

## **FATORES EXTERNOS INFLUENTES NA DECISÃO ESTRATÉGICA EM SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA**

### **Autores:**

#### **Murilo de Alencar Souza Oliveira**

Doutor em Administração e Turismo – Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI.  
Chefe do Departamento de Gestão Administrativa - Instituto Oswaldo Cruz/IOC-FIOCRUZ  
Av. Brasil, 4365 – Pavilhão Paulo Sarmento, 2 andar – Manguinhos - Rio de Janeiro/RJ,  
Brasil. CEP 21040-900.

Professor da Faculdade Internacional Signorelli/FISIG.

Rua Araguaia, 1, Freguesia, Jacarepaguá, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. CEP: 22.760-401

Telefone: 55 21 9649-0302

E-mail: murilodealencar@bol.com.br, malencar@fiocruz.br.

Biografia: Doutor em Administração e Turismo/UNIVALI. Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios/UFRRJ. Especialista em Desenvolvimento de RH/UFRRJ e em Administração de RH/FABES. Graduado em Administração de Empresas/UERJ. Atua há 14 anos como docente de graduação e especialização em Gestão Empresarial. Atua há 11 anos como Analista de Gestão na Fundação Oswaldo Cruz, com experiência em Gestão de Carreiras, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. Possui interesse de pesquisa nos temas: sustentabilidade, turismo e desenvolvimento sustentável.

#### **Adriana Marques Rossetto**

Doutora em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade (PGAU-Cidades) - Departamento de Arquitetura e Urbanismo/UFSC.

Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade - Florianópolis - Santa Catarina – Brasil, CEP: 88040-900.

Telefone: 55 048 99720424

Biografia: Arquiteta e Urbanista, mestrado em Engenharia Civil e doutorado em Engenharia de Produção, na área de concentração em Gestão Ambiental. Professora adjunta - UFSC, atuando como professora permanente e sub-coordenadora do Programa de Mestrado em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade. Atua principalmente nos seguintes temas: gestão ambiental e sustentabilidade, políticas públicas e desenvolvimento urbano e regional, turismo sustentável.

## EXTERNAL FACTORS INFLUENTIAL IN STRATEGIC DECISION ON SUSTAINABILITY IN BRAZILIAN SMALL LODGING

### **Abstract**

This study deals with the strategic decision in sustainability of managers hoteliers Brazilians. The objective was to identify the main external factors that influence the decision to implement environmental practices and certification toward the achievement of competitive advantages. The study was qualitative (exploratory research and field), with the use of direct observation and semi-structured interviews with managers of 15 small hotels with sustainable practices located on three tourist destinations: Armação dos Búzios/Rio de Janeiro, Chapada Diamantina/Bahia and Região das Hortênsias/Rio Grande do Sul. The results indicate that the main external forces that influenced the managers in decision making on sustainability were: the programs and public policies; pressures for competitiveness; and marketable differentiation. These forces helped in the definition of the strategic actions of protection and boost the exploitation of environmental opportunities. The managers had better conditions of choice of strategies for business continuity: obtain sustainable competitive advantages, profitability and environmental improvements.

**Key Words:** Small Hotels; Environmental Sustainability; Strategic Decision.

## FATORES EXTERNOS INFLUENTES NA DECISÃO ESTRATÉGICA EM SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA

### **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/Rio de Janeiro, Chapada Diamantina/Bahia e Região das Hortênsias/Rio Grande do Sul. 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

Desde a segunda metade do século passado, os estudos sobre as ações estratégicas das organizações empresariais se intensificaram em todo mundo. A estratégia passou a ser vista como um esforço gerencial para selecionar e otimizar os recursos necessários para atingir os 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).

Gestores passaram a lidar com o problema de obtenção e manutenção de vantagens sobre competitivas em um dado 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 & 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) para descrever 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 compor as 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 aspectos socioambientais (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 se trata 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).

Com base nestes aspectos introdutórios, este artigo foi elaborado com intuito de identificar os principais fatores ou forças externas que mais influenciam a decisão estratégica em sustentabilidade (implantar práticas sustentáveis e buscar uma certificação) para a obtenção de vantagens competitivas em organizações hoteleiras brasileiras, a partir da metodologia proposta por Porter (1980; 1985). A estrutura do artigo conta com 5 tópicos: Introdução; Revisão Bibliográfica; Método de Pesquisa; Discussão e Análise dos Resultados; e, Considerações Finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Vantagem Competitiva com Foco nos Fatores Externos

Ao longo das últimas décadas, devido ao aumento da competição global e ao incremento tecnológico, os gestores organizacionais têm se debatido com o problema de como obter e manter vantagens competitivas em relação aos demais competidores em um

determinado mercado. Problema que tem gerado movimentos e mudanças nas empresas e estimulado o desenvolvimento de estudos e teorias relativas ao emprego de distintos modos ou formulações estratégicas de tentativa de harmonização ou adaptação (*fit*) a um ambiente muito mais competitivo e dinâmico (Collis & Montgomery, 1995).

