

## Influência dos Fatores Externos na Decisão Estratégica em Sustentabilidade nas Pequenas Empresas Hoteleiras

Murilo de Alencar Souza Oliveira<sup>1</sup>

Adriana Marques Rossetto<sup>2</sup>

**Resumo:** O estudo aborda a decisão estratégica em sustentabilidade dos gestores de pequenos hotéis brasileiros. O objetivo foi identificar fatores externos que influenciam a decisão em sustentabilidade (adoção de práticas socioambientais) para obtenção de vantagens competitivas. O estudo foi qualitativo, de cunho exploratório, e utilizou as técnicas de observação direta e entrevista semiestruturada em 15 meios de hospedagem de 3 destinos turísticos: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS. Os resultados apontam que as principais forças externas que influenciaram os gestores na tomada de decisão em sustentabilidade foram: estímulos de programas e políticas públicas; pressões por competitividade; e, diferenciação mercadológica. Estas forças auxiliaram na definição de ações estratégicas de proteção e de impulso à exploração das oportunidades ambientais. Os gestores reconhecem melhores condições de escolha de estratégias para a continuidade dos negócios, causadas por: obter vantagens competitivas sustentáveis, lucratividade e melhorias socioambientais.

**Palavras-chave:** Hotéis de Pequeno Porte. Sustentabilidade Ambiental. Decisão Estratégica.

### 1 Introdução

A partir da metade do século XX os estudos sobre os conceitos e técnicas relativas ao pensamento e às ações estratégicas das organizações empresariais se intensificaram. A estratégia passou a ser vista como um esforço gerencial de seleção e otimização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos traçados. Sua utilização buscou reduzir os problemas e as ameaças, bem como maximizar a exploração das oportunidades proporcionadas pelo ambiente à organização, com vistas a superar a concorrência (OLIVEIRA, 1991).

Os gestores organizacionais passaram a ter que lidar com o problema de como obter e manter vantagens em relação aos demais competidores em um determinado mercado. Isto estimulou o desenvolvimento de teorias relativas ao emprego de diferentes modos ou formas estratégicas para harmonização ou adaptação das organizações a um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico (COLLIS;

<sup>1</sup> Doutor em Administração e Turismo/UNIVALI-SC. Professor da Faculdade Internacional Signorelli/RJ. Chefe do Departamento de Administração/IOC/FIOCRUZ. e-mail: murilodealencar@bol.com.br, malencar@fiocruz.br.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção/UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Arquitetura e Urbanismo/UFSC. e-mail: amarquesrossetto@gmail.com

MONTGOMERY, 1995). Preocupação requerida face às mudanças contemporâneas derivadas da globalização e das inovações tecnológicas e informacionais que têm gerado movimentos e mudanças nas empresas e o crescente interesse por maior competitividade nos negócios (CALDAS; WOOD, 2007).

Uma das principais vertentes de estudo da competitividade possui foco nas pressões e influências do ambiente externo nas organizações, busca-se reconhecer e compreender estas forças mediante uso de um modelo (PORTER, 1980) que descreve os atributos de atratividade em um setor e sugere quais oportunidades podem ser ampliadas e quais ameaças devem ser reduzidas (BARNEY, 1991) para gerar vantagens competitivas (PORTER, 1998).

A crescente competitividade organizacional faz surgir novas variáveis, preocupações e questões de cobranças junto às empresas, além dos aspectos econômicos. Assim, as temáticas da sustentabilidade e do gerenciamento socioambiental passaram a constituir em fatores das estratégias corporativas devido às várias forças institucionais e competitivas, e às pressões e interesses de diferentes grupos de *stakeholders* que influenciam o desenho estratégico das organizações (MIRANDA; SAMUDIO; DOURADO, 1997). As empresas começaram a aceitar a variável ambiental (adotar práticas sustentáveis e sistemas de gestão ambiental) na elaboração de suas estratégias e certificar, monitorar e controlar os impactos gerados.

Justifica-se este estudo pela necessária compreensão das forças e influências na tomada de decisão estratégica e do papel da sustentabilidade no turismo e na hotelaria. Esta compreensão é fundamental, pois trata-se de um segmento sensível às pressões dos valores e comportamentos dos clientes e que sente os impactos diretos de suas atitudes em relação aos serviços prestados, pois os consumidores estão presentes no momento em que os serviços são entregues e consumidos (CHUNG; PARKER, 2008). O artigo busca identificar os principais fatores ou forças externas que influenciam a decisão estratégica em sustentabilidade para a obtenção de vantagens competitivas em organizações hoteleiras brasileiras, a partir da metodologia proposta por Porter (1980; 1985). O artigo está estruturado em 6 seções: introdução; revisão bibliográfica; destinos turísticos pesquisados; método de pesquisa; análise e discussão dos resultados; e, conclusões.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Obtenção de Vantagem Competitiva com Foco nos Fatores Externos

A obtenção de vantagem competitiva consiste em um processo dinâmico, contínuo e em constante adaptação ao ambiente negocial, em níveis mais adequados do que os competidores diretos. Uma organização necessita escolher o tipo de vantagem que procura e o escopo do qual irá alcançá-la (amplo ou estreito), além de atentar para seus desdobramentos e consequências. Portanto, suas escolhas sofrem impactos das decisões dos concorrentes (passadas e presentes) e determinam as estratégias à sua disposição, para que consiga criar valor para os clientes, mediante a satisfação das necessidades deles, de modo a ultrapassar os custos de fabricação e a gerar lucratividade (PORTER, 1980), ou criar um valor que não possa ser simultaneamente copiado por

qualquer concorrente atual ou potencial, dentro de um mercado imperfeito (BARNEY, 1991).

Uma vantagem competitiva derivada da estratégia empresarial tem origem em diferentes fatores - internos ou externos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Os fatores internos são inerentes à estrutura organizacional, decorrem das características internas que propiciam uma performance superior e estão sob seu controle e afetam a capacidade de competir (configuração do setor industrial, mercado consumidor, modelo concorrencial etc.). Porém, estes fatores condicionam suas ações e definem o potencial para permanecer e concorrer no mercado. Dentre eles se incluem as competências e recursos acumulados ao longo do tempo pela organização e que podem constituir-se em uma vantagem competitiva, desde que os gestores saibam como utilizá-los (CALDAS; WOOD, 2007). Os fatores externos são atributos de posicionamento da organização em face do ambiente exterior (estrutura da indústria, dinâmica concorrencial e do mercado), sob os quais uma organização não tem qualquer controle, mas que afetam diretamente seus negócios (macroeconômicos, políticos, institucionais, regulatórios, sociais, internacionais, etc.) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Uma das principais correntes de estudos da vantagem competitiva focou na análise estrutural da indústria (posicionamento), ou seja, nos recursos externos à organização. Esta corrente possui uma abordagem exógena que analisa o ambiente ou a estrutura em que as empresas estão inseridas para tentar compreender e adequar as estratégias empresariais às forças competitivas da indústria (setor econômico), como: número e tamanho dos concorrentes, compradores e fornecedores; diferenciação dos produtos; existência de barreiras a novos entrantes; e, grau de integração vertical (PORTER, 1980).

