derivados das práticas de sustentabilidade, mas estas ajudaram.

Em relação a como as práticas sustentáveis e o alcance da certificação impactaram na utilização de recursos naturais, todos afirmaram que ocorreram reduções nos consumos de água e de energia elétrica devido às práticas adotadas, porém não existe como medir com exatidão estes resultados, pois tais ações já têm sido efetuadas a longo tempo, mesmo antes da ocorrência do pensar em certificação em sustentabilidade. Além disto, os gestores registraram melhorias no meio ambiente face aos cuidados com a natureza no entorno, à adoção de compras de produtos biodegradáveis e da seleção e destinação dos resíduos gerados (reciclagem, compostagem e descarte adequado). Também foram apontadas melhorias nos processos operacionais, como na limpeza e arrumação das UHs. O Hotel Don Ramón adotou o compromisso de redução anual no consumo de recursos naturais, face à incorporação de novas tecnologias e conscientização de funcionários, fornecedores e hóspedes. Já no Hotel de Lençóis os indicadores utilizados demonstram que alguns recursos já chegaram ao limite de redução possível em seu uso.

Foi perguntado ainda se os MH desenvolvem ou apoiam iniciativas socioculturais junto às comunidades locais. Todos afirmaram que sim e citaram vários programas e projetos que recebem auxílios, mediante aporte de recursos financeiros, equipamentos, alimentos e até da concessão de hospedagens gratuitas. Os projetos citados são relativos à saúde, à educação e à preservação do meio ambiente e da cultura local, tais como: brigadas de combate aos incêndios florestais, creches, associações comunitárias, grupos de artesãos, grupos de idosos, eventos das comunidades, palestras, dentre outros. A maioria dos MH efetua ações junto aos fornecedores locais para compras de artesanato e produtos, muitos inclusive orgânicos. Destaca-se ainda o apoio na divulgação e estímulo a participação dos hóspedes em um projeto local para adquirir e distribuir material escolar para crianças carentes da comunidade (Pousada Encantos da Terra) e o apoio ao cooperativismo e a formação e qualificação técnica de profissionais locais (Hotel Don Ramón).

A partir das respostas pode-se entender que a decisão estratégica de implantar práticas socioambientais e buscar a certificação em sustentabilidade afeta de modo positivo o desempenho dos MH. O Quadro 4 apresenta as respostas referentes à tomada de decisão estratégica de certificação em sustentabilidade e ao desempenho dos MH.

Quadro 4 – Decisão Estratégica em Sustentabilidade e Performance nos MH

ASPECTOS QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Impactos na imagem do MH.	<ul style="list-style-type: none"><li>- mudanças na imagem, no nível dos relacionamentos, nas parcerias existentes e na exploração de oportunidades;</li><li>- mostrar as práticas sustentáveis gera satisfação e resultados favoráveis;</li><li>- procura por conhecer o MH, conquista de prêmios e reportagens na mídia nacional;</li><li>- a transparência no processo cria um ciclo positivo ligando a motivação com a geração de resultados práticos.</li></ul>