Uma vantagem competitiva pode ter origem em diferentes fatores: internos, que são inerentes à estrutura organizacional e decorrem das características internas que propiciam uma performance superior e estão sob o controle da organização e afetam a capacidade de competir (configuração do setor industrial, mercado consumidor, modelo concorrencial); e, externos, que 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 seu negócio (macroeconômicos, políticos, institucionais, regulatórios, sociais, internacionais) (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Uma das correntes de estudos preponderantes sobre a vantagem competitiva nas últimas décadas focou na análise estrutural da indústria (posicionamento), nos recursos externos à organização, com base no modelo *Structure–Conduct–Performance* [SCP] de Bain e Maison (1953) (Porter, 1980). 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. Cabe à estratégia proteger a firma contra tais forças competitivas que podem erodir uma vantagem competitiva em uma indústria, criar barreiras protetoras ou influenciá-las ao seu favor. Uma empresa ao objetivar uma posição competitiva privilegiada deve identificar as forças que a ameaçam ou geram oportunidades e restrições no seu setor (Porter, 1980).

A partir do SCP, Porter elaborou um modelo de 5 forças determinantes da atratividade (rentabilidade de longo prazo) e da posição competitiva (nível de lucratividade) de uma organização em um setor: 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, 1985). O modelo 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).

Apesar de diversas críticas recebidas ao longo do tempo, o Modelo de Porter (1980) consistiu em alvo de pesquisas sobre a vida organizacional, devido ao reconhecimento de sua validade empírica. 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 como base para a elaboração das estratégias organizacionais mais adequadas para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (desempenho superior), que consiste em um processo dinâmico, contínuo e de constante adaptação ao ambiente negocial. Contudo, os fatores externos 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).

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).

## **2.2 Certificações em Sustentabilidade e o Turismo Sustentável**

O crescimento e 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 (Organização Mundial do Turismo [OMT], 2004). Cresce a preocupação relativa a inter-relação entre turismo e meio ambiente, por ser esta incontestável e complexa, uma vez que os recursos naturais constituem matéria-prima do turismo, pois o contato com a natureza sempre foi uma das maiores motivações das viagens de lazer (Ruschmann, 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, porém tem o poder de destruir, se não for planejado e implantado de modo adequado (Barddal, Alberton, & Campos, 2010). 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.

O estabelecimento de padrões de sustentabilidade socioambiental do turismo (selos, rótulos ou certificações) consiste em importante instrumento para uma atuação mais efetiva dos organismos públicos e para auxiliar a demanda em seus processos de decisões de consumo de serviços turísticos sustentáveis, com vistas a acelerar 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 baseada na ação ambientalmente correta, e os programas e iniciativas para sustentabilidade podem auxiliar neste caminhar.

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. Visam denotar um estado do ambiente natural e/ou social em um dado tempo e local, ou medidas de gerenciamento ou de performance ambiental, porém necessitam contemplar: o nível de interesse, conhecimento e preocupação com as questões abordadas dentre os clientes, órgãos reguladores, outras partes interessadas e o público em geral; a demanda de mercado e vontade de pagar ou escolha entre os fornecedores alternativos de produtos certificados ou rotulados; e a evolução dos procedimentos e critérios que satisfaçam os clientes quanto ao significado e confiabilidade do rótulo e aos fornecedores quanto às vantagens de mercado dos produtos rotulados, que devem ultrapassar os custos da obtenção de sua certificação (Buckley, 2002).

Os programas de certificação em sustentabilidade no turismo objetivam desenvolver e implantar projetos ou instrumentos voluntários para o melhor desempenho socioambiental dos fornecedores turísticos. A principal função dos rótulos ambientais no turismo é consistir-se em um mecanismo de mercado, um componente nas escolhas de consumo, capaz de ser aceito e reconhecido pelos turistas como significativo, confiável e usual (Buckley, 2002).