O ambiente competitivo era tido como estático e a vantagem competitiva seria sustentada em situações de quase monopólio e cuja fonte encontra-se na atratividade e posicionamento da firma na indústria/setor. A performance econômica das firmas resultaria do comportamento dos concorrentes em relação aos preços e custos, derivada da estrutura industrial em que estão inseridas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), entendia-se que se uma empresa objetivasse alcançar uma posição competitiva privilegiada deveria identificar as forças que a ameaçam ou geram oportunidades e restrições no setor. Cabe à estratégia proteger a firma contra as forças competitivas que podem erodir essa vantagem competitiva em uma indústria, criar barreiras protetoras ou influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1980).

Porter (1980) elaborou um modelo composto das forças determinantes da atratividade (rentabilidade de longo prazo) e da posição competitiva (nível de lucratividade) de uma organização em um setor dotado de homogeneidade, que se tornou paradigma dominante no campo das estratégias organizacionais. O modelo é composto por 5 forças: i) ameaça de novos entrantes; ii) rivalidade ou grau de competição no setor; iii) poder de barganha dos compradores; iv) poder de barganha dos fornecedores; e, v) ameaça de produtos substitutos (PORTER, 1980; PORTER, 1985).

Seu uso permite perceber a complexidade, a origem, os fatores críticos e a evolução da concorrência em uma indústria, e identificar inovações estratégicas que melhorariam a rentabilidade de uma empresa e/ou de toda uma indústria (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Permite ainda, entender as principais forças do ambiente externo que: estimulam ou restringem a competitividade, geram impactos na atratividade e lucratividade média dos participantes, influenciam os preços, custos,

investimentos necessários, retornos esperados e regras de concorrência; e, envolvem as decisões no setor (PORTER, 1998).

A análise das forças competitivas auxilia no alcance de uma posição favorável (lucrativa e sustentável) em relação à concorrência em uma dada indústria e serve de base para elaboração das estratégias organizacionais mais adequadas a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (desempenho superior).

## 2.2 Certificações em Sustentabilidade e Turismo Sustentável

Um dos grandes desafios atuais para governos, instituições privadas, estudiosos e planejadores consiste em promover o desenvolvimento de um turismo mais sustentável em termos ambientais, sociais, culturais e econômicos (SILVEIRA, 2005). A consolidação do turismo como importante atividade socioeconômica traz em si a responsabilidade de colaborar para o desenvolvimento sustentável, mediante a aceitação de práticas que reduzam os impactos negativos e incentivem melhorias socioambientais no planeta (OMT, 2004). Cresce a preocupação relativa à interrelação entre turismo e meio ambiente, por ser esta incontestável e complexa, uma vez que os recursos naturais constituem matéria-prima do turismo. 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).

Nesse contexto, emerge a ideia de um turismo capaz de compatibilizar o desenvolvimento turístico e a conservação dos recursos por ele utilizado, um turismo planejado para conter os impactos ambientais negativos (RUSCHMANN, 2001) e interligar o uso suportável dos recursos ambientais, o respeito à autenticidade sociocultural das comunidades e a viabilidade econômica de longa durabilidade que gere benefícios a todos os envolvidos. Um turismo integrante de um modelo de desenvolvimento projetado para: melhorar a qualidade de vida da população de um destino (aqueles que trabalham e vivem no local); manter a qualidade ambiental do local; gerar aumento de receitas para os habitantes locais; prover experiências de melhor qualidade aos turistas; e, ser rentável para os empresários do setor (OMT, 2001).

Um dos principais instrumentos para uma atuação mais efetiva dos organismos públicos está em estabelecer padrões oficiais de sustentabilidade ambiental do turismo (selos, rótulos ou certificações), que auxiliem a demanda em seus processos de decisões de consumo de serviços turísticos sustentáveis e com isso acelere os movimentos nesta direção por parte das empresas do setor. A chave do turismo sustentável pode estar na criação de garantias para que os consumidores não sejam enganados em suas escolhas de produtos ou serviços sustentáveis, mediante estímulos a uma competição organizacional salutar baseada na ação ambientalmente correta. Não adiantam medidas de conscientização quanto à sustentabilidade, se não existirem normas ou rótulos oficiais que ajudem nesta escolha, em especial para uma grande parte dos turistas que utilizam uma única vez um destino turístico e seus serviços, para que as empresas trabalhem nesta direção e sintam que existe um apoio oficial para seu engajamento quanto aos conceitos e práticas de turismo sustentável (SWARBROOKE, 2000).

Programas de certificação, selos e rotulagem sustentáveis consistem em mecanismos de caráter voluntário voltados para estabelecer informações acuradas e verificáveis relativas aos possíveis impactos socioambientais de um produto ou serviço.

Os primeiros programas surgidos tinham por foco a questão ambiental e objetivaram desenvolver e incorporar uma consciência nas decisões de compras com menores danos ambientais (proteção do meio ambiente), estimular melhorias contínuas nos processos produtivos (tecnologias limpas) e no fornecimento de informações com maior qualidade ambiental (ALMEIDA, 2002).

Os programas de certificação em sustentabilidade no turismo objetivam desenvolver e implantar projetos ou instrumentos voluntários para estimular o melhor desempenho socioambiental dos fornecedores turísticos. Assim, nas últimas décadas têm surgido diversos programas ou iniciativas voltados à certificação em sustentabilidade no setor, tais como: *Blue Flag Campaign*; *Green Globe 21*; *Ecotel Certification*; *Gite Panda*; *Green Key*; *Green Tourism Business Scheme (GTBS)*; *Nordic Ecolabelling*; *Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST)*; *Green Seal*; *Nature and Ecotourism Accreditation Program (NEAP)*; *Travelife Sustainability System*; e, *Viabono*, dentre outros (WWF-UK, 2000; OMT, 2001).

Alguns programas voltados ao segmento hoteleiro (*Green Globe 21* e *Travelife Sustainability System*) têm recebido maior atenção de empresas brasileiras interessadas em certificar suas atividades operacionais nos aspectos da sustentabilidade. Além desses, surgem iniciativas nacionais de rotulagem para o segmento (Selo Folha Verde do Guia Quatro Rodas - doravante Folha Verde e Selo Hotel Sustentável Visitado do Portal EcoHospedagem) e programas governamentais de fomento a certificação em sustentabilidade (Programa de Certificação em Turismo Sustentável, Programa Bem Receber e Programa Turismo 100%).