ASPECTOS QUESTIONADOS	RESPOSTAS
Impactos nos custos operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reestruturação dos centros de custos e tomada de decisões estratégicas mais eficazes, com melhor qualidade dos gastos e das receitas geradas;</li> <li>- conscientização de clientes e funcionários quanto à sustentabilidade;</li> <li>- redução no consumo de energia elétrica, de água e dos serviços de lavanderia;</li> <li>- a implantação, a adequação estrutural e a manutenção da certificação geram custos;</li> <li>- produtos sustentáveis e equipamentos ecoeficientes são mais caros, assim requerem maior dotação de recursos, porém geram resultados positivos e rápidos.</li> </ul>
Impactos na taxa de ocupação e nos preços das diárias das UHs e no faturamento bruto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- em Canela/RS houve expansão, porém não só derivada das práticas de sustentabilidade;</li> <li>- nos demais MH não houve impacto visível, pois não existe um público específico voltado à sustentabilidade;</li> <li>- as práticas sustentáveis não geram lucro, mas sim economias nos custos.</li> </ul>
Impactos na utilização de recursos naturais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução no consumo de água e de energia elétrica;</li> <li>- melhoria ambiental face aos cuidados com a natureza no entorno, adoção de compras sustentáveis e seleção e destinação adequada dos resíduos gerados.</li> <li>- melhorias nos processos operacionais com participação de funcionários e hóspedes;</li> <li>- adoção de indicadores e compromisso de redução no consumo de recursos naturais (novas tecnologias e conscientização);</li> <li>- alguns indicadores demonstram alcance do limite de redução possível.</li> </ul>
Desenvolvimento ou apoio às iniciativas socioculturais na comunidade local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxílio as ações socioculturais, programas e projetos voltados à saúde, educação e conservação ambiental e da cultura local;</li> <li>- ações para compras de artesanato e produtos de fornecedores locais;</li> <li>- apoio na divulgação e estímulo para participação dos hóspedes em projetos locais;</li> <li>- apoio ao cooperativismo, à formação e à qualificação de profissionais locais.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar a influência da implantação de práticas socioambientais na tomada de decisão estratégica na hotelaria nacional, a partir das percepções dos gestores de meios de hospedagem (MH) certificados em sustentabilidade pela NBR 15401. Foram identificados apenas seis MH em todo o país que conseguiram obter a certificação pela NBR15401, até agosto/2012. Todos são de pequeno porte e estão localizados em apenas 3 destinos turísticos (Armação dos Búzios/RJ, Canela/RS e Lençóis/BA). Este quantitativo é pequeno quando comparado ao total de 65 destinos indutores do turismo definidos pelo Governo Federal e ínfimo em relação aos milhares de empreendimentos de hospedagem existentes no país, como hotéis, pousadas, *resorts*, etc.

A análise das entrevistas quanto à decisão de implantar práticas sustentáveis nos MH permite entender que esta foi fruto da conscientização dos proprietários quanto aos ideais da sustentabilidade e teve três objetivos principais: mercadológico - diferencial competitivo gerado por maior credibilidade, reconhecimento e convivência com a comunidade e o meio ambiente; da sustentabilidade - conciliar as práticas sustentáveis já adotadas com as determinações constantes na NBR15401; e, de gestão - propiciar ferramentas e instrumentos para a profissionalização dos processos gerenciais. Em suma, houve a junção do pensamento em sustentabilidade com a necessidade de melhor sistematizar a gestão empresarial de modo a integrar aspectos econômicos, ambientais e sociais.

O PCTS exerceu forte influência na tomada de decisão quanto à busca da certificação em sustentabilidade e os principais facilitadores deste processo foram os subsídios para capacitação das equipes de trabalho e o apoio dos consultores. Já os principais dificultadores considerados foram: as incertezas derivadas da descontinuidade do PCTS; a falta de assimilação da sustentabilidade pelos empresários do setor; a ausência de referências e de conhecimento específico quanto à sustentabilidade na hotelaria; a pouca capacitação dos trabalhadores do setor; e, o elevado nível de exigências constantes na NBR 15401.

De acordo com os entrevistados, os MH efetuam boa divulgação das práticas socioambientais adotadas e da certificação obtida como vetor de conscientização em sustentabilidade e *de marketing*. Nota-se um impacto favorável na imagem das empresas devido ao reconhecimento público e as distinções obtidas em âmbito local e nacional (reportagens e prêmios). Contudo, o grau de percepção dos diversos *stakeholders* relativa à sustentabilidade é bem variado. Em relação às comunidades locais é preciso fazê-las compreender que os destinos turísticos dependem da natureza e de seu estado de conservação.

Quanto aos concorrentes, existe um movimento pequeno de adoção do pensar em sustentabilidade, pois alguns começam a enxergá-la como um fator de diferenciação de mercado. Já os funcionários, que de início eram resistentes, passaram a entender a importância da sustentabilidade como integrante de suas vidas profissionais e pessoais. Por fim, quanto aos hóspedes, entende-se que estes poucos valorizam a decisão tomada pelos MH de implantar a sustentabilidade em suas operações, pois outros fatores são mais relevantes na relação custo x benefícios de suas escolhas. Porém, uma gestão mais sustentável contribui para o retorno dos hóspedes e impacta no nível de competição da destinação turística, além de gerar benefícios para todos na atividade turística.