Nas últimas décadas surgiram diversos programas ou iniciativas voltados à certificação em sustentabilidade no setor e este crescente número constitui uma base para

formar um sistema abrangente de projetos voltados à sustentabilidade no setor e para criar um estilo turístico autossuficiente nos destinos, hoje e amanhã (OMT, 2004). Dentre estes, alguns programas específicos voltados ao segmento hoteleiro (*Green Globe 21* e *Travelife Sustainability System*) têm recebido atenção de empresas brasileiras interessadas em certificar suas atividades operacionais nos aspectos da sustentabilidade. Também surgiram iniciativas nacionais de rotulagem para o segmento (Selo Folha Verde/Guia Quatro Rodas e Selo Hotel Sustentável Visitado/Portal EcoHospedagem).

A criação do Ministério do Turismo [MTur], em 2003, objetivou valorizar e dinamizar as políticas voltadas à área e gerou vários programas em atendimento às diretrizes dos Planos Nacionais de Turismo [PNTs]<sup>1</sup>, com foco na regularização legal dos prestadores de serviços, a organização e classificação das empresas e a normatização do setor. Alguns dos programas governamentais de fomento a certificação em sustentabilidade foram: Programa de Certificação em Turismo Sustentável; Programa Bem Receber; e, Programa Turismo 100%. Algumas dessas ações foram voltadas para fomentar práticas de um turismo sustentável e para a certificação em sustentabilidade no país.

Todos os programas tiveram metas e objetivos interessantes, porém ousados para o histórico de organizações existentes no setor e cujos resultados ficaram muito aquém das previsões delineadas nos PNTs (Souza & Ferreira, 2011). Apesar das intenções serem louváveis, tais programas sucumbiram em pouco tempo devido à falta de prioridade ante outros interesses político-governamentais (Oliveira & Rossetto, 2012). 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 (Souza & Ferreira, 2011).

Como um dos principais fatores positivos da atuação governamental no turismo brasileiro foi criada a Norma Brasileira Registrada [NBR] 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade – Requisitos). A NBR15401 teve por objetivos 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, 2006).

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

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

---

<sup>1</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, que possa integrar 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).

hábitos de consumo aqueles que se preocupam com os aspectos ambientais (Miranda, Samudio, & Dourado, 1997).

No segmento hoteleiro, 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. Também, devem ser componentes das estratégias corporativas, pois “*refers to the strategic orientation a firm gives to environmental questions and to how it uses them as a competitive tool*” (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, & Burgos-Jiménez, 2004, p. 104). 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. Estas dimensões auxiliam na definição de uma estratégia relativa “*the extent to which different environmental management practices are implemented, the hotel’s experience in applying such measures and the management’s perception of environmental management as a strategic capability*” (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, & Burgos-Jiménez, 2004, p. 106).

Há mais de uma década vários estudos têm abordado as variáveis socioambientais (implantação de práticas sustentáveis e busca por certificação) nas estratégias de gestão hoteleira no mundo. 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, Macmillan, Palmer, Grabowski, & Hashimoto, 1999). 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).

As práticas sustentáveis, selos e sistemas de gestão ambiental objetivam otimizar a eficiência operacional (controlar e reduzir o consumo de recursos e os custos) e assegurar lucros no curto-prazo na hotelaria espanhola (Ayuso, 2006). A primeira razão relacionada à possível obtenção de vantagem competitiva derivada da adoção de práticas sustentáveis e obtenção de selo ou rótulo em sustentabilidade foi à consciência pessoal dos gestores hoteleiros espanhóis (Ayuso, 2007). Surpreende que a sustentabilidade não seja considerada como aspecto central nos negócios ou 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 recentes apontam que a realização de ações ambientais tem 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).

Ao analisarem o ambiente organizacional e a obtenção de vantagens competitivas em um hotel de Curitiba, a partir dos relacionamentos entre os aspectos internos, externos e

relacionais, Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007) 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 para obtenção de diferenciais ou vantagens competitivas em um destino turístico.

## 2.4 Destinos Turísticos Pesquisados

Como o trabalho foi desenvolvido a partir de entrevistas com gestores de MH localizados em 3 destinos turísticos brasileiros, torna-se necessária breve caracterização destas regiões: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS.

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> (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [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).

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 de 10 mil pessoas (IBGE, 2013) e o turismo é a sua atividade econômica mais importante (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 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).

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 (Secretaria do Turismo do Rio Grande do Sul [SETUR/RS], 2013).