Cabe destacar, a criação da Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade – Requisitos), doravante NBR15401, com objetivo de especificar requisitos relativos à sustentabilidade das empresas que prestam serviços 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).

### 2.3 A Sustentabilidade na Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento Hoteleiro

Neste início de século, muitas empresas começam a entender que a incorporação da questão ambiental nas atividades reduz custos, gera melhorias operacionais e pode propiciar maior competitividade e retorno mercadológico, para aproveitar e transformar as restrições e ameaças externas em oportunidades de negócios. A antecipação e proatividade quanto à temática ambiental envolve uma série de decisões estratégicas, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos com tecnologias limpas que influenciam as políticas, metas e planos da empresa. Decisões voltadas a atender aos interesses de grupos de pressão, seguradoras, investidores, além dos consumidores ‘verdes’ que priorizam em suas compras e hábitos de consumo aqueles que se preocupam com os aspectos ambientais (MIRANDA; SAMUDIO; DOURADO, 1997).

Na hotelaria, a implantação de práticas sustentáveis passa a compor a estratégia empresarial, definida a partir da percepção que as práticas socioambientais e a proteção ambiental podem prover uma vantagem competitiva sustentável. Isto requer uma base como direção estratégica composta por considerações sobre a(s): forças, fraquezas,



ameaças e oportunidades organizacionais; legislação e regulações ambientais onde opera; diretrizes e normas internacionais de qualidade; políticas e estratégias empregadas pelos líderes do setor; e, preferências e conceitos dos clientes e comunidades (CHUNG; PARKER, 2008).

Os gestores de meios de hospedagem, doravante MH, devem considerar a existência de 3 dimensões relativas a incorporação da temática ambiental em suas estratégias negociais: i) indústria hoteleira - constituídas pelos aspectos da difusão dos impactos ambientais, da escassez de legislação ambiental e do papel ativo dos consumidores; ii) práticas ambientais - ligadas à natureza voluntária do gerenciamento ambiental, à necessidade de envolver os clientes e à ênfase na prevenção da poluição; iii) estratégia ambiental - questões ambientais como recursos estratégicos e a experiência em gerenciamento ambiental).

Diversos estudos há mais de uma década têm abordado as variáveis socioambientais (implantação de práticas sustentáveis e busca por certificação) nas estratégias de gestão hoteleira no mundo, que obtiveram resultados como: os gestores londrinos reconhecem e entendem a necessidade de proteger o ambiente, mas suas ações (práticas ambientais implantadas) são pragmáticas e voltadas para objetivos empresariais (KNOWLES et al., 1999); e, aspectos como idade, tamanho, afiliação as redes hoteleiras, pressões dos *stakeholders* e uso de técnicas de gestão influenciam o grau de implementação de práticas de gerenciamento ambiental e seus efeitos na performance financeira do setor hoteleiro espanhol (GIL; JIMÉNEZ; LORENTE, 2001). Também, as práticas sustentáveis, selos e sistemas de gestão ambiental objetivam otimizar a eficiência operacional (controle e redução do consumo de recursos e dos custos) e assegurar lucros no curto-prazo na hotelaria espanhola (AYUSO, 2006); e, a primeira razão relacionada à possível obtenção de vantagem competitiva quanto à adoção de práticas sustentáveis (e obtenção de um selo ou rótulo em sustentabilidade) foi à consciência pessoal dos gestores hoteleiros espanhóis (AYUSO, 2007). De modo, que surpreende que a sustentabilidade não seja considerada como aspecto central nos negócios, ou seja, que esteja incorporada com maior profundidade nas filosofias operacionais, devido aos benefícios econômicos advindos das práticas sustentáveis e das tendências na demanda e na cadeia de suprimentos hoteleira (BADER, 2005).

Estudos mais recentes apontam que ações ambientais têm impacto positivo no comportamento dos turistas de hotéis franceses (ROBINOT; GIANNELLONI, 2009), pois atributos ‘verdes’ interferem na escolha dos consumidores (ROBINOT; GIANNELLONI, 2010). Os viajantes aceitam pagar preços *premium* em um hotel ‘verde’ nos Estados Unidos (KUMINOFF; ZHANG; RUDI, 2010). Todavia, o grau de proatividade pouco impacta nos níveis de performance econômica organizacional e poucos turistas escolhem um hotel na Espanha devido à conquista da certificação ambiental (CLAVER-CORTÉS et al., 2007).

Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007) analisaram o ambiente organizacional e a obtenção de vantagens competitivas em um hotel (Curitiba/PR), a partir dos relacionamentos entre os aspectos internos, externos e relacionais. Concluíram que os gestores não possuem visão estratégica sobre tais relacionamentos e devem adotar estratégias baseadas na análise ambiental, nos recursos, nas forças competitivas e nas parcerias por meio de ações que criem vantagens competitivas e garantam o crescimento e a sustentabilidade.

Todos os trabalhos citados conduzem à necessária compreensão de como a incorporação de práticas socioambientais sustentáveis nas operações hoteleiras pode afetar a tomada de decisão estratégica que conduza a obtenção de diferenciais ou vantagens competitivas em um destino turístico. Com vistas a este entendimento este trabalho segue com a caracterização dos destinos de localização dos MH participantes.

### ***3 Destinos Turísticos Pesquisados***

Neste tópico é efetuada breve exposição das principais características (geográficas, demográficas e turísticas) dos três destinos de localização dos MH do estudo: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS.

#### **3.1 Armação dos Búzios/RJ**

Armação dos Búzios é um pequeno município do Estado do Rio de Janeiro, que dista 165 km da capital, com população de 27.538 habitantes distribuídos em 70 km<sup>2</sup> (IBGE, 2013). Está localizado na região da Costa do Sol, caracterizada por praias e lagoas que constituem paisagens naturais muito atraentes para turistas que buscam sol, mar, vento, passeios de barco, mergulho, pescarias, caminhadas ecológicas e surfe. Possui vegetação de Mata Atlântica, clima tropical marítimo, com baixo índice pluviométrico (cerca de 100mm<sup>3</sup>) e temperatura média entre 23° e 26°C (SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DO RIO DE JANEIRO [SETUR/RJ], 2013). O município é considerado um destino turístico internacional, com restaurantes de alto padrão, ampla rede hoteleira e intensa vida noturna, e seus principais atrativos são históricos (igrejas do século XVIII) e naturais (mirantes, enseadas e praias bem distintas) (SECRETARIA DE TURISMO DE BÚZIOS, 2013).