É importante frisar que a falta de continuidade do PCTS prejudicou a condução do processo de certificação de outros meios de hospedagem, de modo que a sustentabilidade precisa estar mais presente nas políticas públicas e ações voltadas para o setor do turismo.

Em relação aos reflexos da decisão estratégica de sustentabilidade no desempenho econômico e socioambiental, ocorreram reduções nos custos operacionais face à racionalização das operações e da conscientização dos colaboradores quanto à sustentabilidade, apesar da maior necessidade de recursos para os investimentos necessários à implantação das práticas, adequação estrutural e manutenção da certificação. Houve redução, na utilização de recursos naturais, como água e energia elétrica, e maior cuidado com a natureza, por meio da compra de insumos menos poluentes e da destinação adequada dos resíduos gerados. Contudo, ocorreu divergência quanto aos impactos nas taxas de ocupação, nos preços das diárias e no faturamento bruto. Para três MH não houve impacto nítido nesses indicadores derivados das práticas sustentáveis, para os outros três houve aumentos nas taxas de ocupação e no valor das diárias praticadas.

Os resultados deste estudo foram bem semelhantes aos encontrados por Ayuso (2007) no tocante a principal motivação (consciência pessoal dos gestores), aos principais benefícios (redução de custos e aumento da eficiência, na imagem e vantagem mercadológica) e aos problemas enfrentados (custos mais altos face aos investimentos de adequação, falta de conhecimento sobre sustentabilidade, dificuldade quanto aos trabalhadores e visibilidade na demanda) pelos hoteleiros na implantação de práticas socioambientais.

Embora se saiba que este é um estudo limitado a uma população de apenas 6 MH que conseguiram obter a certificação pela NBR15401, espera-se que venha a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o processo de incorporação da sustentabilidade pelo segmento hoteleiro nacional e que sirva de base para uma reflexão sobre o pensamento e a percepção dos seus gestores quanto à decisão tomada de almejar uma certificação. Além de auxiliar na compreensão

de uma área tão nova e complexa, e ainda estimular análises sobre os impactos causados pelas atividades de turismo na sociedade brasileira, assim como descortinar alternativas mais eficazes e ecoeficientes na conciliação e equilíbrio na relação entre homem e natureza.

Conclui-se, que de acordo com as percepções dos gestores participantes do estudo, a adoção de práticas socioambientais sustentáveis, e a consequente obtenção da certificação NBR 15401, tem se mostrado como um caminho norteador a ser seguido em busca de melhorias e diferenciação no segmento hoteleiro nacional e em prol do turismo sustentável.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 15401:2006** - Meios de hospedagem - Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/mtur>>. Acesso em: 30 dez. 2010.

AYUSO, S. **Gestión sostenible en la industria turística** – retórica y práctica en el sector hotelero español. Tese (Doutorado) Departament de Geografia. Madrid, Universitat Autònoma de Barcelona, 2003.

AYUSO, S. Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the Spanish Hotel Sector. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n. 2, p. 144-159, 2007.

BADER, E. E. Sustainable hotel business practices. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 5, n. 1, p. 70-77, Dec. 2005.

BARDDAL, R.; ALBERTON, A.; CAMPOS, L. M. de S. As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 2, p. 138-155, maio/ago. 2010.

BOER, J. de. Sustainability labelling schemes: the logic of their claims and their functions for stakeholders. **Business Strategy and the Environmental**, v. 12, p. 254-264, 2003.

BOHDANOWICZ, P. European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p.188-204, May 2005.

BUCKLEY, R. Tourism Ecolabels. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 1, p. 183-208, 2002.

CAMPRUBÍ, R. B.; MARCO, L. P.; CABADO, J. S.; RIERA, F. V. **Turismo y medio ambiente**. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1998.

CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; PEREIRA-MOLINER, J.; LÓPEZ-GAMERO, M. D. Environmental strategies and their impact on hotel performance. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n. 6, p. 663-679, 2007.

CROUCH, G. I.; RITCHIE, B. J. R. Tourism, competitiveness and societal prosperity. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 3, p. 137-152, 1999.