Gramado é o principal destino turístico da região, por sua paisagem ‘europeia’, exuberante natureza formada por montanhas, cânions e bosques, e por possuir 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 e cujos principais atrativos são: o parque do Caracol e a Catedral de Pedra (SETUR/RS, 2013).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este artigo teve abordagem qualitativa, com uso de pesquisa exploratória, e 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, mediante emprego das técnicas de observação direta e entrevista semiestruturada com gestores de hotéis e pousadas.

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 em 3 importantes destinos turísticos brasileiros: Armação dos Búzios, Chapada Diamantina e Região das Hortênsias. Devido ao pequeno número de elementos de pesquisa, decidiu-se pela inclusão de outros estabelecimentos do segmento que atendessem duas condições: a) práticas socioambientais implantadas, mas que ainda não haviam sido certificados em sustentabilidade; e, b) localizados nos mesmos destinos.

Após a definição da amostra de pesquisa com 15 MH, foram efetuadas visitas técnicas para observar as 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.

### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico são apresentadas as principais considerações e resultados do estudo referentes a 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. Verificou-se que de fato todos os empreendimentos possuem ações de sustentabilidade, sendo que 6 obtiveram a certificação NBR15401 e outros 5 o Selo Folha Verde, como reconhecimento pelas práticas socioambientais adotadas. Todos os MH participantes da pesquisa são de pequeno porte, possuem entre 6 e 50 UH e de 5 a 52 colaboradores, gestão familiar e não integram redes hoteleiras. Os MH estão assim distribuídos nos destinos turísticos de estudo: Região das Hortênsias (7), Chapada Diamantina (5) e Armação dos Búzios (3). Verificou-se que 5 empreendimentos atuam no segmento desde a década de 1980, outros 3 iniciaram suas operações nos anos de 1990, enquanto 7 na década de 2000.

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 manifestadas nas entrevistas e visitas efetuadas. Cada uma das forças observadas no

ambiente externo será apresentada a seguir com seus vetores de pressão junto ao segmento hoteleiro nos 3 destinos focados.

#### **4.1 Ameaça de Produtos Substitutos no Segmento Hoteleiro**

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.

Na Região das Hortênsias e em Armação de Búzios observam-se impactos 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 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 3 destinos pesquisados a existência ou pressão de produtos substitutos tem sido relevante para a competitividade local. Assim, esse fator externo pode ser considerado como neutro em relação à decisão estratégica em sustentabilidade para os MH dos destinos do estudo.

#### **4.2 Poder dos Fornecedores no 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, dentre outros) são também fornecidos para diversas outras atividades econômicas (hospitais, hotéis, asilos, escolas, abrigos e restaurantes) e, assim, possuem elevado número de fornecedores e de todos os portes possíveis (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 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 à inexistência de competição. Tais condições limitam as escolhas dos MH por melhores condições de preços, prazos e qualidade, e acabam por transferir para os fornecedores elevado poder na relação comercial.

Em relação à influência dos fornecedores na decisão em sustentabilidade dos MH nos destinos pesquisados, houve citações 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. Esta condição é mais sentida na Chapada Diamantina pela grande distância da capital do Estado, o que dificulta o acesso aos produtos ou serviços com características mais sustentáveis. Portanto, os MH pesquisados sofrem pressões derivadas do poder dos fornecedores de produtos e serviços mais sustentáveis, o que dificulta o grau de adesão à sustentabilidade.

Entende-se que a influência dos fornecedores nos MH dos destinos de estudo quanto à decisão estratégica em sustentabilidade é negativa, pela dificuldade de aquisição e pelos preços elevados 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 a neutralidade desta força e a ocorrência de um entre os hotéis e os fornecedores nas negociações.

### **4.3 Força dos Compradores no Segmento Hoteleiro**

A análise das respostas atinentes às forças 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. O inverso também é verdadeiro, pois quanto mais próximo das datas escolhidas e de períodos de alta temporada (férias escolares, eventos ou feriados), 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 disponíveis nos MH e de tarifas supervalorizadas.

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, entre clientes e proprietários, um sinal dessa condição está no reduzido número de MH reconhecidos por suas atuações em sustentabilidade (selos, rótulos ou certificações). Portanto, pode-se conceber que grande parcela da demanda não exerce qualquer pressão para a inclusão da sustentabilidade nas operações hoteleiras no Brasil.

No 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 realizam 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 considerados na definição das parcerias. Porém, 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) para que o segmento hoteleiro atue com maior atenção quanto aos seus impactos socioambientais nos destinos. Sobretudo, com a perspectiva de atração de um público oriundo de países com maior conscientização em sustentabilidade, em face dos grandes eventos previstos para esta década no Brasil (Copa do Mundo de Futebol, Jornada Mundial da Juventude, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, dentre outros).