#### **3.2 Chapada Diamantina/BA**

A Chapada Diamantina localiza-se no centro do Estado da Bahia e reúne diversos atrativos culturais (festividades e construções históricas) e naturais (cachoeiras, rios, lagos, morros, paredões, desfiladeiros, cânions, grutas e cavernas), sobretudo relativos a práticas de turismo de aventura e ecológico. O clima varia de subúmido a seco e com temperatura média entre 21 e 23°C (GOVERNO DA BAHIA, 2013). O principal município da região é Lençóis (distante 410 km de Salvador), com área de 1.367 km<sup>2</sup>, população pouco acima de 10 mil pessoas (IBGE, 2013) e que tem no turismo sua mais importante atividade econômica (PROJETO LENÇÓIS, 2013).

A colonização da região ocorreu com os ciclos de exploração do ouro (século XVIII) e diamantes (século XIX), que pode ser notado pelo rico acervo arquitetônico de suas construções. Contudo, a criação do Parque Nacional da Chapada Diamantina em 1985, com área de 152 mil hectares distribuídos por 6 municípios, gerou a proibição da mineração e tornou o turismo (ecológico e esotérico) a principal atividade econômica na região, a partir de uma infraestrutura completa para os turistas (restaurantes, operadoras de turismo, hotéis e pousadas) (GOVERNO DA BAHIA, 2013).

#### **3.3 Região das Hortênsias/RS**

A Região das Hortênsias/RS está localizada na Serra Gaúcha e é composta por 5 municípios colonizados por imigrantes alemães e italianos, cujas influências estão presentes na culinária e nos hábitos locais, ligados à agricultura e à pecuária. O turismo é a atividade principal na região, devido ao clima temperado ou subtropical e seus

parques e reservas naturais. O comércio na região é bem desenvolvido, com predominância de produtos locais: artesanato, roupas de lã e couro, objetos de decoração, vinhos, queijos e chocolates (SETUR/RS, 2013).

Gramado é o principal destino turístico da região, por sua paisagem ‘europeia’ e exuberante natureza formada por montanhas, *cânions* e bosques. Além disto, possui uma estrutura de turismo bem formatada, cujos atrativos são: parques temáticos e naturais, fábricas de chocolate e os eventos (festivais musicais, gastronômicos e de cinema, shows, desfiles, apresentações teatrais, dentre outros) (SETUR/RS, 2013). Gramado dista 115 km de Porto Alegre (capital do estado), possui área de 237 km<sup>2</sup> e pouco mais de 32 mil habitantes (IBGE, 2013). Outro importante município é Canela, com área de 253 km<sup>2</sup>, população de 39 mil habitantes (IBGE, 2013), boa estrutura de comércio e serviços turísticos, cujos principais atrativos são: o parque do Caracol e a Catedral de Pedra (SETUR/RS, 2013).

#### **4 Método de Pesquisa**

Este artigo teve uma abordagem qualitativa, com uso de pesquisa exploratória, que objetivou identificar os fatores ou forças externas mais influentes na tomada de decisão em sustentabilidade (implantação de práticas sustentáveis e busca de certificação) com vistas à obtenção de vantagens competitivas nas organizações hoteleiras. Foram utilizadas técnicas de observação direta e entrevista semiestruturada para levantamento das percepções dos gestores de 15 hotéis e pousadas, escolhidos em 3 importantes destinos turísticos brasileiros.

A definição da população de pesquisa foi intencional, mediante levantamento de informações em meios eletrônicos, contatos telefônicos e conversas com pessoas atuantes em certificação em sustentabilidade no turismo. Foi constatado que até setembro/2012, apenas 6 MH haviam sido certificados em sustentabilidade pela NBR 15401:2006. Estes MH estão localizados nos destinos turísticos de: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS. Devido ao reduzido número de elementos de pesquisa, decidiu-se pela inclusão no estudo de outros estabelecimentos do segmento que atendessem a duas condições específicas: a) práticas socioambientais implantadas, mas que ainda não haviam sido certificados em sustentabilidade; e, b) localizados nos mesmos destinos. Com isto foram contatados gestores de 20 outros MH, porém apenas 9 aceitaram participar do estudo.

Definida a amostra de pesquisa com 15 MH, foram então efetuadas visitas *in loco* para observação das práticas relacionadas à sustentabilidade e realização de entrevistas com os gestores para coleta de percepções sobre as forças ou fatores externos que influenciam a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade (práticas sustentáveis e busca por certificação). As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, elaborado mediante pressupostos teóricos sobre tomada de decisão estratégica, fatores de competitividade organizacional com base na estrutura da indústria (constantes no Modelo de Porter de 1980 e 1985) e práticas de sustentabilidade na hotelaria, cujos resultados são descritos a seguir.

#### **5 Análise e Discussão dos Resultados**

Neste tópico são apresentadas as principais considerações e resultados do estudo referentes à decisão estratégica em sustentabilidade e sua aplicação à hotelaria, a partir das observações nos 15 MH participantes do estudo e nos destinos definidos, além das



entrevistas com os gestores para identificar as principais forças externas que impactaram na adoção da sustentabilidade como fator estratégico de diferenciação competitiva. Todos os MH participantes da pesquisa podem ser considerados como de pequeno porte, pois possuem entre 6 e 50 UH e de 5 a 52 colaboradores, gestão familiar e não pertencem a qualquer rede hoteleira. A distribuição dos MH pelos destinos turísticos de estudo foi a seguinte: Região das Hortênsias/RS (7), Chapada Diamantina/BA (5) e Armação dos Búzios/RJ (3). Apenas 2 MH estão localizados fora de área urbana. Verificou-se que de fato todos os empreendimentos possuem práticas reconhecidas por selos ou certificações em sustentabilidade: 6 obtiveram a certificação NBR15401 e 5 o Selo Folha Verde da Editora Abril S.A.

A análise incluiu a identificação dos fatores relevantes para a competitividade nos destinos turísticos, ou seja, que favorecem (positivos) ou dificultam (negativos) a obtenção de vantagens competitivas derivadas da adoção da sustentabilidade, a partir das percepções dos gestores. É interessante frisar que os fatores externos identificados não são fixos e definitivos, pois em função do tempo e das próprias mudanças nos cenários econômico, social, tecnológico e político (mundial e/ou local) podem ser alterados, substituídos ou até perderem importância (Porter, 1980; 1985).

Cada uma das principais forças identificadas no ambiente externo (ameaça de produtos substitutos, poder dos fornecedores e dos compradores, barreiras aos novos entrantes e grau de rivalidade no setor, além de das cobranças e regulações governamentais e da sociedade) será apresentada a seguir com seus vetores de pressão junto ao segmento hoteleiro dos 3 destinos focados.