DIAS, R. **Turismo sustentável e meio ambiente**. 1. ed., 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FONT, X.; TRIBE, J. Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and projects. **Tourism Management**, v. 23, p. 197-205, 2002.

FRANCO, L. C. **Competitividad y desarrollo turístico sostenible** – la certificación en turismo sostenible en alojamientos de Brasil. Tesina (Master) en Dirección y Gestión Turística. Alicante: Escuela Oficial de Turismo, Universidad de Alicante, 2004.

GIESTA, L. C. Desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa e educação ambiental em contexto de inovação organizacional: conceitos revisitados. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, Ed. Especial, p. 767-784. Santa Maria, dez. 2012.

- HOBSON, K.; ESSEX, S. Sustainable tourism: a view from accommodation business. **The Service Industries Journal**, v. 21, n. 4, p. 133-146, Oct. 2001.
- HOLLOWAY, J. C. **El negocio del turismo**. México: Diana, 1997.
- KNOWLES, T; MACMILLAN, S; PALMER, J; GRABOWSKI, P.; HASHIMOT, A. The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London sector hotel. **International Journal of Tourism Research**, v. 1, n. 4, 255-265, 1999.
- KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. 3. ed. rev, 1. reimpr. São Paulo: ALEPH, 2001 - Turismo.
- LE, Y; HOLLENHORST, S; HARRIS, C; MCLAUGHLIN, W; SHOOK, S. Environmental managemenet – a study of vietnamese hotels. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 2, p. 545-567, 2006.
- MIHALIČ, T. Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. **Tourism Management**, v. 21, p. 65-78, 2000.
- MORAIS NETO, S. de; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 110-125. Santa Maria, jan./abr., 2012.
- MOWFORTH, M.; MUNT, I. **Tourism and sustainability**. Development and new tourism in the Third World. 2nd ed. New York: Routledge, 2003.
- OLIVEIRA, M. de A. S.; ROSSETTO, A. M. Políticas públicas para o turismo no Brasil – integração entre sustentabilidade e crescimento. IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. **Anais...** Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo: Aleph, 2012. CD-ROM.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. Amparo Sancho (dir. red.). São Paulo: Roca, 2001.
- PORUTGAL JÚNIOR, P. dos S.; PORTUGAL, N. dos S. Microeconomia e meio ambiente: análise de fundamentos microeconômicos inerentes à gestão ambiental nas organizações. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 3, p. 393-410. Santa Maria, set./dez. 2010.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE (PNUMA); ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Por un turismo más sostenible**: guia para responsables políticos. Autores, 2005.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination**: a sustainable tourism perspective. Oxon: Ed. CABI, 2003.
- RIVERA, J. Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for Sustainable Tourism. **Policy Sciences**, v. 35, p. 333-360, 2002.
- RIVERA, J.; DE LEON, P. Chief executive officers and voluntary environmental performance: Costa Rica's certification for sustainable tourism. **Policy Sciences**, v. 38, p. 107-127, Springer, 2005.
- ROBINOT, E.; GIANNELLONI, J.-L. Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 2, p. 157-169. Santa Barbara: 2010.
- RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 7. ed. Campinas: Papirus, 1997. (Coleção Turismo).
- SAARINEN, J. Traditions of sustainability in tourism studies. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 4, p. 1121-1140, 2006.
- SASIDHARAN, V.; SIRAKAYA, E.; KERSTETTER, D. Developing countries and tourism ecolabels. **Tourism Management**, v. 23, p. 161-174, Apr. 2002.

SEIFFER, M. E. B. **Gestão ambiental:** instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. 1. ed. 3. reimpr., São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, M. A. T. de. Turismo y sustentabilidad – entre el discurso y la acción. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 14, n. 3, p. 222-242, jul. 2005.

SKINNER, E.; FONT, X.; SANABRIA, R. Does stewardship travel well? Benchmarking accreditation and certification. **Corporate Social - Responsibility and Environmental Management**, v. 11, n. 3, p. 121-132, 2004.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável:** meio ambiente e economia. v. 2, 3. ed. São Paulo: Aleph, 2000.

VITHESSONTHI, C. Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development. **Journal of Organizational Transformation and Social Change**, v. 6, n. 1, p. 49-64, 2009.