Nos 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 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 uma diferenciação no segmento. Na Região das Hortênsias e na Chapada Diamantina isto foi notado com alguma 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.

### **4.4 Força de Novos Entrantes no Segmento Hoteleiro**

Em relação à força de novos entrantes na indústria ou setor, a incorporação da sustentabilidade tem tido influência mais nítida em razão dos financiamentos públicos para a ampliação e melhoria da capacidade hoteleira (número de MH e de quartos), com vistas ao atendimento das expectativas de aumento 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.

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). Isto 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. Tais práticas na hotelaria 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 operacionais e a possibilidade de assegurar lucros no curto-prazo. Essas ações relatadas, pertinentes ao conteúdo dos programas de sustentabilidade, são focadas na redução dos custos, como afirmava Swarbrooke (2000) e observado por Ayuso (2006; 2007).

Nos destinos estudados a curva de experiência acumulada, derivada da incorporação da variável socioambiental na gestão dos MH ao longo da última década, pode ser um fator de diferenciação competitiva. Isto é mais visível na Chapada Diamantina e na Região das Hortênsias, 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 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. A influência de novos entrantes tem sido positiva quanto à decisão estratégica em sustentabilidade na hotelaria dos 3 destinos e que esta possa ser ampliada.

#### **4.5 Rivalidade Competitiva 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, pode variar em função de 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 sua participação como 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. 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 e isto tem afetado o segmento hoteleiro.

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. 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 a rivalidade entre as empresas é mais intensa, todavia a sustentabilidade nas operações ainda não é considerada como fator de relevância competitiva. Já na Chapada Diamantina e na Região das Hortênsias notou-se que a decisão estratégica em sustentabilidade gerou 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 possível nicho de mercado, que pode impactar na competição com outros destinos similares nas escolhas dos turistas.

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. A intensidade de rivalidade tem surtido efeitos positivos quanto à decisão estratégica em sustentabilidade nos MH localizados nos destinos de análise e sua influência tende a aumentar ainda mais.

#### **4.6 Outras Forças Externas no Segmento Hoteleiro**

A atuação e às regulações governamentais quanto ao atendimento das legislações vigentes e a participação das empresas hoteleiras em programas, iniciativas e ações socioambientais, consistem em outro item importante do ambiente externo que afeta as organizações do turismo. 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 quase 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 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 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. Armação dos Búzios 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer as forças e fatores que atuam em um segmento é importante para o processo decisório, pois oferece aos gestores subsídios para análises estratégicas de longo prazo, o que em se tratando de sustentabilidade é fundamental. No caso das pequenas empresas hoteleiras, foco do presente estudo relativo às percepções e a definição de estratégias de posicionamento nos destinos turísticos em que se encontram, 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 a tomada de decisão dos gestores hoteleiros quanto à sustentabilidade em suas operações foi influenciada pelas percepções (positivas ou negativas) referentes as forças externas que atuam no segmento. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas principais forças que influenciam a decisão dos gestores:

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

<b>FORÇA EXTERNA</b>	<b>CONDIÇÃO DE INFLUÊNCIA</b>
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.

Em relação aos fatores externos que favorecem a incorporação da sustentabilidade no segmento hoteleiro nacional foram identificadas pressões exercidas pelo alto grau de competitividade em alguns destinos. Isto implica que a incorporação de práticas sustentáveis foi entendida como capaz de gerar estratégias de diferenciação para os MH nos destinos pesquisados. 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 levado a busca de diferenciação e de nichos de mercado, sendo que a sustentabilidade pode ser uma importante base desta atuação.

Mesmo com foco em redução de custos, a introdução de inovações na indústria e a consciência de que a diferenciação pode gerar maior competitividade têm sido dois fatores importantes para a decisão estratégica dos gestores hoteleiros na adoção de práticas sustentáveis. A aquisição de produtos eco-eficientes, a pouca disposição dos turistas em pagar preços maiores derivados dos custos de implantação das práticas socioambientais e a descontinuidade dos programas públicos têm representado obstáculos para ampliar a sustentabilidade no segmento.