### **5.1 Ameaça de Produtos Substitutos para o Segmento Hoteleiro**

As entrevistas e observações permitiram constatar que a ameaça de produtos substitutos para o segmento hoteleiro de modo geral tem aumentado nos últimos anos e requer a atenção dos gestores quanto a outros tipos de competidores, além dos demais MH, em função: do desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação (videoconferências, tele reuniões e congressos virtuais) que impactam no número de viagens e estadias a negócios; do incremento de cruzeiros marítimos e fluviais com hospedagem nas embarcações; e, da expansão imobiliária com a aquisição e/ou aluguel de residências para temporadas de férias.

Com relação aos 3 destinos de localização dos MH do estudo, apenas na Região das Hortênsias/RS e em Armação de Búzios/RJ houve identificação de impacto desse fator externo devido ao crescente número de pessoas que fazem uso de imóveis de aluguel para temporada ou residência de férias. Também em Armação de Búzios/RJ foi citado o impacto do turismo de cruzeiro (navegação), pois a cidade há alguns anos teve sua área portuária ampliada e passou a ser rota de navios de passageiros. No entanto, quanto à questão da decisão em sustentabilidade, em nenhum dos destinos pesquisados a existência ou pressão de produtos substitutos tem sido relevante para a condição competitiva local. Deste modo, esse fator externo pode ser considerado como neutro em relação à decisão estratégica em sustentabilidade para os MH dos destinos do estudo.

### **5.2 Poder dos Fornecedores para o Segmento Hoteleiro**

Quanto ao poder de barganha ou negociação dos fornecedores para o segmento torna-se interessante entender que os principais produtos utilizados nas operações hoteleiras (alimentos, bebidas, móveis, roupa, produtos de higiene e limpeza) são

também fornecidos para diversas outras atividades econômicas (hospitais, motéis, asilos, escolas, abrigos e restaurantes) e, assim, possuem elevado número de fornecedores e de todos os portes (de microempresas até grandes redes fornecedoras).

Compreende-se de maneira geral que os fornecedores possuem pequeno poder de negociação junto aos MH quanto à formação de preços, à qualidade e à disponibilidade de insumos. As exceções principais referem-se aos fornecedores de MH localizados em locais afastados de difícil acesso e afastados de centros urbanos e/ou que utilizam produtos ou serviços de fornecimento exclusivo. Também cabe ressaltar o maior poder dos prestadores de serviços sob concessão pública (fornecimento de água e energia), devido a quase inexistência de competição que enfrentam. Tais condições limitam as escolhas dos MH por melhores condições de preços, prazos e qualidade e acabam por transferir para os fornecedores um elevado poder na relação comercial.

Em relação à influência dos fornecedores na decisão em sustentabilidade dos MH nos três destinos pesquisados, esta é mais sentida na Chapada Diamantina/BA pela grande distância da capital do Estado, o que dificulta o acesso a produtos ou serviços mais especializados na questão da sustentabilidade. No entanto, nos três destinos houve citações dos entrevistados quanto à dificuldade de obtenção de produtos e equipamentos e da prestação de serviços eco-eficientes e menos agressivos ao ambiente, pois o número de empresas que atuam nestes negócios ainda é reduzido no país. Isto impacta nos preços praticados o que torna a aquisição mais onerosa do que de itens não sustentáveis. Portanto, na atualidade, os MH pesquisados sofrem pressões do poder dos fornecedores de produtos e serviços mais sustentáveis, o que dificulta a adesão.

Em síntese, pode ser entendido que a influência dos fornecedores nos MH dos três destinos de estudo quanto à decisão estratégica em sustentabilidade é negativa, pela maior dificuldade de aquisição e pelo maior preço de itens necessários à implantação das práticas sustentáveis. Contudo, em função da tendência de aumento de empresas com adoção de iniciativas sustentáveis a procura por tais itens poderá influenciar para que esta força se torne neutra e ocorra um equilíbrio de forças entre os MH e os fornecedores nas negociações.

### 5.3 Força dos Compradores no Segmento Hoteleiro

A análise das respostas atinentes às forças dos compradores ou da demanda na hotelaria permitiu entender que os turistas possuem alto poder de barganha para os destinos turísticos mais procurados. Locais estes com maior concentração de MH, o que facilita sua escolha, além da existência de ofertas e tarifas promocionais, sobretudo quanto maior for à antecedência do período de hospedagem desejado ou se tratar de baixa estação. A situação inversa também é verdadeira, pois quanto mais próximo das datas escolhidas e/ou em períodos de alta temporada (férias escolares, eventos ou feriados locais e nacionais), ou ainda, mais distante e isolado for o destino turístico, o poder de escolha do turista será reduzido em face da pouca disponibilidade de acomodações nos MH e das tarifas supervalorizadas.

De todo o modo, a diversidade de tipos e serviços de hospedagens no país e o aumento do fluxo turístico nos últimos anos têm gerado pouca preocupação quanto à incorporação de práticas socioambientais. Existe uma baixa suscetibilidade a tais atributos, tanto entre clientes como entre proprietários. Um sinal dessa condição está no reduzido número de MH reconhecidos por suas atuações em sustentabilidade por meio de selos, rótulos ou certificações. Portanto, pode-se conceber que grande parcela da

demanda não exerce qualquer pressão para a inclusão da sustentabilidade nas operações dos hotéis e pousadas no país.

Em sentido contrário, como já ocorre em outros setores econômicos, surge maior exigência quanto aos níveis e condições dos serviços prestados e, em menor monta, quanto à sustentabilidade socioambiental do destino. Exigência agravada pelo crescimento de atuação dos clientes institucionais (operadoras de turismo, de eventos e de transportes aéreos) que tendem a fazer exigências quanto ao preço, à qualidade e ao atendimento diferenciado na aquisição dos serviços (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007). Esses clientes direcionam a venda de pacotes de viagens para os MH parceiros ou mesmo de sua propriedade, sendo que os aspectos socioambientais não são importantes na definição dos parceiros. Entretanto, o estado de manutenção dos atrativos ambientais é muito relevante para a venda do destino aos turistas.

Destarte, os gestores começam a perceber que em alguns nichos de demanda turística ocorre uma preocupação (força de pressão) relativa a que o segmento hoteleiro atue com mais respeito e atenção aos seus impactos socioambientais. Sobretudo, com a perspectiva de atração de um público oriundo de países com maior conscientização quanto aos impactos do turismo nos destinos escolhidos. Este aspecto se intensifica em face dos grandes eventos previstos para esta década no Brasil (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável - RIO+20, Copa do Mundo de Futebol, Jornada Mundial da Juventude, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos).

Nos 15 MH dos destinos estudados as entrevistas revelaram uma preocupação dos gestores para com os aspectos socioambientais nas operações hoteleiras, de modo que estes buscam antecipar-se aos anseios e às pressões da demanda, que ainda são pequenos, mas que devem surgir com força em um breve futuro. Os gestores agem impulsionados pelos ideais da sustentabilidade e por uma consciência de responsabilidade e colaboração para a manutenção das características do destino turístico local e com isto percebem um caminho estratégico para criação de uma diferenciação no segmento. Nos MH de Região das Hortênsias/RS e da Chapada Diamantina/BA isto foi notado com maior intensidade. Pode-se conceber que a influência da demanda é neutra quanto à decisão estratégica em sustentabilidade no meio hoteleiro, mas com tendência de ser positiva, principalmente em destinos cujos atrativos sejam baseados na natureza.

#### **5.4 Força de Novos Entrantes na Indústria ou no Segmento Hoteleiro**

Em relação à força de novos entrantes na indústria ou setor, a incorporação da sustentabilidade tem tido um influência mais nítida em razão dos financiamentos públicos para a ampliação e melhoria da capacidade hoteleira (em número de MH e de UH), com vistas a atender às expectativas de aumento do fluxo de turistas ocasionadas pelos eventos previstos no país. Os financiamentos governamentais têm sido concedidos com base no atendimento de vários critérios, como a apresentação de aspectos socioambientais sustentáveis nos projetos. Portanto, isto tem facilitado superar as barreiras erguidas referentes à necessidade de altos recursos financeiros para instalação e divulgação de empreendimentos (novos entrantes) que atendam tais requisitos, sobretudo nos destinos em que ocorrerão tais eventos.

As práticas sustentáveis têm sido incorporadas nos projetos hoteleiros recentes e visam propiciar vantagens de custo (economias geradas, melhor aproveitamento dos recursos naturais e redução/reciclagem de resíduos) e de diferenciação de marca

(ligação com os aspectos sociais e ambientais). Tal fator tem beneficiado os grandes empreendimentos e redes hoteleiras quanto à decisão de incorporar aspectos socioambientais em suas operações, pois estes possuem melhor condição competitiva devido às economias de escala e experiências acumuladas. Essas ações, pertinentes ao conteúdo dos programas de sustentabilidade na hotelaria, são muito focadas na redução dos custos operacionais (desperdícios, reciclagem de lixo, consumo de energia e água), tal como afirmou Swarbrooke (2000).

Também podem ser vistas similaridades com os estudos de Ayuso (2006; 2007), nos quais os gerentes hoteleiros reconheceram a visão da redução dos custos, como motivação relacionada às melhores práticas, rótulos e sistemas de gestão ambiental. Também indicaram os clientes e as operadoras de turismo como os *stakeholders* com maior influência na adesão às práticas sustentáveis. Tais práticas objetivam otimização da eficiência operacional nos serviços, com o controle e redução do consumo de recursos (energia, água, produtos e materiais), a minimização dos custos e a possibilidade de assegurar lucros no curto-prazo.

Nos três destinos estudados a curva de experiência acumulada, derivada da incorporação da variável socioambiental na gestão dos MH pesquisados ao longo da última década, pode ser um fator de diferenciação competitiva. Isto é mais visível na Chapada Diamantina/BA e na Região das Hortênsias/RS, onde os MH conseguem melhor aproveitar o reconhecimento mercadológico derivado das práticas adotadas e/ou de selos ou certificações obtidas. A formação de parcerias e redes para a troca de conhecimentos e experiências relativas à incorporação da sustentabilidade tem sido a maneira encontrada pelos MH pesquisados para lidar com esta pressão exercida por novos concorrentes. O fato é que os novos entrantes são bem vindos ao segmento, desde que adotem a sustentabilidade e auxiliem a valorização e o reconhecimento de sua importância no destino turístico. Entende-se que a influência de novos entrantes tem sido positiva quanto à decisão estratégica em sustentabilidade na hotelaria dos 3 destinos e que esta possa cada vez mais ser ampliada.

### 5.5 Rivalidade de Competição no Segmento Hoteleiro

A rivalidade de competição no setor do turismo, entendida como o grau e a intensidade com que as empresas disputam uma demanda potencial (turistas), pode variar em função de vários fatores como: categorias e níveis de serviços prestados; preços, público-alvo, campanhas de *marketing*; localização ou proximidade de atrações naturais, históricas ou culturais; e, parcerias de ganho mútuo, dentre outros.

Nos últimos anos a competição no setor do turismo brasileiro tem aquecido pelo crescimento do fluxo de turistas internos e pelas possibilidades de ampliar a participação do país como importante destino receptor no contexto internacional para os próximos anos. Isto tem gerado enormes expectativas nos gestores do segmento hoteleiro, pois em muitos destinos as taxas de ocupação têm sido bem elevadas. Além do mais, as perspectivas apontam que em alguns locais poderão faltar leitos para atender a todos os turistas durante o período de realização de alguns dos eventos previstos para o país, como já visto. Tais eventos têm afetado o segmento hoteleiro, em termos de oferta de UH e leitos em muitos destinos.

A análise da relação entre a intensidade de rivalidade versus o nível cooperativo existente no setor turístico tem levado a busca por estratégias de diferenciação para conquista de nichos de mercado. Com isto, a atuação socioambiental pode se tornar

diferencial competitivo em face de uma demanda específica dotada de uma consciência em sustentabilidade, pequena é verdade, mas que tende a crescer entre os turistas.

Em Armação dos Búzios/RJ existe uma maior rivalidade entre as empresas, todavia a sustentabilidade nas operações ainda não é considerada como fator de relevância competitiva. Já na Chapada Diamantina/BA e na Região das Hortênsias/RS notou-se que a decisão estratégica de incorporar a sustentabilidade tem gerado a formação de parcerias ou redes de cooperação para compartilhar conhecimentos e experiências sobre as práticas e a certificação em sustentabilidade, a redução dos custos de divulgação (*marketing*) e os estímulos para aproveitamento de um nicho de mercado com foco na sustentabilidade. Esta atuação em parceria rumo à sustentabilidade pode impactar na competição com outros destinos similares quanto à definição do primeiro nível de escolha do turista, o local de estadia.

Pode-se conceber que os gestores estão tendo uma consciência de que a competitividade do destino é mais proveitosa do que a competitividade individual. Com isto ocorre um fortalecimento do destino como referência na incorporação de práticas sustentáveis nas pequenas empresas hoteleiras. Isto pode levar ao fator sustentabilidade se tornar mais importante do que alguma maneira ou estratégia de apelo individual, quase como a lógica inerente às indicações geográficas, por exemplo. Com isto, a intensidade de rivalidade tem surtido efeitos positivos quanto à decisão estratégica em sustentabilidade nos MH dos três destinos de análise e sua influência tende a aumentar.