Cabe realçar que alguns gestores apontaram perceber uma tendência de preocupação da demanda com os aspectos socioambientais nas operações hoteleiras, sobretudo dentre alguns turistas oriundos da Europa e/ou da chamada terceira idade. Em um futuro breve esta pode ser uma força de pressão para o segmento hoteleiro. Ressalta-se que os gestores precisam ter uma noção clara de quais são as forças ou fatores externos que lhes influenciam diretamente e que estas necessitam estar incluídas nas análises e decisões estratégicas de longo prazo a serem tomadas, bem como em relação aos impactos futuros nos destinos turísticos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2006). *NBR 15401:2006 - Meios de hospedagem - Sistema de gestão da sustentabilidade - Requisitos*. Retrieved December 30, 2010 from <http://www.abnt.org.br/mtur>.
- Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, p. 207-220.
- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: the experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (2), p. 144-159.
- Bader, E. E. (2005, Dec.). Sustainable hotel business practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5 (1), p. 70-77.
- Barddal, R., Alberton, A., & Campos, L. M. de S. (2010, maio/ago.). As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4 (2), p. 138-155.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p. 99-120.
- Buckley, R. (2002). Tourism Ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), p. 183-208.
- Caldas, M. P.; Wood, T. J. (2007, jan./mar.). Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, 47 (3), p. 66-78.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & Burgos-Jiménez, J. (2004, May). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24 (3), p. 101-130.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. (1997, set./dez. ). Porter revisitado: uma análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (3), p. 7-30, Curitiba.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), p. 663-679.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995, July/Aug.). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, p. 118-128.

- Chung, L. H., & Parker, L. D. (2008). Integrating hotel environmental strategies with management control: a structuration approach. *Business Strategy and the Environmental*, 17, p. 272-286.
- Gil, M. J. Á., Jiménez, J. B., & Lorente, J. J. C. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29, p. 457–471.
- Governo da Bahia. (2013). Site com informações turísticas do Estado da Bahia. Retrieved January 28, 2013 from <http://www.bahia.com.br/destinos/chapada-diamantina>.
- Hocayen-da-Silva, A. J., & Teixeira, R. M. (2007, jan./abr.). Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *REAd*, 13 (1), ed. 55, 29p.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Dados estatísticos do Censo de 2010. Retrieved January 30, 2013 from <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P., & Hashimot, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London sector hotel. *International Journal of Tourism Research*, 1 (4), p. 255-265.
- Kuminoff, N. V., Zhang, C., & Rudi, J. (2010, Oct.). 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*, 39 (3), p. 468–484.
- Ministério do Turismo. (2003, abr.). *Plano Nacional do Turismo - Diretrizes, Metas e Programas - 2003-2007*. Brasília.
- Miranda, N. de, Samudio, E., & Dourado, F. (1997, jan./mar.). A estratégia de operações e a variável ambiental. *Revista de Administração de Empresas RA-USP*, 32 (1), p. 58-67.
- Oliveira, D. de P. R. (1991). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. de A. S., & Rossetto, A. M. (2012). 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. Anais...* São Paulo: Universidade Anhembi-Morumbi, Aleph. CD-ROM.
- Organização Mundial do Turismo. (2004). *Iniciativas voluntárias para o turismo sustentável: inventário mundial e análise comparativa de 104 selos ecológicos, prêmios e iniciativas de autocomprometimento*. São Paulo: Roca.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). 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.
- Projeto Lençóis. Site da Universidade Federal da Bahia/UFBA com informações sobre o patrimônio arquitetônico e cultural da cidade de Lençóis/BA. Retrieved January 30, 2013 from <http://www.projetoLencois.ufba.br/>.
- Robinot, E. & Giannelloni, J.-L. (2009). Attitude toward environmentally friendly hospitality management: a measurement scale. *Recherche et Applications en Marketing (English ed.)*, 24 (2), p. 29-50.
- Robinot, E., & Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24 (2), 157-169. Santa Barbara.
- Ruschmann, D. (1997). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente* (7ª ed). Campinas: Papirus. (Coleção Turismo).

- Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro.* (2013). Retrieved January 28, 2013 from <http://www.cidadesmaravilhosas.rj.gov.br/>.
- Secretaria de Turismo de Búzios.* (2013). Retrieved January 28, 2013 from <http://www.visitebuzios.com/>.
- Secretaria do Turismo do Rio Grande do Sul.* (2013) Retrieved January 28, 2013 from <http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php>.
- Souza, M. J. B. de & Ferreira, E. (2011). Planos Nacionais de Turismo, desenvolvimento local e sustentabilidade. *In: Encontro Nacional da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Swarbrooke, J. (2000). *Turismo sustentável: meio ambiente e economia.* 2 (3). São Paulo: Aleph.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000, out./dez.). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas, 40* (4), p. 20-37.