## 5.6 Outras Forças ou Fatores Externos no Segmento Hoteleiro

Outro item no ambiente externo refere-se à atuação e às regulações governamentais quanto ao atendimento das legislações vigentes e a participação das empresas hoteleiras em programas, iniciativas e ações socioambientais no turismo. Tais ações têm oscilado ao longo dos últimos anos e obedecido uma lógica mais baseada em aspectos políticos do que técnicos.

Em 2003, a criação do Ministério do Turismo (MTur) objetivou valorizar e dinamizar as políticas voltadas à área e gerou vários programas em atendimento às diretrizes dos Planos Nacionais de Turismo (PNTs)<sup>3</sup>, voltados para a regularização legal dos prestadores de serviços no setor, a organização e classificação das empresas e a normatização do setor, todos com metas e objetivos interessantes, porém ousados para o histórico de organizações existentes no setor (SOUZA; FERREIRA, 2011).

Algumas dessas ações foram voltadas para fomentar práticas de um turismo sustentável e para a certificação em sustentabilidade no país. Porém, apesar das intenções desses programas serem louváveis, estes acabaram por sucumbir em pouco tempo devido à falta de prioridade ante outros interesses político-governamentais (OLIVEIRA; ROSSETTO, 2012). Desse modo, foi notada uma inconsistência entre as perspectivas presentes nas políticas e ações governamentais desenvolvidas e a realidade em que se encontra o setor de turismo nacional. Como exemplo, em quase uma década de existência, o MTur não alcançou um patamar de atuação em conformidade com a importância e contribuição socioeconômica da atividade turística para o país. Destarte,

<sup>3</sup> Planos Nacionais de Turismo (PNTs) = planos quadrienais de caráter participativo que apresentam as diretrizes, metas e programas regulatórios e fiscalizatórios com fins de explicitar os ideais do governo e do setor produtivo e orientar ações necessárias para consolidar o desenvolvimento do turismo em um novo padrão. Padrão que possa integrar todas as regiões com o aumento da competitividade, seu impacto na melhoria das condições de vida da população, na descentralização das decisões e no respeito ao meio ambiente (MTUR, 2003).



os resultados obtidos ficaram muito aquém das previsões delineadas nos PNTs (SOUZA; FERREIRA, 2011).

Apesar de toda inconstância das políticas públicas para o turismo, os respondentes de 12 MH pesquisados aludiram ao papel importante exercido pelos programas públicos como indutores da tomada de decisão estratégica em sustentabilidade. Para eles, os subsídios concedidos, as capacitações das equipes de trabalho e o apoio dos consultores foram fundamentais e em muito facilitaram a fase inicial dos processos de certificação pela NBR15401, entretanto, passou a ser negativo em função da falta de continuidade de tais ações. Com isto, fica difícil ter uma noção de qual influência futura as ações governamentais terão quanto à implantação e ao aprimoramento da sustentabilidade no segmento.

Em muitos setores econômicos produtivos têm ocorrido um crescimento das pressões exercidas pela sociedade em relação a uma atuação mais sustentável das organizações empresariais. No setor turístico, e em particular no segmento hoteleiro nacional, esta atuação de cobrar atitudes mais sustentáveis dos empreendimentos é inexistente. Os gestores entrevistados relataram que não percebem movimentos ou reações da sociedade civil quanto aos impactos que o turismo tem gerado nas comunidades locais e no meio ambiente. Poucos cidadãos têm demonstrado insatisfação em relação à construção de hotéis ou *resorts* em áreas que deveriam ser mantidas intactas ou preservadas, e com as alterações em suas condições naturais. Outro aspecto está na falta de questionamentos quanto às modificações nas condições socioculturais das comunidades locais derivadas do contato e exploração turística, tais como: prostituição, drogas, alcoolismo, perda cultural, dentre outros.

Nos destinos do estudo podem ser citados vários exemplos de modificações ocorridas em função do turismo e que são pouco questionadas pelas comunidades. Na Região das Hortênsias/RS verifica-se um artificialismo estereotipado na construção de um padrão estético urbano ‘europeu’ para venda da imagem do destino e que colide com os aspectos da verdadeira colonização local, mais rural. Na Chapada Diamantina/BA o turismo expandiu com base em atividades de aventura, o que tem gerado abandono das atividades regionais tradicionais (agropastoris de subsistência), para a formação de um aparato voltado aos turistas estrangeiros, inclusive com restaurantes especializados em culinária internacional, em detrimento da rica gastronomia local. E, Armação dos Búzios/RJ que há 4 décadas atrás era uma pequena vila de pescadores, hoje é uma cidade de vida noturna agitada, prostituição e preços inflacionados. Com isto, pode ser definido que a sociedade pouco exerce pressões quanto à decisão estratégica em sustentabilidade nos 3 destinos estudados.

O Quadro 1 apresenta as principais forças externas que influenciam a decisão dos gestores em sustentabilidade na hotelaria pesquisada:

**Quadro 1 - Forças externas que influenciam a decisão estratégica em sustentabilidade**

FORÇA EXTERNA	CONDIÇÃO DE INFLUÊNCIA
Fornecedores	Negativa, com tendência de neutralidade futura.
Produtos Substitutos	Neutralidade, sem tendência de alteração.
Sociedade	Neutralidade, sem tendência de alteração.
Compradores/Demanda	Neutralidade, com tendência de ser positiva.

Novos Entrantes	Positiva, com tendência de ampliação.
Rivalidade do Setor	Positiva, com tendência de ampliação.
Ações Governamentais	Positiva no início do processo, mas depois negativa pela falta de continuidade. Não há como definir uma tendência futura.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os fatores que tendem a influenciar com mais força a decisão dos gestores em adotar práticas sustentáveis estão relacionados com a competitividade. A aquisição de produtos eco-eficientes tem significado custos adicionais e a pouca disposição dos turistas em pagar preços maiores derivados das práticas socioambientais implantadas têm representado obstáculos para ampliação da sustentabilidade no segmento. Por outro lado, a fraca e descontinuada atuação dos organismos públicos no sentido de ampliar a adoção destas práticas soma-se aos demais obstáculos.

Mesmo com foco em redução de custos, a introdução de inovações na indústria e a consciência de que a diferenciação das práticas ambientais pode gerar maior competitividade têm sido dois fatores importantes para a decisão estratégica dos gestores dos hotéis de pequeno porte na adoção de práticas sustentáveis.

## **6 Conclusões**

Apesar de diversas críticas recebidas ao longo de mais de 3 décadas, o Modelo de Porter (1980) consistiu em alvo de pesquisas sobre a vida organizacional, devido ao reconhecimento de sua validade empírica. Desta forma, foi utilizado para identificar as principais forças existentes e que influenciam a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade no âmbito de pequenos meios de hospedagem brasileiros. O objeto utilizado foi relativo às percepções dos gestores quanto à definição de estratégias de competição e posicionamento dentro dos destinos turísticos em que se encontram (Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS).

Conhecer as forças e fatores que atuam em um segmento é importante para o processo decisório dos gestores, pois oferece subsídios para as análises com vista a estratégias de longo prazo, o que em se tratando de sustentabilidade é fundamental. No caso das pequenas empresas hoteleiras, foco do presente estudo, este conhecimento pode ampliar a opção por práticas sustentáveis a partir da compreensão de como estas podem, além de preservar os próprios destinos, reduzir custos e ampliar a competitividade. A pesquisa mostrou que o fato dos gestores terem percepções positivas ou negativas das forças que atuam no segmento influenciou a tomada de decisão.

Em relação aos fatores externos que favorecem a adesão aos programas de certificação em sustentabilidade no segmento hoteleiro nacional foram identificadas pressões exercidas pelo alto grau de competitividade em alguns dos destinos, o que implicou na busca por estratégias de diferenciação dentre os MH dos destinos pesquisados. A incorporação de práticas sustentáveis foi entendida como capaz de gerar um diferencial competitivo. Em contraponto, a existência de programas e iniciativas que agregam os empresários dotados de posturas e visões quanto à formação de um nicho de mercado de turistas que tenham a sustentabilidade como fator importante na escolha de um MH, foi vista como um favorecimento quanto à decisão estratégica tomada.

As principais forças externas atuantes em relação às questões de sustentabilidade e competição no segmento hoteleiro nacional, e em específico nos destinos estudados, têm sido: a quebra de barreiras para entrada de novos entrantes, favorecidos por

políticas e incentivos financeiros com vistas a atender aos megaeventos previstos para realização no país; as pressões e regulações governamentais, mas que padecem pela intermitência presente nas políticas públicas para o setor do turismo como um todo; e, o grau de rivalidade que tem crescido nos últimos anos e leva a busca de diferenciação e nichos de mercado, sendo a sustentabilidade importante base desta atuação.

Cabe realçar que alguns gestores apontaram perceber uma tendência de preocupação da demanda turística com os aspectos socioambientais nas operações hoteleiras, sobretudo oriundos da Europa e integrantes da chamada terceira idade. Num futuro breve esta pode ser uma força de pressão para o segmento hoteleiro.

### Referências

- ALMEIDA, L. T. de. As interações entre comércio e meio ambiente. In: BRAGA, A. S.; MIRANDA, L. C. de (Org.). **Comércio e meio ambiente: uma agenda positiva para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE-(MMA)/ Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável (SDS), p. 27-40, 2002.
- 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. Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of spanish hotels. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, 207-220, 2006.
- 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.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BUCKLEY, R. Tourism Ecolabels. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 1, p. 183-208, 2002.
- CALDAS, M. P.; WOOD, T. J. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 66-78, jan./mar. 2007.
- CARMONA-MORENO, E.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; BURGOS-JIMÉNEZ, J. Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. **The Service Industries Journal**, v. 24, n. 3, p. 101-130, May, 2004.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: uma análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, Curitiba, set./dez. 1997.
- 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.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, July/Aug. 1995.

CHUNG, L. H.; PARKER, L. D. Integrating hotel environmental strategies with management control: a structuration approach. **Business Strategy and the Environmental**, v. 17, p. 272-286, 2008.

GIL, M. J. Á.; JIMÉNEZ, J. B.; LORENTE, J. J. C. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. **Omega**, v.29, p. 457-471, 2001.

**GOVERNO DA BAHIA**. Site com informações turísticas do Estado da Bahia. Disponibilizado em: <<http://www.bahia.com.br/destinos/chapada-diamantina>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **REAd**, v. 13, n. 1, ed. 55, 29p., jan./abr. 2007.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)**. Dados estatísticos do Censo de 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: 30 jan. 2013.

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.

KUMINOFF, N. V.; ZHANG, C.; RUDI, J. Are travelers willing to pay a premium to stay at a “green” hotel? Evidence from an internal meta-analysis of hedonic price premia. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 39, n.3, p. 468-484 Oct., 2010.

MIRANDA, N. de; SAMUDIO, E.; DOURADO, F. A estratégia de operações e a variável ambiental. **Revista de Administração de Empresas RA-USP**. São Paulo: v. 32, n.1, p. 58-67, jan./mar. 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, M. de A. S.; ROSSETTO, A. M. Políticas públicas para o turismo no Brasil – Integração entre Sustentabilidade e Crescimento. In: IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR, São Paulo. **Anais...** (CD - ISBN: 978-85-7657-135-3). Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo: Aleph, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. Amparo Sancho (dir. red.). São Paulo: Roca, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Iniciativas voluntárias para o turismo sustentável: inventário mundial e análise comparativa de 104 selos ecológicos, prêmios e iniciativas de autocomprometimento**. São Paulo: Roca, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégias: a busca da vantagem competitiva**. 17. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

**PROJETO LENÇÓIS**. Site da Universidade Federal da Bahia (UFBA) que apresenta informações sobre o patrimônio arquitetônico e cultural da cidade de Lençóis/BA. Disponível em: <<http://www.projetoLencois.ufba.br/>>. Acesso em: 30 jan. 2013

- ROBINOT, E.; GIANNELLONI, J.-L. Attitude toward environmentally friendly hospitality management: a measurement scale. **Recherche et Applications en Marketing** (English ed.), v. 24, n. 2, p. 29 -50. Paris: 2009. 286
- 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, 2001. (Coleção Turismo).
- SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DO RIO DE JANEIRO (SETUR/RJ)**. Disponível em: <<http://www.cidadesmaravilhosas.rj.gov.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2013.
- SECRETARIA DE TURISMO DE BÚZIOS**. Disponível em: <<http://www.visitebuzios.com/>>. Acesso em: 28 jan. 2013.
- SECRETARIA DO TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL (SETUR/RS)**. Disponível em: <<http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php>>. Acesso em: 28 jan. 2013.
- SILVEIRA, M. A. T. de. Turismo y sustentabilidad – entre el discurso y la acción. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 14, n. 3, p. 222-242, jul. 2005.
- SOUZA, M. J. B. de; FERREIRA, E. Planos Nacionais de Turismo, desenvolvimento local e sustentabilidade. *In*: Encontro Nacional da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011 1 CDROM.
- SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: meio ambiente e economia**. v. 2, 3. ed. São Paulo: Aleph, 2000.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.
- WORLD WILDLIFE FUND-UNITED KINGDOM (WWF-UK). **Tourism Certification** - an analysis of Green Globe 21 and other tourism certification programmes. Londres: Sinergy, Aug. 2000.